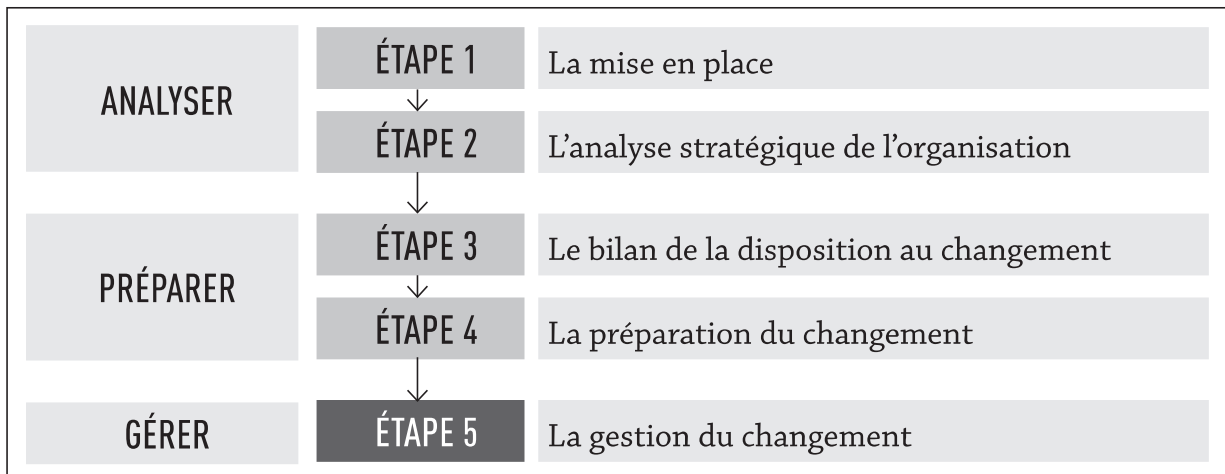


ÉTAPE

5

La gestion du changement

Que doivent faire les gestionnaires ?



TRADITIONNELLEMENT, la documentation sur le changement organisationnel a mis beaucoup d'accent sur les étapes de diagnostic et de planification, de même que sur les mécanismes associés au processus décisionnel. Naturellement, il s'agit là d'étapes importantes, mais elles sont généralement insuffisantes pour mener à bien une opération de changement. Il faut en plus gérer méthodiquement sa mise en œuvre et les défis qui l'accompagnent. Le pilotage d'une organisation en mutation est une opération à la fois complexe et délicate qui peut tourner au cauchemar si les changements ne sont pas menés de façon adéquate. En effet, la période de mise en œuvre peut rendre l'organisation vulnérable sur

plusieurs plans et pour éviter que cette dernière ne soit trop ébranlée, il importe de lui fournir un encadrement rigoureux et méthodique, comme on le fait par exemple avec un patient à la suite d'une chirurgie majeure.

Cette cinquième étape porte sur les défis de la mise en œuvre du changement. Elle est divisée en cinq thèmes : la gestion de la transition, le monitoring, la communication, l'intervention en situation de crise et l'évaluation des résultats. Le Module 11 décrit les principes de base à respecter pour gérer adéquatement la période de transition. Ces principes sont formulés en termes de comportements et de mécanismes de gestion concrets. Le Module 12 propose ensuite un outil d'analyse qui permet d'abord de déterminer où l'organisation en est rendue par rapport à l'intégration du changement, puis de choisir une stratégie de gestion adaptée. Il est suivi du Module 13 qui attire l'attention sur quelques aspects de la communication en contexte de changement organisationnel. Le Module 14 aborde quant à lui la gestion du changement en situation de crise. Enfin, le Module 15 présente une méthode simple pour vérifier si les objectifs du changement sont atteints et pour déterminer les correctifs à apporter.

MODULE 11

La gestion de la transition

Comment piloter le passage vers le nouveau fonctionnement ?

Guide de lecture

Au terme de ce module, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

1. Quels phénomènes risquent de se produire durant la période de transition ?
 2. Quelles pratiques de gestion contribuent à un pilotage efficace du changement ?
 3. Quels principes faut-il respecter pour gérer simultanément de multiples changements ?
-

Un certain nombre d'auteurs ont souligné l'importance d'accorder une attention particulière à la mise en œuvre du changement, car celle-ci peut être accompagnée de conséquences nuisibles au changement, à la performance de l'organisation et aux personnes impliquées (Ackerman, 1982; Beckard et Harris, 1987; Bridges, 1986, 2003; Collerette, Schneider et Legris, 2007; Mourier et Smith, 2001). C'est peut-être la période la plus critique pour assurer la réussite de l'effort de changement. Pourtant, peu de gestionnaires s'y intéressent, croyant qu'une fois les choses décidées et planifiées, « l'intendance suivra » comme le dit le dicton. Hélas, l'expérience montre que c'est rarement le cas. De nombreux cas de figure montrent plutôt que les gestionnaires ont tendance à amorcer des opérations

de changement sans s'intéresser à leur mise en œuvre. Ils prennent généralement soin de concevoir soigneusement le changement et de planifier les diverses actions s'y rattachant, mais se détachent quasi complètement de sa mise en œuvre.

La gestion de la transition est probablement l'étape que les gestionnaires maîtrisent le moins bien et pour laquelle nous disposons le moins de connaissances scientifiques. Diverses raisons peuvent expliquer ce manque d'intérêt des gestionnaires. La principale est peut-être qu'il ne s'est pas établi de tradition particulière en matière de gestion du changement, présumant que les pratiques qui donnent de bons résultats pour la gestion des opérations courantes devraient aussi donner de bons résultats avec la conduite du changement; hélas, ce n'est habituellement pas le cas.

11.1. LES PERSONNES À QUI REVIENT LA RESPONSABILITÉ DE GÉRER LA PÉRIODE DE TRANSITION

Normalement, tous les gestionnaires associés aux objectifs d'un changement devraient apporter une contribution active à la gestion de la transition. Ainsi, les gestionnaires de tous les niveaux de l'organisation et de toutes les unités touchées devraient mettre l'épaule à la roue. Tous n'auront pas les mêmes responsabilités, mais tous devraient néanmoins avoir un rôle à jouer. Certains accompliront des tâches davantage liées à la conception de l'approche générale de gestion alors que d'autres assumeront des fonctions liées au pilotage du changement sur le terrain. La participation active des gestionnaires à la gestion de la transition a une fonction en partie symbolique, démontrant aux personnes concernées l'importance que ceux-ci accordent à ce changement, de même qu'une fonction pratique consistant à donner l'impulsion à l'opération de changement et à en maintenir l'élan et le rythme.

