

Document de référence

# Le changement organisationnel



---

## Table des matières

Introduction	2
Deux impératifs : la vitesse du mouvement et la qualité du changement	2
Quelles sont les compétences recherchées pour le coaching du changement ?	2
Les types de changement et leurs cibles	2
Comment réussir le changement ?	3
Conclusion	4
Références	4

---

## Introduction

Le **changement** fait désormais partie intégrante des entreprises. Celles-ci ont l'obligation de s'adapter, si elles ne veulent pas régresser. Il y a plusieurs types de changement, certains plus draconiens (par exemple, l'arrivée d'un nouveau directeur général), d'autres moins traumatisants, qui font partie de l'évolution normale de l'organisation (par exemple, l'introduction d'un nouveau produit).

Les facteurs de changement sont multiples; en voici quelques-uns : la mondialisation de l'économie, le développement des marchés asiatiques, les évolutions démographiques, les exigences du développement durable, l'accélération de l'innovation, l'omniprésence de l'informatique, le développement des NTIC, la nécessité de partage et le développement des partenariats, l'externalisation des activités.

Peu importe l'intensité du changement et sa cible, la capacité de le gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Plusieurs études soulèvent l'importance de qualités et de compétences chez les gestionnaires afin d'assurer une traversée « efficace ». D'autres études amènent l'idée de facteurs clés à ne pas oublier et à utiliser rigoureusement tout au long d'un processus de changement.

## Deux impératifs : la vitesse du mouvement et la qualité du changement

La capacité d'évoluer et de se transformer rapidement et fréquemment sans paralyser l'entreprise est devenue une qualité essentielle à toute organisation qui souhaite réussir l'implantation d'un changement. La gestion du changement fera partie de l'entreprise au même titre que la gestion des clients, la gestion des flux financiers ou la gestion des ressources. Les compétences en gestion du changement deviennent plus stratégiques pour les entreprises. Le chef d'entreprise ainsi que son équipe de direction doivent donc cibler ces compétences chez un gestionnaire au moment de l'embauche ou lors de la mise en place de l'équipe de gestion du changement.

Le changement est un phénomène chaotique, donc difficile à comprendre et à maîtriser. Il faut sensibiliser les dirigeants à la nécessité de développer des compétences dans la conduite du changement au sein de leur entreprise. On ne peut donc pas parler du changement sans parler de leadership !

La conduite du changement nécessite des compétences particulières, axées sur le savoir-faire et le savoir-être. Comme gestionnaire, vous devez probablement en reconnaître quelques-unes chez vous ou dans votre propre équipe.

## Quelles sont les compétences recherchées pour le coaching du changement ?

---

<b>Leadership visionnaire</b>	« Au-delà du gestionnaire unique, le leader de vision saura mener solidement son équipe vers un objectif. »
<b>Veiller au maintien de l'équilibre organisationnel</b>	« Revoir la pertinence de chacune des activités de l'organisation et ne pas hésiter à poser les actions correctives s'il y a lieu. »
<b>Pertinence et jugement</b>	« L'art de poser les bonnes questions et le courage d'y répondre, briser les consensus organisationnels. »
<b>Témérité et courage</b>	« Le leader doit avoir la capacité de vendre le changement et de l'embellir, le rendre attrayant, faire face à la résistance.
<b>Persuasion, capacité de vendre</b>	On recommande de maintenir les valeurs de base de l'organisation. »
<b>Facilité de communication</b>	« Informer les acteurs cibles et leur fournir le soutien et l'appui nécessaires au succès du changement. »

---

## Les types de changement et leurs cibles

**Le changement radical ou en profondeur** : soit le changement transformateur, révision majeure des caractéristiques fondamentales d'une organisation, telles que sa raison d'être, sa mission, ses valeurs.

**Exemples** : nouveau directeur général, nouveau propriétaire, chute des résultats d'exploitation...

**Le changement graduel ou superficiel** : soit l'évolution normale d'une organisation (nouveaux produits, nouvelles technologies, etc.). Ce type de changement ne modifie pas fondamentalement la nature de l'organisation, mais ses modes d'exploitation pour les améliorer ou leur donner de nouvelles extensions.

