

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MOYENS D'INTERNALISER LA PRATIQUE DE GESTION DU CHANGEMENT : INFLUENCE DE LA MATURITÉ ET
DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

VALÉRIE ROCHON

SEPTEMBRE 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de la réalisation de ce mémoire. Je souhaite tout d'abord remercier Nathalie Lemieux pour son accompagnement précieux, ses conseils avisés et surtout sa grande disponibilité tout au long de ce travail. Sa passion pour le sujet et son expertise ont été une source d'inspiration et de motivation. Je suis reconnaissante envers tous les enseignants, collègues et amis qui ont partagé leurs idées, commentaires et encouragements tout au long de ce parcours académique. Enfin, je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers ma famille pour leur soutien et leur compréhension envers moi dans cette grande aventure.

DÉDICACE

Je voudrais dédier ce mémoire à ma mère, pour qui rien n'était impossible. Elle aurait sûrement eu les mots justes pour m'encourager et m'inciter à persévérer malgré les nombreux défis qui ont ponctué ce voyage.
(1962 – 2011)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 LE CADRE THÉORIQUE	5
1.1 Le changement dans les organisations	5
1.2 La gestion du changement et la capacité à changer	7
1.3 Enjeux organisationnels actuels en gestion du changement.....	9
1.4 D'un changement épisodique à continu	12
1.5 Les enjeux de la mise en œuvre du changement.....	13
1.6 La culture organisationnelle et son influence sur la gestion du changement	15
1.7 Les paradigmes de la gestion du changement.....	17
1.8 L'humain au cœur	19
1.9 Apprendre pour changer.....	21
1.10 L'internalisation des pratiques de gestion du changement.....	25
1.11 Évolution des moyens	26
1.11.1 Les moyens externes de gestion du changement.....	27
1.11.2 Les moyens mixtes de gestion du changement	29
1.11.3 Les moyens internes de gestion du changement	30
1.12 La comparaison entre les différents moyens dans la littérature	38
1.13 Le cadre conceptuel	39
1.13.1 Modèles de gestion des connaissances	39
1.13.2 Modèles de maturité	44
1.13.3 Proposition d'un modèle	49
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE.....	52
2.1 Stratégie et méthode de recherche	52
2.2 Échantillon et collecte de données	53

2.3 Instrument.....	54
2.4 Stratégie d'analyse des données.....	55
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	57
3.1 Présentation à haut niveau des organisations.....	59
3.1.1 Types de changement.....	59
3.1.2 Historique.....	59
3.2 Les connaissances en gestion du changement.....	63
3.2.1 Création et partage des connaissances avec une méthodologie.....	64
3.2.2 L'intégration d'une nouvelle méthodologie.....	65
3.2.3 Création et partage des connaissances sans méthodologie.....	65
3.2.4 Création de concepts pour définir ce qui convient à l'organisation.....	66
3.2.5 Construction d'un archétype.....	67
3.2.6 Étendre la connaissance.....	67
3.2.7 Le déclin ou la boucle d'amélioration.....	67
3.3 La maturité.....	68
3.3.1 Leadership.....	68
3.3.2 Application.....	72
3.3.3 Compétences.....	79
3.3.4 Standardisation.....	83
3.3.5 Socialisation.....	86
3.3.6 Évaluation globale de la maturité en gestion du changement.....	89
3.4 Les moyens d'internalisation de la pratique en gestion du changement.....	91
3.4.1 Communauté de pratiques.....	91
3.4.2 Groupe de codéveloppement.....	92
3.4.3 Agent de changement ou ambassadeur.....	92
3.4.4 Méthodologie en gestion du changement.....	93
3.4.5 Équipe d'accompagnement.....	94
3.4.6 Consultant interne.....	94
3.4.7 Sous-département, département, centre d'excellence ou d'expertise.....	95
3.4.8 Firmes externes.....	95
3.4.9 La collaboration entre les conseillers.....	97
3.4.10 L'implication d'autres experts qui facilitent la gestion du changement.....	98
3.4.11 Présentation globale des moyens d'internaliser la gestion du changement.....	98
3.5 D'autres éléments à considérer dans cette analyse.....	99
3.5.1 L'internalisation de la pratique comme un projet de changement.....	99
3.5.2 L'évolution de la position du conseiller à long terme.....	100
3.6 Conclusion de l'analyse.....	103
CHAPITRE 4 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	104
4.1 Retour sur le modèle proposé dans le cadre conceptuel.....	104
4.1.1 La gestion des connaissances en gestion du changement.....	104
4.1.2 La maturité en gestion du changement.....	108