11.2. LA PÉRIODE DE TRANSITION

Comme nous l'avons expliqué au Module 5 traitant des enjeux du changement chez l'être humain, la période de transition peut s'avérer déstabilisante. En effet, la mise en œuvre du changement peut introduire de la turbulence dans l'organisation et en affecter les membres. Plus l'envergure du changement est grande, plus la turbulence risque d'être ressentie fortement (Mohrman *et al.*, 1991; Waclawski, 2002).

Par ailleurs, cette période peut devenir une source de satisfaction individuelle et collective si elle est bien gérée et peut même contribuer à renforcer l'identité organisationnelle¹. Selon l'approche utilisée par les gestionnaires, la transition peut devenir source

1. L'identité organisationnelle correspond au sentiment qu'a un employé de faire un avec l'organisation au sein de laquelle il travaille (Ashforth et Meal, 1989; Edwards, 2005). Ce sentiment d'unité avec son organisation se traduit généralement par l'adoption d'attitudes et de comportements consonants avec les valeurs organisationnelles. Fuchs et Edwards (2012) ont démontré que l'identité organisationnelle influence significativement l'adoption, par les employés, de comportements positifs face au changement.

de *chaos destructeur* ou de *désordre créateur*. Elle peut s'avérer très difficile pour les membres de l'organisation, mais si l'on crée les conditions appropriées, elle peut aussi donner lieu à une expérience riche en créativité et permettre des apprentissages importants pour l'organisation (Argyris et Schön, 1978, 1996; Lines, Saenz et Aramburu, 2011). La période de transition engendre habituellement des difficultés sur trois plans, et chacun d'eux devrait retenir l'attention des gestionnaires: *a*) les réactions des membres de l'organisation (p. ex. manifestations de résistance, niveaux d'engagement); *b*) les aspects liés au contenu du changement (p. ex. réaménagement des processus, transformation du travail); et *c*) les réactions de l'entourage (p. ex. clients, pairs, partenaires).

A. Les réactions des membres de l'organisation

D'entrée de jeu, il serait défaitiste de présumer que l'adaptation au changement sera difficile pour l'ensemble des destinataires. On peut sûrement présumer que la majorité d'entre eux seront affectés par le changement, mais que ceux-ci connaîtront des degrés variables de déséquilibre ou d'inconfort. Ce déséquilibre constitue du reste une réaction « normale » et la capacité d'y faire face variera d'une personne à l'autre. Toutefois, s'il est négligé par la direction, il peut rapidement se transformer en résistances et engendrer de l'inertie. Si au contraire, le déséquilibre est bien encadré, il peut faciliter l'adaptation au changement et favoriser l'ouverture à de nouvelles idées.

Le déséquilibre ressenti durant une période de transition est habituellement alimenté par trois sources qui ont été évoquées au Module 5, et que nous reprenons ici: un niveau de stress plus élevé, un état de confusion inhabituel et un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé.

Un niveau de stress plus élevé

L'être humain compte normalement sur ses automatismes pour économiser son énergie. L'adoption d'un comportement nouveau l'oblige à lutter contre ses automatismes, ainsi qu'à mobiliser beaucoup d'attention et d'énergie pour accomplir des gestes qui ne lui sont pas familiers. La présence simultanée de ces deux sources d'effort peut induire un état de fatigue et de stress plus élevé, donnant parfois lieu chez le personnel à un accroissement de l'absentéisme, ainsi qu'une augmentation des départs volontaires de l'organisation (Fugate, Kinicki et Prussia, 2008). Par exemple, une étude réalisée lors de l'introduction d'un nouveau système d'information dans un service de police a révélé que les policiers ayant eu de la difficulté à maîtriser les nouvelles exigences du travail présentaient des niveaux de fatigue et de stress significativement plus élevés que ceux de leurs collègues (Collerette, Legris et Manghi, 2006).

Un état de confusion inhabituel

Les gens s'appuient sur des comportements « appris et maîtrisés » pour accomplir leur travail. Leur demander d'opter pour de nouvelles façons de faire, c'est leur demander en fait de « désapprendre » et de « réapprendre ». En pareille situation, il se produit généralement une sorte d'entre-deux, où le travailleur vit l'expérience *de ne plus réellement savoir*. Cette situation irrite souvent les gestionnaires, qui trouvent que le personnel fait preuve de mauvaise foi ou se comporte de façon infantile. Bien qu'il y ait parfois effectivement de la mauvaise foi, en règle générale, il s'agit d'une réaction normale et prévisible. L'effet conjugué de plusieurs personnes éprouvant de la confusion peut susciter une impression générale d'embrouillement au sein de l'organisation. Par exemple, dans un établissement de santé pour malades chroniques où le fonctionnement de la prestation des services aux résidents avait connu des changements importants, le personnel s'est plaint durant environ deux semaines de la confusion qu'il éprouvait par rapport à la façon de distribuer les médicaments. C'étaient les mêmes médicaments, mais les modalités de distribution ayant été modifiées, les rituels existants ne pouvaient plus être exécutés.

Devant cette confusion croissante, les gens concluent parfois de façon hâtive à l'inefficacité du changement en cours et cherchent à revenir aux pratiques antérieures. Dans plusieurs cas cependant, il est trop tôt pour tirer une telle conclusion. Il faut en effet s'efforcer de dissocier les difficultés d'adaptation vécues par les individus et les effets réels du nouveau mode de fonctionnement sur la performance de l'organisation. L'adaptation des personnes aux nouvelles exigences peut demander des semaines, voire des mois, ce qui peut rendre l'organisation plus vulnérable tant sur le plan des dynamiques internes que sur celui de la productivité.