**Le changement peut être PLANIFIÉ ou NON PLANIFIÉ**

## Les cibles organisationnelles

- La culture
- La structure
- Les ressources humaines
- La technologie
- Les tâches
- Les stratégies
- La raison d'être
- Les objectifs de rendement

## Les principes fondamentaux du changement

La **zone de déséquilibre** provoquée par le changement dans une organisation laisse parfois un goût amer ou crée des ravages assez importants si elle n'est pas en partie contrôlée ou du moins comprise dans ses principes fondamentaux. Peu importe son intensité ou sa cible, le changement implique 4 principes qui, une fois connus et compris, s'avèrent très équilibrants :

- 1. Le principe de globalité** : le changement demande d'agir conjointement sur ce qui compose l'entreprise et ce qui l'anime.
- 2. Le principe de rupture** : le changement nécessite un déséquilibre et un processus d'instabilité

de plus ou moins longue durée. Dans certains cas, l'adaptation de l'entreprise sera facile, dans d'autres elle sera un quasi-traumatisme. Le changement crée de l'inquiétude, des tensions et des désagréments. Le changement n'est pas confortable. La création de cette rupture est un des premiers objectifs une fois sa finalité préalablement établie. Le caractère instable est nécessaire, il amène une gestion positive des opportunités et des risques.

- 3. Le principe d'universalité** : le changement requiert la participation de tout le personnel de l'entreprise pour obtenir durabilité et efficacité. L'universalité demande que chacun propose, décide, agisse et soit responsable, en fonction de sa position dans l'entreprise. Un système informationnel doit exister du haut vers le bas et du bas vers le haut.
- 4. Le principe d'indétermination** : le changement peut être guidé, mais ne peut pas être parfaitement maîtrisé. La méthode utilisée pour gérer le changement doit être flexible et souple tout en étant précise et rigoureuse.

## Comment réussir le changement ?

Une méthodologie à la fois rigoureuse et souple doit être présente. Il en existe plusieurs, mais en voici une sous la forme de dix clés à mettre en pratique si l'on souhaite bien arrimer notre équipe et l'organisation dans la négociation d'un virage serré !

### Les dix clés du changement

- 1. Définir la vision** : fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre.
- 2. Mobiliser** : créer une dynamique de changement auprès du personnel, valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés.
- 3. Catalyser** : définir la structure du projet et le mode de fonctionnement associé capables de soutenir, de faciliter et d'accélérer le changement.
- 4. Piloter** : définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le succès.
- 5. Concrétiser** : mettre en œuvre le changement, c'est-à-dire matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne; en d'autres termes, changer les structures, les façons de faire... et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés.

**6. Faire participer** : assurer une participation de tout le personnel concerné, pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.

**7. Gérer les aspects émotionnels** : supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.

**8. Gérer les enjeux de pouvoir** : réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement.

**9. Former et coacher** : apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien.

**10. Communiquer intensément** : créer une communication foisonnante et organisée qui favorise la participation et l'implication de tous, et donc le changement.

## Conclusion

- Le changement doit demeurer une des préoccupations majeures des dirigeants et sa conduite une de leurs principales responsabilités.
- La capacité à saisir les bonnes occasions et la rapidité à réagir s'avèrent de plus en plus déterminantes pour la pérennité et le succès de l'entreprise.
- Le changement durable ne se réalise qu'à travers un partenariat sincère avec l'ensemble de l'organisation.
- Le changement est « un événement ou un avènement qui introduit une rupture dans la vie d'une organisation ou d'un sujet. [...] Changer, c'est ne pas entièrement être soumis à la loi de la répétition. [...] C'est devenir, s'ouvrir à une histoire, à l'aventure, au risque » (Grouard, 2005).
- Le leader constitue un facteur clé incontournable dans la gestion et la réalisation du changement.

« Ce ne sont ni les plus gros, ni les plus forts qui survivront, mais ceux qui seront capables de mieux s'adapter que les autres. » **Charles Darwin**

## Références

Schermerhorn, J. Jr, Hunt, J. G., Osborn, R. N. et de Billy, C. (2010). *Comportement humain et organisation*. Saint-Laurent : Éditions ERPI.

Grouard, B. et Meston, F. (2005). *L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement*. Paris : Éditions Dunod.

Arcand, M. (2007). *La Gestion du changement*. Montréal : Éditions Nouvelles.

Élie, Pierre-Claude (2007). *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*. Montréal : Transcontinental.

### Les ressources suivantes peuvent également être mises à profit pour gérer un changement organisationnel :

- Parcourir la FAQ
- Se prévaloir du service Tandem
- Avoir recours au PAE de votre entreprise
- Confier le cas à un professionnel qualifié en cas d'urgence