4.1.3 Les moyens d’internaliser la pratique en gestion du changement.....	110
4.2 Autres éléments impactant l’internalisation de la gestion du changement.....	113
4.3 Contributions aux connaissances théoriques et pratiques.....	115
4.4 Les limites de la recherche.....	117
4.5 Les pistes de recherches futures.....	118
CONCLUSION	120
ANNEXE A Certificat d’approbation éthique	123
ANNEXE B Formulaire de consentement	124
ANNEXE C Questions du guide d’entrevue.....	126
ANNEXE D Méthodologie - Arborescence de codification thématique	127
ANNEXE E Méthodologie - Arborescence de codification à l’aide du cadre conceptuel volet connaissances en gestion du changement.....	128
ANNEXE F Méthodologie - Arborescence de codification à l’aide du cadre conceptuel volet maturité en gestion du changement.....	129
ANNEXE G Méthodologie - Arborescence de codification à l’aide du cadre conceptuel volet moyens d’internaliser la pratique en gestion du changement.....	130
BIBLIOGRAPHIE.....	131

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Les grands paradigmes du changement.....	18
Figure1.2 An integrated Model of Organizational Learning: OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle..	23
Figure 1.3 Concepts de l'approche systémique transposée à l'apprentissage	25
Figure 1.4 <i>Decisionmaking Capability Maturity Model</i> (DM-CMM).....	41
Figure 1.5 Le processus de création de connaissances organisationnelles	43
Figure 1.6 Trois niveaux de maturité de Brio	45
Figure 1.7 <i>Levels of Change Management</i>	47
Figure 1.8 <i>Potential change capability maturity model</i>	48
Figure 1.9 Le modèle proposé pour cette recherche.....	50
Figure 3.1 Portrait des organisations en fonction des niveaux de maturité du changement du modèle Prosci (2019).....	91
Figure 3.2 Éléments à considérer pour l'internalisation de la pratique en gestion du changement.....	103
Figure 4.1 Processus de création et de partage des connaissances en gestion du changement	107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Synthèse des moyens d’internalisation de la gestion du changement	38
Tableau 1.2 G-KMMM	42
Tableau 3.1 Présentation synthèse des organisations	58
Tableau 3.2 Synthèse des éléments de la maturité des organisations	89
Tableau 3.3 Moyens d’internalisation du changement au sein des organisations	98
Tableau 4.1 Les moyens les plus présents dans les organisations selon la maturité.....	113

RÉSUMÉ

Cette recherche propose un modèle sur l'internalisation de la gestion du changement inspiré de Nonaka et Takeuchi (1994) et Prosci (2019). Le changement autrefois planifié est dorénavant de plus en plus en continu, on passe d'un changement imposé à coconstruit. Autissier et Vandangeon-Derumez (2018) décrivent le passage d'un paradigme sociologique (Lewin, 1947) à un paradigme expérientiel (Kolb, 1984) soutenu par un apprentissage. L'humain apprend, change et en fait bénéficier l'organisation. Dans la pratique, l'expertise de la gestion du changement passe de l'utilisation de consultants externes (pas de connaissances internes) à une internalisation comme la création de départements (connaissances internes). Cette recherche adopte une approche interprétativiste pour explorer les liens entre l'internalisation des connaissances en gestion du changement, la maturité organisationnelle en matière de gestion du changement et les moyens d'internalisation de gestion du changement. Elle repose sur des entretiens semi-dirigés avec huit experts en changement issus de divers secteurs. Les résultats suggèrent que les parcours d'apprentissage et d'internalisation diffèrent d'une organisation à l'autre. Les apprentissages viennent par le partage de connaissances à l'interne ou de partenariat avec l'externe. Les organisations matures possèdent des ressources formées, une structure d'accompagnement organisée, des outils obligatoires et d'autres, modulables. Cependant, malgré la maturité et le niveau de connaissances, d'autres critères influencent aussi l'internalisation tels le contexte organisationnel, les stratégies de gestion et le changement que provoque l'internalisation de la pratique. En conclusion, cette recherche vise à proposer une réflexion aux organisations afin de faire un bilan autour des pratiques internes et la maturité actuelle en gestion du changement afin de faciliter l'intégration de nouveaux moyens pour soutenir la pratique du changement au sein de l'organisation.