Un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé

Dans le monde du travail, les gens trouvent souvent une grande partie de leur valorisation dans l'utilisation de leurs compétences. Lorsqu'on leur demande de faire des choses qu'ils ne maîtrisent pas, on les expose en fait à des situations face auxquelles ils seront momentanément moins performants, ce qui peut constituer pour eux une expérience désagréable, qu'il est légitime de chercher à éviter. Cette expérience de compétence diminuée portera un dur coup à certaines personnes et affectera la perception qu'elles ont de leur efficacité personnelle (Bandura, 1997; Gist et Mitchell, 1992). Il ne reste alors qu'un pas à faire pour tenir le changement responsable de leur désarroi et pour le discréditer. On observe ce phénomène notamment chez des professionnels ayant été entraînés à utiliser certaines méthodes au moment de leur formation, et qui ont beaucoup de peine à adopter d'autres méthodes réputées plus efficaces mais qu'ils ne maîtrisent pas lors des premières tentatives.

B. Les difficultés liées au contenu du changement

Certaines difficultés éprouvées durant la période de transition peuvent être associées aux nouveautés qui sont introduites. Il est utopique de croire que l'on trouvera du premier coup la formule qui donnera des résultats satisfaisants. Très souvent, la formule initiale

C. Les réactions de l'entourage

11.3. LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GESTION DE LA TRANSITION

- de détermination quant aux résultats à atteindre, mais aussi beaucoup de sensibilité aux réactions des membres de l'organisation ;

- de souplesse dans les ajustements nécessaires, mais aussi beaucoup de fermeté quant à l'importance de poursuivre;
- d'attention aux efforts consentis, mais aussi beaucoup de courage et de persévérance pour relancer continuellement les efforts.

La littérature ne propose malheureusement pas beaucoup d'indications sur les pratiques qui seraient les plus efficaces pour faciliter la progression d'une période de transition, mais nos expériences suggèrent que les pratiques présentées au tableau 11.1 peuvent aider grandement².

ÉTAPE 5

TABLEAU 11.1. LES PRATIQUES POUVANT FACILITER LA PROGRESSION DU CHANGEMENT EN PÉRIODE DE TRANSITION

PRATIQUES	FONCTIONS
<i>Confier le pilotage d'ensemble de l'opération à un cadre supérieur</i>	Non seulement on démontre l'importance du changement aux yeux des dirigeants de l'organisation, mais en plus, on s'assure que les responsables du changement disposent d'une bonne capacité décisionnelle.
<i>Ne pas changer les priorités tant que le changement n'est pas suffisamment intégré</i>	La turbulence que connaissent bon nombre d'organisations peut inciter à changer rapidement les priorités, ce qui aurait pour effet de déclasser le changement dans les préoccupations des gens, nuisant ainsi à sa réalisation.
<i>Mettre en place un mécanisme parallèle aux mécanismes de gestion usuels pour assurer la gestion et le monitoring du projet</i>	Les mécanismes usuels de gestion et de coordination suffisent habituellement tout juste à gérer les besoins courants. Pour s'assurer que le changement bénéficie d'une prise en charge adéquate, il est souvent utile de prévoir un mécanisme qui est uniquement consacré à son pilotage.
<i>Fournir au personnel concerné un accompagnement adéquat pour l'aider à maîtriser rapidement les nouvelles exigences</i>	Plus les personnes touchées par le changement maîtriseront rapidement les nouvelles pratiques attendues d'elles, moins elles auront à subir les effets secondaires désagréables de la période de transition, leur permettant ainsi de pouvoir fonctionner rapidement et avec automatisme.
<i>Recueillir périodiquement les réactions des clients, des destinataires et des partenaires</i>	Permet de se tenir bien informé de l'évolution de la situation et de maintenir un lien pour discuter des solutions à apporter aux problèmes, tout en montrant l'importance qu'on leur accorde.
<i>Réaliser un monitoring périodique de la progression et des résultats</i>	Permet d'obtenir et de diffuser une information factuelle départageant les impressions et la réalité. Il faut toutefois éviter de mettre en place un appareillage lourd et complexe qui fournirait des données avec des délais trop longs pour les besoins d'ajustement en cours de processus.
<i>Dépister les dysfonctionnements et les corriger</i>	Le fait de dépister rapidement les dysfonctionnements et d'y apporter des correctifs permet non seulement de réduire les embûches, mais contribue aussi à accroître la crédibilité des gestionnaires et à rassurer le personnel concerné.

-
2. Plusieurs de ces pratiques ont démontré leur utilité lors de la fusion de deux banques d'investissement privées (Maire et Colletterie, 2011). Ces pratiques sont aussi relevées dans les études de la firme Prosci (2003, 2005, 2007, 2009, 2012) visant à mieux connaître les pratiques exemplaires en matière de gestion du changement.

TABEAU 11.1. LES PRATIQUES POUVANT FACILITER LA PROGRESSION DU CHANGEMENT EN PÉRIODE DE TRANSITION (*suite*)

PRATIQUES	FONCTIONS
<i>Diffuser régulièrement des rapports d'étape</i>	Vise à fournir des repères montrant les aspects sur lesquels on progresse et ceux sur lesquels on stagne. En général, la franchise est plus avantageuse que la rétention d'information. Elle demande plus de courage à court terme, mais elle établit des bases de communication plus efficaces et plus durables.
<i>Rappeler continuellement les objectifs du changement aux destinataires, aux clients et aux partenaires</i>	Vise à maintenir l'élan et à s'assurer que le sens du changement n'est pas perdu de vue. En situation de turbulence, les gens ont tendance à perdre de vue les dysfonctionnements qui justifiaient au départ le changement et les buts poursuivis. Ils ont plutôt tendance à se concentrer sur les aspects mécaniques et immédiats. Pour être efficace, il faut que les motifs de l'effort de changement soient rappelés régulièrement, de même que les résultats recherchés.
<i>Adapter le rythme d'implantation aux circonstances</i>	En dépit de la qualité de la préparation, des imprévus peuvent apparaître et obliger à ralentir la cadence pour éviter l'éclatement. Dans certains cas, des difficultés rencontrées peuvent inciter à accélérer la cadence pour avoir accès à des solutions découlant des éléments qui restent à implanter.
<i>Assurer une présence régulière</i>	Ce sera vraisemblablement une période exigeante pour le personnel et le niveau d'inconfort pourrait être élevé. Voilà deux bonnes raisons pour que les gestionnaires soient très présents dans leurs unités opérationnelles. C'est paradoxalement une période où ils seront plutôt tentés de se mettre en retrait pour se soustraire aux tensions potentielles ; ce serait cependant une mauvaise idée, car non seulement cela les privera d'une rétroaction importante, mais surtout cela laissera le champ libre aux gens hostiles au changement qui pourront en profiter pour dénigrer l'effort de changement et inciter leurs collègues à y résister.
<i>Accorder de l'attention aux destinataires et souligner leurs efforts</i>	Les personnes sont exposées à des difficultés durant cette période et apprécient voir leurs efforts reconnus. Comme les effets du changement ne peuvent être probants à court terme, il est nécessaire de leur consacrer plus d'attention qu'à l'habitude pour valoriser les efforts consentis.
<i>Apporter du soutien aux destinataires pour maintenir leur motivation et limiter les effets négatifs du stress</i>	Les destinataires du changement seront vulnérables à l'essoufflement si on ne leur apporte pas de soutien suffisant. Ce soutien vise à les aider à faire ce qui est attendu d'eux, à éviter l'épuisement et à favoriser de bonnes dispositions physiques et cognitives pour être créatifs et entreprenants.

Le tableau 11.2 propose une grille permettant au gestionnaire de déterminer dans quelle mesure il met en application ces principes. Celle-ci peut être utilisée comme outil d'autoévaluation par le gestionnaire lui-même, comme outil diagnostique (p. ex. un sondage auprès des destinataires) ou encore, comme outil de supervision (p. ex. pour assurer la formation ou l'accompagnement des gestionnaires).

TABLEAU 11.2. LA GRILLE D'ANALYSE DE L'APPROCHE DE GESTION DE LA TRANSITION

Encerclez le chiffre correspondant à votre situation pour chacun des énoncés ci-dessous.	FORTEMENT EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	± D'ACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	FORTEMENT D'ACCORD
Le gestionnaire s'implique activement durant la période d'implantation.	0	1	2	3	4
Il sollicite les réactions des collaborateurs quant à l'impact du changement sur eux.	0	1	2	3	4
Il s'informe des réactions des clients-partenaires-pairs quant à l'incidence du changement sur eux.	0	1	2	3	4
Il évalue périodiquement la progression de la mise en œuvre.	0	1	2	3	4
Il informe régulièrement les collaborateurs, les clients, les pairs et les partenaires de l'évolution de la mise en œuvre.	0	1	2	3	4
Il est ouvert aux commentaires et s'efforce d'y donner suite pour faciliter l'introduction du changement.	0	1	2	3	4
Il s'efforce de corriger les problèmes au fur et à mesure qu'il en prend connaissance.	0	1	2	3	4
Il permet aux personnes affectées par le changement de s'impliquer activement dans sa mise en œuvre.	0	1	2	3	4
Il rappelle régulièrement les objectifs poursuivis par ce changement.	0	1	2	3	4
Il assure une présence régulière auprès du personnel concerné.	0	1	2	3	4
Il encourage le personnel régulièrement durant la période de transition.	0	1	2	3	4
Il se montre compréhensif à l'endroit des difficultés éprouvées par certains.	0	1	2	3	4
Il se montre tolérant lors d'erreurs commises involontairement.	0	1	2	3	4
Il souligne les succès au personnel.	0	1	2	3	4
Il exprime clairement ses attentes au personnel.	0	1	2	3	4
Il répond clairement aux questions concernant le changement.	0	1	2	3	4
Il revoit l'organisation du travail dans l'unité pour tenir compte de la transition.	0	1	2	3	4
Il clarifie le rôle de chacun relativement au changement.	0	1	2	3	4

ÉTAPE
.....
5

TABLEAU 11.2. LA GRILLE D'ANALYSE DE L'APPROCHE DE GESTION DE LA TRANSITION (suite)

Encerclez le chiffre correspondant à votre situation pour chacun des énoncés ci-dessous.	FORTEMENT EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	± D'ACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	FORTEMENT D'ACCORD
Il exprime clairement son opinion quant aux forces et aux faiblesses du changement en voie d'implantation.	0	1	2	3	4
Il fournit les moyens adéquats et suffisants pour faciliter la transition.	0	1	2	3	4
Le rythme d'implantation adopté n'est ni trop rapide ni trop lent.	0	1	2	3	4
Sous-totaux :					
TOTAL GLOBAL :					
Si votre total se situe entre 57 et 84 : vous faites une gestion active de la transition en cours. Si votre total se situe entre 29 et 56 : vous faites une gestion modérée de la transition en cours. Si votre total se situe entre 1 et 28 : vous faites une gestion timide de la transition en cours. Si votre total se situe près de 0 : vous ne gérez pas la transition en cours.					

Au-delà de ces quelques principes généraux, il faut que l'approche de gestion utilisée soit adaptée au contexte particulier de chaque organisation. On trouve au Module 12 portant sur le monitoring du changement une description de six configurations organisationnelles ainsi que les approches de gestion qui y sont spécifiquement associées.

11.4. LES MÉCANISMES DE GESTION DU CHANGEMENT DURANT LA TRANSITION

Le style adopté par la direction doit être appuyé et complété par un certain nombre de mécanismes ou de moyens qui serviront à encadrer et à orienter les efforts.

A. Un comité de suivi / pilotage du changement

L'expérience de terrain montre qu'en général, les mécanismes de coordination usuels ne suffisent pas pour assurer la gestion efficace d'un changement. Par exemple, le directeur général d'une organisation de services avait fait confiance au sens des responsabilités de ses cadres supérieurs pour mettre en application un certain nombre de changements qui avaient été unanimement convenus entre eux. Près d'une année après cette décision, il eut l'amère déception de constater que pratiquement rien n'avait été mis en place. Pourtant, ces cadres n'étaient pas en désaccord avec les décisions prises, au contraire. C'est tout simplement que faute de mécanismes particuliers pour maintenir l'impulsion et assurer un monitoring de la progression, ils avaient été monopolisés par la gestion

quotidienne et n'avaient pas trouvé le temps requis pour procéder à la mise en œuvre des changements. Dans la grande majorité des organisations, les mécanismes de la gestion courante sont très sollicités par les exigences du quotidien et il ne reste habituellement pas assez de temps pour faire le point sur la progression du changement et discuter des ajustements à apporter ; mieux vaut prévoir des mécanismes de coordination particuliers.