Mots clés : gestion du changement, internalisation, maturité, gestion des connaissances

ABSTRACT

This research proposes a model on the internalization of change management inspired by Nonaka et Takeuchi (1994) and Prosci (2019). Change that used to be planned is now increasingly continuous, moving from imposed to co-constructed change. Autissier and Vandangeon-Derumez (2018) describe the shift from a sociological paradigm (Lewin, 1947) to an experiential paradigm (Kolb, 1984) supported by learning. Humans learn, change and pass on the benefits to the organization. In practice, change management expertise moves from the use of external consultants (no internal knowledge) to internalization, such as the creation of departments (internal knowledge). This research adopts an interpretivist approach to explore the links between internalization of change management knowledge, organizational maturity in change management and the means of internalizing change management. It is based on semi-structured interviews with eight change experts from various sectors. The results suggest that learning and internalization paths differ from one organization to another. Learning comes through internal knowledge sharing or external partnerships. Mature organizations have trained resources, an organized support structure, and both mandatory and modular tools. However, despite maturity and level of knowledge, other criteria also influence internalization, such as organizational context, management strategies and the change brought about by internalization of the practice. In conclusion, the aim of this research is to provide organizations with an opportunity to take stock of their internal practices and current maturity in terms of change management, in order to facilitate the integration of new ways of supporting the practice of change within the organization.

Keywords: change management, internalization, maturity, knowledge management

INTRODUCTION

Notre société a toujours fait face aux changements. Selon Collerette et al. (2021) tout change constamment. Le changement est un processus complexe, constitué de divers phénomènes en interaction, évoluant au sein d'autres dynamiques. En effet, à l'échelle d'une vie humaine, un individu voit des changements constamment s'opérer, que ce soit dans son corps, ses connaissances, ses relations, son métier, sa famille, sa situation financière, et sur bien d'autres dimensions. Ces changements prennent place au sein d'autres changements, plus globaux : des changements de conjoncture économique, des changements géopolitiques, des changements sociaux, des changements légaux, des changements climatiques, pour ne citer que quelques exemples.

Nous avons évolué et évoluons encore, au fil des ans, afin de nous adapter à notre environnement changeant et incertain. Par le passé, les changements s'opéraient souvent plus lentement et les gens avaient davantage le temps de s'adapter plus ou moins rapidement selon la façon dont ils étaient affectés ou leur perception de la situation. Aujourd'hui, notamment avec l'avancée technologique, les changements se sont amplifiés et accélérés. Prenons par exemple l'évolution des moyens de paiement au Canada. Selon l'Encyclopédie Canadienne, l'argent papier a fait son arrivée au Canada en 1858 avec le billet de 1 \$, pour voir l'apparition de la carte bancaire en 1972, et aujourd'hui on parle de Bitcoin depuis 2009. Personne n'aurait annoncé la cryptomonnaie, il y a encore une vingtaine d'années.

Le changement dans notre société est donc omniprésent. Tous les jours, quelque chose change. Le changement est si bien implanté dans nos vies qu'il fait partie de notre quotidien. Il n'est plus défini dans un moment distinct avec un début et une fin. Nous devons tous nous y habituer et faire notre vie avec cette réalité qui continue son chemin jusque dans nos entreprises.

Selon Cordelier et Montagnac-Marie (2008), l'émergence du changement organisationnel se concentre davantage sur l'adaptation à une situation. :

Le changement organisationnel est essentiellement conçu dans l'idée qu'en réponse à des contraintes, l'organisation cherche à s'optimiser. Cette approche du changement découle de l'héritage de l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor et a tenu jusqu'à la deuxième moitié du XXe siècle. La force d'une entreprise n'est pas alors dans sa capacité d'adaptation, mais dans son aptitude à mettre en place un modèle d'organisation stable. Le changement organisationnel ne pouvait alors être conceptualisé. (p. 9)