De façon générale, on a avantage à mettre en place de façon provisoire un comité de pilotage du changement ou un comité de suivi³. Un comité de pilotage du changement a pour fonction d'examiner l'état d'avancement du changement et de déterminer les divers ajustements à faire pour en assurer la poursuite. Il devrait normalement être principalement constitué de gestionnaires qui seront en mesure de prendre les décisions requises pour assurer la progression des travaux. La fonction d'un comité de suivi consiste pour sa part à recueillir de l'information sur l'état d'avancement, sur les succès et sur les difficultés qui se présentent ainsi que sur les réactions des acteurs en vue de recommander des correctifs dans le pilotage du changement. Afin de fournir un microcosme de l'organisation, un tel comité est composé normalement de membres provenant d'une diversité de services et de niveaux hiérarchiques touchés par le changement.

Ces deux types de comité devraient normalement relever du gestionnaire responsable de l'opération de changement et lui faire régulièrement rapport pour faciliter la poursuite du changement. Si ces comités ne sont pas présidés par le gestionnaire responsable, ils doivent l'être autant que possible par un de ses proches, ayant lui-même un statut de gestionnaire. Selon les circonstances, on peut choisir l'un ou l'autre de ces types de comité, ou les deux, et on les maintient jusqu'à la disparition des derniers problèmes causés par l'implantation.

Dans le Module 10, des mécanismes de coordination ont été proposés pour la mise en œuvre du plan d'action. Ces mécanismes devraient servir aux besoins de coordination courants. Le mécanisme proposé ici constitue, pour sa part, une mesure d'exception qui fonctionne de façon sporadique dans le temps et qui permet d'avoir une vision globale des choses. Il vient donc compléter les mécanismes de coordination courants et ne doit en aucune façon les remplacer.

B. Des opérations de « bilan provisoire »

Un autre mécanisme souvent très utile consiste à réaliser des « bilans provisoires » avec les clients, les destinataires et les partenaires. Pour être efficaces, ces opérations doivent être simples. Elles peuvent prendre la forme d'une rencontre durant laquelle les gens concernés sont invités à faire part de leurs observations. On leur demande alors de relever autant les choses qui vont bien que celles qui posent problème.

.....
3. Dans l'enquête 2005 de la firme Prosci sur les pratiques en gestion du changement de 411 organisations, on a observé que l'attribution de ressources ou la création d'un comité attiré au changement constitue l'un des principaux facteurs de succès.

Après avoir pris connaissance de ces observations, les gestionnaires tiennent une rencontre pour traiter l'information recueillie et déterminer les mesures à prendre afin de protéger les acquis et de corriger les lacunes. Le tableau 11.3 présente une façon de traiter l'information recueillie. Pour que de telles opérations soient utiles et efficaces, il est impératif de respecter les conditions suivantes :

- a) L'ensemble de l'opération doit se dérouler rapidement (quelques jours), avec une logistique légère. On pourrait, par exemple, imaginer le scénario suivant : un petit déjeuner avec des membres du personnel pour dresser un bilan sommaire, suivi d'une réunion des gestionnaires concernés pour déterminer les ajustements requis, elle-même suivie rapidement d'une annonce au personnel des ajustements retenus.
- b) Une rétroaction formelle doit être transmise aux personnes concernées sur les mesures adoptées dans les jours qui suivent la collecte de l'information. Par exemple, dans un scénario où l'on aurait distribué un questionnaire pour établir le degré de satisfaction par rapport à un procédé en cours d'introduction, on pourrait dès les jours suivants transmettre au personnel concerné les résultats obtenus.
- c) Les mesures adoptées doivent porter sur des éléments importants. Si les ajustements portent sur des aspects accessoires, les gens auront l'impression de ne pas avoir été pris au sérieux et auront tendance à se désengager.

C. Des moyens d'information spéciaux

Durant une période de changement, les gens recherchent une information fiable et de qualité. S'ils en manquent, ils en chercheront auprès de leurs collègues, ou spéculeront ou encore inventeront des choses (Isabella, 1990). En plus, la volatilité d'une période de changement crée un milieu propice aux rumeurs de toutes sortes, dont les effets peuvent parfois s'avérer très nuisibles à la santé et à l'efficacité de l'organisation. Pour ces raisons, il est souvent utile de se doter de mécanismes simples afin de diffuser périodiquement de l'information sur l'état d'avancement du changement, sur les résultats atteints, ainsi que sur les mesures adoptées pour soutenir cet effort. Dans certains cas, il peut s'agir d'un feuillet d'une page publié à fréquence fixe ; dans d'autres cas, on tient des séances d'information. De façon générale, on évitera d'utiliser le journal interne de l'organisation, car les études suggèrent qu'il est peu efficace pour des sujets de cette nature (Daft et Lengel, 1986), de même que l'intranet, car ce média suppose que les individus soient *a priori* intéressés et fassent d'eux-mêmes l'effort d'aller chercher l'information, ce qui n'est pas nécessairement le cas, surtout pour les personnes peu engagées dans le changement ou qui se sentent peu interpellées par celui-ci. L'important est de s'assurer que les destinataires, les clients et les partenaires reçoivent régulièrement une bonne information, non censurée, bien ciblée.

D. Des rencontres éclair

Pour être capable d'agir rapidement sur les événements, il faut s'appuyer sur des mécanismes de coordination simples et rapides.

À chaque niveau dans l'organisation, les gestionnaires devraient tenir avec leurs collaborateurs des rencontres éclair (15 à 20 minutes), surtout en début de quart de travail, en vue de prendre le pouls du personnel et de mettre en place les ajustements nécessaires pour faciliter l'intégration du changement. Il s'agit donc de rencontres peu formelles, où le gestionnaire s'informe de l'état de la situation, résout les problèmes, clarifie les ambiguïtés et coordonne les efforts. Ces rencontres sont très importantes, car elles procurent aux gestionnaires et au personnel un lieu de ralliement et de répit à un moment où ils risquent d'être souvent mis à l'épreuve dans leurs unités de travail. Des rencontres de la sorte devraient être assez fréquentes en début de démarche de changement, pour être ensuite graduellement espacées.

E. Des séances de résolution de problèmes

On peut périodiquement regrouper des personnes ayant à travailler ensemble pour des séances de résolution de problèmes découlant du changement en cours. On peut le faire dans une perspective de prévention ou pour résoudre des difficultés apparentes. Dans un premier temps, on relève les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du changement, ou dans le contenu du changement lui-même, après quoi on examine les solutions qui seraient les mieux adaptées. De telles rencontres, habituellement courtes, permettent d'introduire des ajustements et limitent l'exacerbation des tensions au sein de l'organisation.

F. Des activités de soutien

Autant pour maintenir l'attention que pour fournir les moyens d'intégrer le changement, on a avantage à offrir aux destinataires et aux gestionnaires des activités visant à soutenir l'effort de changement. On peut bien sûr penser à des activités sociales qui permettent de se détendre et de tisser des liens, parfois malmenés par le quotidien, mais on doit surtout penser à des activités de ressourcement directement liées aux nouvelles exigences (p. ex. nouvelles compétences, effets du changement sur l'être humain, outils pour réduire son stress, trucs pour développer sa créativité, etc.).

G. De la supervision individuelle

Un certain nombre d'individus, quelle que soit leur catégorie d'emploi, sont susceptibles d'avoir de la difficulté à intégrer correctement les changements attendus. Pour ceux-là, il est souvent utile de recourir à de la supervision individuelle afin de leur fournir l'orientation et le soutien dont ils ont besoin pour intégrer le changement. Certains gestionnaires

sont réfractaires à cette pratique qu'ils jugent trop « thérapeutique ». Pourtant, on peut très bien offrir une supervision de type *coaching* en se concentrant sur les façons de s'acquitter de son travail, sans entrer dans les dynamiques psychologiques. Ce type de soutien peut contribuer à empêcher l'apparition de victimes qui sont susceptibles d'inciter les collègues à réduire leur implication par sympathie à leur endroit.

H. La délégation de mandat

En cours d'implantation, toutes sortes d'aménagements, d'ajustements, de correctifs seront introduits. Pour en assurer un suivi adéquat et éviter que le gestionnaire ne porte tout sur ses épaules, celui-ci devrait confier des mandats explicites à ses collaborateurs et leur demander d'en faire rapport périodiquement. Du même coup, il leur permettra de mieux s'approprier le changement. Mais attention, il ne s'agit pas ici de déléguer la responsabilité du changement. Il s'agit plutôt de confier des mandats précis qui contribueront à la progression des travaux. Il faut se souvenir que l'engagement explicite et visible des gestionnaires ayant mis de l'avant le changement doit prévaloir tout au long de la démarche.

I. Des outils de collecte de l'information

Si l'on s'engage dans un changement d'une certaine importance, il est souvent utile de se donner quelques outils formels de collecte d'information auprès des clients, des destinataires et des partenaires. Pour ce qui est des clients et des partenaires, des sondages simples portant sur leur degré de satisfaction sont habituellement suffisants pour fournir une information permettant de repérer les lacunes découlant du changement. Pour ce qui est des destinataires, il faut utiliser un outil permettant de suivre l'évolution de leurs réactions. Le Module 12 propose un outil à cet effet. On peut aussi utiliser la grille d'analyse de l'approche de gestion présentée au tableau 11.2.

Il est habituellement avantageux de faire circuler rapidement les informations recueillies au moyen de ces outils. En procédant de la sorte, on maintient l'attention sur le changement à réaliser et on contribue à renforcer l'idée de partenariat.

11.5. LES RÉACTIONS TYPES

Selon l'importance des efforts consentis par les gestionnaires, on obtiendra des réactions différentes de la part des destinataires.

La recherche et la pratique montrent que, dans certains cas de changements importants où l'on n'a pas gardé une bonne maîtrise des changements entrepris, ceux-ci ont été peu ou mal intégrés et la qualité de l'organisation s'est dégradée, parfois considérablement (Probst et Raisch, 2004). Il en résulte alors des organisations en conflit, des organisations léthargiques, des organisations où l'on « fait semblant » ou carrément des organisations en déclin ou en faillite.

TABEAU 11.3. UN EXEMPLE DE GRILLE POUR ÉTABLIR UN BILAN PROVISOIRE ET DES MESURES DE SOUTIEN

	ASPECTS POSITIFS	MESURES DE CONSOLIDATION	LACUNES OU PROBLÈMES	MESURES CORRECTRICES
Les réactions des destinataires (voir la section 11.2A)				
Le contenu du changement (voir la section 11.2B)				
Les réactions des clients (voir la section 11.2C)				
Les réactions des partenaires de l'organisation (voir la section 11.2C)				

Dans les cas où les gestionnaires ont fait des efforts significatifs pour gérer méthodiquement le changement, celui-ci est habituellement mieux intégré et mieux harmonisé aux autres dimensions de l'organisation. Par exemple, une étude réalisée dans le secteur industriel a montré qu'une approche de changement où l'on procède par petites étapes bien encadrées suivies d'une ritualisation rapide des nouvelles pratiques, donnerait de meilleurs résultats que dans les cas où l'on introduit les changements à grande échelle en maintenant l'organisation en état de déséquilibre tant et aussi longtemps que l'ensemble des nouvelles pratiques n'a pas été adopté et intégré (Orlikowski et Tyre, 1993). Les auteurs de cette étude ont aussi noté que dans le premier scénario, les personnes touchées par le changement avaient tendance à se montrer mieux disposées à l'endroit de changements ultérieurs. Dans le cadre de notre expérience, nous avons remarqué que dans les cas où le changement est géré de façon méthodique, le milieu tend à se dynamiser et à devenir plus novateur. Ce sont des organisations où l'on acquiert de la confiance dans sa capacité de relever des défis.