Les entreprises qui vivaient un changement passaient d'un état stable vers un environnement en turbulence, pour ensuite pouvoir retourner à un état statique. On peut aussi associer cette théorie à celle de Lewin (1947) qui identifie trois stades soit la dé cristallisation, le mouvement et la recristallisation. Cependant comme les changements ont pris de l'ampleur et que l'environnement autour des entreprises change à toute allure, elles doivent à présent s'adapter continuellement. Par exemple, la pandémie de COVID 19 a appris aux organisations qu'elles ne peuvent ignorer le changement, parfois pour leur propre survie. Janssen et al. (2021) soulignent « la crise a aussi un impact durable sur le travail au sein des organisations en accélérant leur dépendance à la technologie, comme l'illustre la croissance rapide de la visioconférence et d'autres technologies et plateformes numériques » (p.7). Beaucoup d'organisations ont dû changer complètement afin de demeurer ouvertes et poursuivre en affaires. On peut penser au télétravail qui a permis à d'innombrables entreprises de continuer à opérer. Selon Statistique Canada, en 2016, 4 % des salariés âgés entre 15 à 69 ans effectuaient leur prestation de travail à distance comparativement à 32 % au début 2021. Pour rester concurrentielles, les entreprises doivent donc de nos jours constamment se renouveler.

Aujourd'hui, on voit vraiment une volonté des organisations de reconnaître l'importance du changement et d'en faire une priorité dans la stratégie de gestion. Certaines organisations ont d'ailleurs des unités, des bureaux ou des départements dédiés à cette gestion. Les éléments énoncés plus haut amènent les organisations à repenser la gestion du changement. Lauzier et Lemieux (2018) abondent dans le même sens. Selon eux, les organisations nécessitent une gestion davantage agile, avec des solutions malléables, axées sur leur besoin en maximisant leurs ressources. Cette nouvelle manière de faire leur offre d'avoir un contrôle sur ce qui est fait et la façon dont c'est orchestré, ce qui permet d'arrimer la vision de l'organisation avec celle du changement.

Cette recherche vise à analyser la capacité d'une organisation à internaliser la pratique de la gestion du changement en tenant compte de différents éléments. Elle permet une comparaison entre la gestion actuelle du changement et celle possible selon certains éléments organisationnels notamment la gestion des connaissances à l'interne et la maturité au niveau de la gestion du changement. En fonction de l'analyse de ces éléments, différents moyens sont proposés comme l'implantation d'un coffre à outils, l'embauche de conseillers internes ou l'ajout de structure pour soutenir la pratique.

La gestion du changement dans les organisations est bien documentée. Différentes revues scientifiques en font le sujet principal comme : *Journal of Change Management*, *Journal of Organizational Change* et *International Journal of Strategic Change Management*. En plus des revues scientifiques, on peut aussi citer la présence de handbook dont *The Cambridge Handbook of the changing nature of work* de Hoffman et al. (2020). Les différentes pratiques sont également fort diversifiées autant à l'externe de l'organisation qu'à l'interne, et ce depuis fort longtemps. De Bennis (1966) ou Argyris (1970) à des lectures plus contemporaines telles que Autissier et Guillard (2014) ou Baran et al. (2019), beaucoup d'écrits existent. Cependant, tout porte à croire que des sujets comme la façon de choisir un moyen ou ce qui influence l'implantation d'un moyen pour soutenir la pratique en gestion du changement se retrouvent dans peu d'étude. De plus, il ne semble pas y avoir d'études qui démontrent des liens entre certains facteurs nécessaires pour faire un choix réfléchi quand vient le temps de choisir un moyen d'internalisation de la pratique plutôt qu'un autre. C'est ce à quoi cette recherche va permettre de répondre.

Afin de restreindre le champ de recherche et guider les lectures, voici les interrogations de départ :

- Quels sont les moyens utilisés à l'interne par les organisations pour internaliser la pratique en gestion du changement ?
- Comment la maturité de l'organisation en gestion du changement et son niveau de connaissances à l'interne en gestion du changement influencent l'internalisation de la pratique en gestion du changement ?
- Quels sont les moyens préférables pour internaliser la pratique en tenant compte de ces deux éléments ?

À l'aide de la littérature, nous voulons proposer un modèle de réflexion que nous pourrions explorer grâce à des entrevues. Les organisations pourraient se référer au modèle pour comprendre où elles en sont dans le processus d'internalisation de la gestion du changement en lien avec leurs gestions des connaissances sur le sujet et leur maturité dans le domaine. Ces réflexions permettront aux organisations de se situer et de considérer les autres étapes à franchir si elles souhaitent évoluer. Le modèle pourra apporter du concret pour avancer dans le processus d'internalisation et faciliter ainsi l'intégration de moyens pour soutenir cette fonction au sein de l'entreprise. Au niveau théorique, la recherche permettra de voir si un rapprochement est possible entre la maturité de l'organisation, son niveau de gestion des connaissances et son choix de moyens pour faire la gestion du changement.