11.6. L'APPROPRIATION DU CHANGEMENT

Pour qu'un changement survive et s'intègre dans les mœurs de l'organisation, il faut que les destinataires se l'approprient (Armenakis *et al.*, 2007b; Armenakis et Harris, 2009; Bareil, 2004; Bareil et Savoie, 1999, 2003). On espère toujours qu'ils le feront le plus tôt possible, mais en général cependant, c'est peu probable. En effet, il est illusoire de croire que des gens qui n'ont pas demandé à changer souscriront rapidement aux idées provenant de quelqu'un d'autre et les mettront en pratique. À cet effet, certaines études ont démontré qu'une fraction importante de la population, quelle qu'elle soit, se montrera

naturellement réfractaire à des idées nouvelles⁴. Il faut habituellement attendre un certain temps avant que les destinataires deviennent réceptifs au changement, et encore plus longtemps pour qu'ils se l'approprient. Ce phénomène a une conséquence très importante : *les promoteurs du changement auront à le porter durant toute la période de transition*. C'est donc dire qu'ils devront en faire une gestion active et un suivi attentif, sinon bon nombre de destinataires ne feront pas d'efforts pour l'adopter et chercheront plutôt des moyens de s'y soustraire (voire de le neutraliser).

Dans les cas où les gens souhaitent le changement ou encore l'accueillent favorablement, la période d'appropriation est évidemment plus courte, mais il faut néanmoins qu'une gestion active soit assurée. Il faut se rappeler que les habitudes anciennes restent longtemps ancrées et reviennent sans même qu'on l'ait cherché (*Chassez le naturel, il revient au galop*). Dans les cas où les gens sont réfractaires au changement proposé, la direction doit accepter le fait qu'elle devra en assumer la gestion pour l'ensemble de la période de transition. Par exemple, dans une organisation de taille moyenne, la directrice générale qui avait relâché son implication, après deux ans d'efforts importants, pour introduire des changements dans les pratiques des gestionnaires, constata avec désarroi après quelques semaines qu'un certain nombre de cadres revenaient à leurs anciennes habitudes.

11.7. LA GESTION DE PLUSIEURS CHANGEMENTS SIMULTANÉS

Depuis le début des années 1990, la plupart des organisations, publiques comme privées, doivent composer en simultané avec un nombre important de changements de toutes sortes (Schneider et Collerette, 1990; Collerette, Schneider et Legris, 2001, 2007). On n'a qu'à penser à l'augmentation du nombre des fusions et des acquisitions réalisées au cours de cette période qui ont, dans la plupart des cas, été accompagnées de restructurations et de réorganisations ayant engendré des changements nombreux pour le personnel de ces organisations (Straub, 2007). Dans plusieurs cas, on peut parler d'une véritable situation de turbulence où les vagues de changement arrivent avant que les changements précédents ne soient consolidés. Ce phénomène suscite des réactions particulières dans les organisations et impose aux gestionnaires d'ajouter la gestion du changement à celle des activités courantes. Dans cette section, nous examinons d'abord les réactions qui apparaissent habituellement dans l'organisation en général, pour discuter ensuite successivement de celles apparaissant chez les destinataires, les gestionnaires, les clients et les partenaires. Elle est suivie d'une section qui propose des façons d'agir pour relever le défi de la gestion de changements multiples et simultanés.

4. Voir les travaux de Rogers (1995) sur l'adoption des innovations.

A. Les effets de multiples changements simultanés

Dans l'organisation en général

L'organisation, sous la pression des multiples changements, se trouve passablement ébranlée et tend à s'effriter. On observe moins de cohésion entre les acteurs et moins de cohérence dans les actions (Probst et Raisch, 2004). Le nombre de conflits s'accroît et on ne trouve pas le temps de les résoudre. On pare au plus pressé et on néglige certaines fonctions, de sorte qu'une certaine désorganisation s'installe. Les problèmes non résolus se multiplient et influent sur le fonctionnement des activités courantes. Cela peut donner lieu à des pratiques clandestines et à un traitement bâclé des situations. Les décisions sont prises à la hâte et parfois sans perspective globale. On perd de vue chacun des changements et on a davantage la perception d'une organisation dont on a perdu la maîtrise.

En somme, la situation laisse l'impression que l'on est au bord de la crise, ce qui est d'ailleurs parfois le cas. L'organisation, comme système, est déstabilisée à plusieurs niveaux et l'on n'est plus désormais en présence de changements qui s'additionnent, mais plutôt d'un tissu organisationnel qui se désagrége devant l'absence d'axes intégrateurs. Toute la dynamique organisationnelle est affectée. Ce ne sont plus des changements qu'il faut gérer, mais bien la turbulence de l'organisation, elle-même caractérisée par de multiples objets en changement.

Dans de telles circonstances, il faut en fait considérer que l'organisation est désormais dans un état de grande vulnérabilité et que l'approche de gestion à privilégier est celle requise pour un tel contexte selon les paramètres qui ont déjà été présentés au Module 4.

Chez les destinataires

Les réactions des destinataires sont habituellement les mêmes que celles déjà évoquées pour la période de transition, c'est-à-dire du stress, de la confusion et un sentiment d'incompétence, sauf qu'elles sont exacerbées et accompagnées d'effets secondaires importants. Ayant une impression de désorganisation, les destinataires ont alors tendance à perdre confiance en leurs dirigeants et à adopter une position passive, sinon cynique pouvant mener à une détérioration et un déclin rapide de l'organisation (Brown et Cregan, 2008).

Inutile de dire qu'ils cessent alors d'être des éléments actifs dans l'évolution du changement et qu'ils contribuent plutôt à l'effritement de l'organisation. En fait, ils cherchent souvent à se décharger de leurs responsabilités et à transférer continuellement leurs problèmes à la direction ou encore à faire les choses à leur manière... Sans encadrement adéquat, une telle situation peut devenir éprouvante et difficile à vivre pour eux. En revanche, celle-ci peut se transformer en une aventure enrichissante si la direction réussit à bien canaliser les énergies.

Chez les gestionnaires

Les gestionnaires sont débordés de toutes parts. Les problèmes à résoudre sont nombreux et plusieurs d'entre eux sont nouveaux, de sorte que les solutions ne sont pas évidentes; en outre, celles qui sont trouvées sont souvent imparfaites. À cause de la volatilité de la situation, il faut réagir rapidement, mais on manque de temps pour avoir une perspective globale dans la prise de décision. Ils sont alors assaillis par des gens qui se plaignent de la précarité de la situation, mais qui eux-mêmes ont peu de choses à proposer, sinon de rechercher des repères auxquels s'accrocher. Il semble que tout soit important, mais que même l'essentiel soit négligé. Les gestionnaires sont facilement essoufflés et manquent de repères et d'outils face à toute cette turbulence. Alors que certains deviennent surexcités, d'autres versent plutôt dans la passivité et le désengagement.