Le présent mémoire est structuré en plusieurs chapitres, chacun abordant un aspect clé de notre étude. D'abord, le cadre théorique explore les concepts et théories pertinents à notre sujet. Le cadre méthodologique suit, décrivant les approches et méthodes de collecte et d'analyse des données. Les résultats sont ensuite présentés et analysés, suivis d'une discussion où nous interprétons ces résultats en les confrontant à la littérature existante. Enfin, la conclusion résume les principales contributions de ce mémoire et propose des recommandations pour les recherches futures et les pratiques professionnelles.

CHAPITRE 1

LE CADRE THÉORIQUE

La gestion du changement est devenue une composante cruciale de la stratégie organisationnelle dans un monde en constante évolution. Les organisations sont confrontées à des pressions croissantes pour s'adapter aux changements technologiques, économiques, sociaux et environnementaux. Dans cette revue de littérature, nous examinerons les principales dimensions de la gestion du changement, notamment la capacité à changer, les enjeux actuels en gestion du changement, les changements épisodiques et continus ainsi que les paradigmes de la gestion du changement. Nous explorerons également l'apprentissage en contexte de changement, l'internalisation de la gestion du changement et les moyens utilisés pour le faire.

1.1 Le changement dans les organisations

Le changement dans les organisations ne peut s'expliquer par une simple et unique réponse. Les théories sont extrêmement variées. Dans la typologie sur les travaux en conduite du changement présentée par Autissier et al. (2018a), on parle de changement continu (ex. : Alter, 2005), proposé (ex. : Lewin, 1947), dirigé (ex. : Kotter, 1996) ou organisé (ex. : Schein, 2010). Van de Ven et Poole (1995) proposent une classification des théories du changement selon quatre moteurs : le modèle du cycle de vie, le modèle téléologique, le modèle dialectique et le modèle de l'évolution.

Le modèle du cycle de vie se caractérise par une croissance organique, de sa création à sa disparition. Van de Ven et Poole (1995) précisent que l'entité en cours de développement renferme une structure interne, une cohérence, un ensemble de directives, ou un code sous-jacent qui guide le processus de transformation, conduisant l'entité d'un point de départ spécifique vers une destination future préétablie dans son état actuel. La séquence de changement dans un modèle de cycle de vie suit une progression typique qui est à la fois unitaire, cumulative et circonstancielle. Elle est unitaire, car elle suit une seule séquence d'étapes ou de phases. Elle est cumulative, car les caractéristiques acquises dans les étapes antérieures sont conservées dans les étapes ultérieures et les étapes sont liées entre elles. Finalement, elle est circonstancielle, car malgré que cette progression semble sans faille, les événements et processus environnementaux externes peuvent influencer la façon dont l'entité s'exprime (Van de Ven et Poole, 1995).

Le modèle téléologique repose sur la théorie selon laquelle le but ou l'objectif est la cause finale qui guide le mouvement d'une entité. Ce modèle suppose que le développement d'une entité organisationnelle progresse vers un but ou un état final parce que l'entité est déterminée et adaptative. À l'inverse de la théorie du cycle de vie, il n'y a pas de trajectoire spécifique que l'organisation doit suivre. Van de Ven et Poole (1995) parlent ici d'une séquence répétitive de formulation d'objectifs, de mise en œuvre, d'évaluation et de modification des objectifs sur la base de ce qui a été appris ou voulu par l'entité. Nous pouvons parler ici d'apprentissage organisationnel. De nouveau, l'environnement et les ressources de l'organisation peuvent être des contraintes pour l'atteinte des objectifs (Van de Ven et Poole, 1995).

Dans le modèle dialectique, l'entité organisationnelle évolue au sein d'un univers pluraliste, marqué par la diversité d'événements, de forces et de valeurs contradictoires en compétition pour la domination et le contrôle. Ces contradictions peuvent surgir d'une concurrence interne ou provenir d'interactions externes. On parle ici de remettre en cause le statu quo (le statu quo la thèse et le changement antithèse). Dans tous les cas, une théorie dialectique stipule que deux entités distinctes ou plus, représentant ces contradictions, se confrontent et entrent en conflit. De ce conflit, on voit germer une finalité qui deviendra le commencement de la phase suivante comme base de référence soit la nouvelle thèse (Van de Ven et Poole, 1995).