Chez les clients et les partenaires

Si la situation n'est pas bien maîtrisée, les clients, les partenaires et les pairs en arrivent à souffrir de la désorganisation et à perdre confiance en l'organisation. Dans certains cas, ils ajoutent de la pression pour retrouver un niveau de service satisfaisant, ce qui amplifie la tension au sein de l'organisation. Dans d'autres cas, ils cherchent des solutions de rechange ailleurs, ce qui peut avoir des effets dommageables sur l'avenir de l'organisation (p. ex. perte de clients, difficultés à trouver de nouveaux fournisseurs, etc.).

B. La gestion du phénomène

Les principes généraux de gestion du changement qui ont été proposés précédemment s'appliquent également dans ce cas et sont même encore plus impératifs. Il faut cependant y apporter des nuances.

D'abord, plutôt que de gérer les multiples changements parallèlement, on devrait adopter une approche globale, car il faut désormais gérer les effets à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. La diversité des sources de déséquilibre rend l'organisation très vulnérable et il faut d'abord et avant tout instaurer une certaine cohérence. Ainsi, on doit agir autant sur la dynamique d'ensemble de l'organisation que sur certains éléments.

Dans une certaine mesure, il s'agit de gérer la circulation entre les divers changements en cours. Prenons l'exemple d'une entreprise dont les hauts dirigeants se plaignaient d'être littéralement débordés par le nombre important de changements en cours. La situation est devenue très tendue et une séance de travail a été consacrée à l'analyse de cette problématique pour constater qu'en effet, de nombreux changements provenant de sources variées étaient en cours, mais surtout qu'aucun mécanisme n'était en place pour permettre de déterminer l'importance relative de chacun et d'assurer une coordination d'ensemble, évitant que l'on se disperse dans toutes les directions. Un effort a alors été fait pour d'une part, épurer la liste des chantiers en cours et d'autre part, voir à une meilleure coordination des chantiers maintenus. Deux ans plus tard, la formule était toujours en place et donnait satisfaction.

Ensuite, on adopte une approche de « gestion du désordre ». En effet, il serait illusoire de penser faire les choses de façon ordonnée. Le désordre est déjà installé et il n'est d'ailleurs pas accidentel : c'est le résultat naturel de la présence simultanée de plusieurs sources de déséquilibre. Recourir à une logique de gestion du désordre suppose que, dans un premier temps, on établisse clairement avec les destinataires comme avec les partenaires que la réalité est momentanément caractérisée par du désordre et que les approches usuelles de gestion seront remplacées provisoirement par des mécanismes plus fluides, mieux adaptés à l'instabilité. Le rôle de la direction consiste alors à orienter le sens du désordre et à canaliser les énergies sur des cibles particulières. C'est donc une gestion qui s'apparente à la gestion de crise, à cette différence que l'objet d'attention n'est pas une situation d'urgence, mais une grande volatilité interne.

On trouve présentées au tableau 11.4 les principales zones de vulnérabilité sur lesquelles les gestionnaires devraient mobiliser leur attention, ainsi que les mesures qu'ils peuvent prendre pour gérer efficacement des changements simultanés. Ces mesures n'épuisent pas l'éventail de celles qui peuvent être utilisées, mais fournissent l'orientation générale à privilégier. Dans l'ensemble, elles sont facilement accessibles à tous les gestionnaires, mais elles demandent beaucoup de discipline personnelle. La gestion de multiples changements simultanés demeure une opération exigeante pour les gestionnaires et éprouvante pour une organisation. Encore une fois, il n'existe pas de formule magique, mais le recours aux mesures suggérées peut faciliter grandement la période de transition. Elles permettent aussi dans certains cas de donner aux membres de l'organisation la compétence pour transiger avec la turbulence et de susciter un état d'esprit favorisant l'apprentissage et un dynamisme novateur.

TABEAU 11.4. DES EXEMPLES DE MESURES PERMETTANT DE GÉRER DES CHANGEMENTS SIMULTANÉS

ZONES DE VULNÉRABILITÉ	MESURES
Tendance à l'éclatement dans l'organisation	– Intensifier les mécanismes de communication formels et informels ainsi que les occasions d'échange entre niveaux hiérarchiques et entre services ; – Adopter une approche relativement directive et rapide dans la définition des priorités et le règlement des litiges ; – Tenir plusieurs rencontres « brèves » pour coordonner les actions et ajuster le fonctionnement.
Concurrence entre les différents changements en cours	– Déterminer les objets de changement qui rendent l'organisation plus vulnérable et concentrer les efforts sur eux ; donc donner préséance à certains chantiers et en ralentir ou en suspendre (temporairement) d'autres ; – Regrouper les actions qui peuvent être convergentes en vue d'agir sur plusieurs aspects en même temps ; – Accepter que certains chantiers tournent au ralenti ou soient temporairement suspendus, et faire connaître ces décisions dans l'organisation.
Confusion dans le fonctionnement	– Diffuser régulièrement des informations sur l'état de la situation et sur les ajustements introduits pour s'adapter à l'évolution ; – Agir rapidement sur les sources d'ambiguïté, notamment en ce qui concerne les priorités et les responsabilités ; – Rappeler régulièrement les chantiers placés en priorité et leurs objectifs ; – Réviser régulièrement les responsabilités des gens pour s'assurer qu'elles demeurent fonctionnelles.
Essoufflement des membres de l'organisation	– Souligner régulièrement les succès ; – S'assurer que le nombre de chantiers en marche correspond à la capacité de gestion des cadres ; – S'assurer que le nombre de chantiers en marche correspond à la capacité du personnel de les réaliser ; – Corriger les principaux irritants ; – Offrir des activités de ressourcement de courte durée ; – Assurer une présence régulière auprès des destinataires et avoir des échanges directs avec eux.
Pressions de la clientèle et des partenaires	– Susciter des rencontres brèves pour échanger avec eux sur l'état de la situation et sur les ajustements à faire pour réduire les désagréments occasionnés.