Le modèle de l'évolution se base sur la même théorie que l'évolution des espèces comme la théorie de Darwin. Le changement se produit à travers un cycle continu de variation, de sélection et de rétention. L'évolution explique le changement de la même manière qu'un hasard, qui serait le fruit d'une progression récurrente, cumulative et probabiliste de la variation, de la sélection et de la rétention des entités organisationnelles (Van de Ven et Poole, 1995).

Si l'on prend l'ensemble de ces moteurs de changement, on peut dire que le changement organisationnel est prescrit ou conduit et qu'il peut toucher plusieurs entités en même temps ou une seule. Comme on peut le constater, à la vue des différents types de changement, les organisations s'investissent alors dans des activités de gestion du changement, ce que nous allons expliquer dans la prochaine section.

1.2 La gestion du changement et la capacité à changer

Tout d'abord, la gestion est composée d'un ensemble organisé de ressources matérielles, humaines et procédurales, agencées sous la forme d'un système dans le but de faciliter la réalisation des activités au sein de l'entreprise (Plane, 2019). Les activités centrales englobent la direction, la planification stratégique, l'organisation, la gestion de l'information et le contrôle (Plane, 2019). L'Association des professionnels en gestion du changement (ACMP) définit la gestion du changement comme « la pratique consistant à appliquer une approche structurée pour faire passer une organisation d'un état actuel à un état futur afin d'obtenir les avantages escomptés » (ACMP, p.9).

La gestion du changement a beaucoup évolué depuis son origine. Comme expliqué plus haut, la nature des changements, la fréquence et l'environnement externe font constamment changer la situation dans laquelle se trouve l'organisation. Collerette et al. (2021) disent d'ailleurs que l'adaptation est plus que jamais présente au sein des organisations afin de faire face à ce nouvel environnement. Ils soutiennent de plus que les organisations qui ne sont pas capables de s'adapter sont amenées à vivre de grandes difficultés ou même à disparaître. Les organisations doivent donc développer leur capacité à évoluer soit à changer.

Soparnot (2009) propose une définition qui tient compte de différentes théories et qui nous semble intéressante dans le cadre de cette recherche :

... la capacité de changement est l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus) (p.5).

Cette définition est digne d'intérêt, car elle tient compte de l'adaptabilité de l'organisation à son environnement ainsi que sa capacité à ancrer le changement dans ses pratiques quotidiennes. On peut ainsi dire que le changement se pilote et se gère. Cependant, un spectre reste, soit celui de l'action intentionnelle. Pouvons-nous vraiment obliger les gens à changer ? Avons-nous un contrôle sur le changement quant à sa finalité ? La mise en œuvre délibérée du changement peut entraîner des résultats imprévus, voire opposés à l'intention initiale (Soparnot, 2009).

Donc, au lieu de vouloir contrôler le changement, l'organisation doit mettre en place des conditions organisationnelles favorables pour en faciliter l'adhésion. Dans cette optique, l'organisation doit voir le changement comme un processus continu directement relié au processus organisationnel, on institutionnalise les changements. On peut donc parler d'apprentissage organisationnel ou d'adaptabilité (Demers, 1999 ; Soparnot, 2009). Le changement est considéré de la même manière qu'un processus d'apprentissage continu qui favorise le changement. Le changement permet le renouvellement organisationnel, il ne se résume pas à s'adapter à son environnement ou à faire face à une crise, mais à apprendre et changer (Demers, 1999).

Autissier et al. (2018) parlent de capacité de transformation que ce soit au niveau individuel ou organisationnel. On dépasse le cap de la gestion du changement sur un projet que l'on gère et où l'on rend l'organisation dans son ensemble propre à conduire le changement, à s'adapter à son environnement (Autissier et al., 2018 ; Rondeau, 2008), soit faire la gestion de la transformation.

Cependant, contrairement à d'autres processus de gestion, la gestion du changement est influencée par différents facteurs organisationnels tels que : les acteurs présents au sein de l'organisation, la structure, la culture, la confiance des individus envers l'organisation, les modes de décision et les capacités d'apprentissage individuelles. Ces facteurs peuvent influencer positivement ou négativement sur la gestion du changement (Soparnot, 2009).

Prosci (n.d.) a d'ailleurs identifié six tactiques qui permettent à une organisation d'avoir une base de réflexion afin de se lancer dans le développement de la capacité à changer. Ces tactiques sont ensuite développées en stratégie pour que les organisations puissent les implanter. En premier, l'arrimage avec la culture actuelle de l'organisation est important pour déployer la gestion du changement de façon personnalisée et adaptée au contexte culturel. Subséquemment, le développement d'une initiative clé (qui s'observe et qui a du sens) est à encourager afin de voir des gains rapidement. Puis, la mise en place d'un réseau de changement (par exemple des agents de changement ou des ambassadeurs) permet de faire connaître et de comprendre la gestion du changement ainsi que de relayer les bénéfices du changement.

Prosci (n.d.) incite ensuite à aller là où se trouve l'énergie, soit débiter par le déploiement de changement où les gens en ressentent le besoin et veulent changer. Un autre point important à considérer est l'intégration de la capacité à changer dans le modèle de compétences de l'organisation afin de créer des opportunités de développement. Par ailleurs, pour construire et faire progresser efficacement la gestion du changement au niveau de l'entreprise, il faut une démarche structurée, une intention et une vision claire et une prise en charge du changement (Prosci, n.d.). Finalement, on peut dire que la capacité à changer d'une organisation est de s'adapter et d'apprendre de différentes situations afin d'évoluer et se transformer tout en tenant compte de son contexte actuel.

1.3 Enjeux organisationnels actuels en gestion du changement

Les organisations font face à différents enjeux sur le plan de la gestion du changement. On peut constater ces difficultés autant au niveau de l'environnement externe qu'au sein des organisations elles-mêmes. Certaines entreprises prennent conscience de la nécessité de renforcer leur résilience en ce qui concerne les perturbations externes, telles que les crises sanitaires, économiques ou les catastrophes naturelles. La gestion du changement pourrait contribuer à aider les organisations à s'adapter rapidement à ces perturbations. L'environnement dans lequel se développent les organisations est de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA). Selon Bennett et Lemoine (2014), on peut expliquer ces quatre contraintes et la façon de les surmonter. D'abord, on parle de volatilité quand les données sont accessibles et la situation est compréhensible, cependant, les modifications sont fréquentes et parfois imprévisibles. On peut faire face à l'environnement volatile en intégrant l'agilité organisationnelle et ainsi en acquérant de la flexibilité (Bennett et Lemoine, 2014).

L'incertitude réfère au manque de connaissances quant à savoir si un événement aura des ramifications significatives au sein de l'organisation. La cause et les effets sont saisis, mais on ne sait pas si un événement créera un changement significatif (Bennett et Lemoine, 2014). L'information est la clé pour réduire l'incertitude. Les organisations doivent recueillir de nouvelles données à l'aide de différentes sources et les examiner sous d'autres perspectives. La complexité est créée par les nombreuses parties interconnectées formant un réseau élaboré d'informations et de procédures dans l'organisation (Bennett et Lemoine, 2014). Par sa forme complexe, le réseau est moins malléable et réactif aux changements qui s'effectuent au sein de l'organisation.

Selon Bennett et Lemoine (2014), un moyen pour faire face à la complexité est de restructurer les opérations internes de l'organisation pour affronter les changements externes et permettre une adaptabilité. L'ambiguïté est un manque de familiarité avec les principes fondamentaux du domaine de référence où les causes et conséquences ne sont pas comprises et où l'absence de références passées rend difficile toute anticipation des développements futurs. L'expérimentation est nécessaire pour réduire l'ambiguïté. Ce n'est que par une expérimentation dans l'action que les dirigeants d'organisation peuvent déterminer quelles stratégies sont profitables dans des situations où les anciennes règles du jeu ne s'appliquent plus (Bennett et Lemoine, 2014).

Ce qui veut dire que les organisations doivent être peu à peu plus agiles afin de faire face à cette nouvelle réalité. Elles se doivent de développer des compétences qui leur permettent d'identifier d'autres opportunités dans leur milieu, de les exploiter, et de s'adapter en conséquence (Teece, 2007). En plus de l'environnement, les organisations sont de plus en plus complexes (Lewis, 1994 ; Macbeth, 2002 ; Schumacher et Scherzinger, 2016). Deux facteurs principaux sont à l'origine de la complexité des organisations soit la structure et la carte cognitive (ou les modèles mentaux internes à l'organisation) (Pasmore et al., 2013).

Daft (2010) identifie d'ailleurs trois dimensions qui selon lui permettent d'évaluer la complexité d'une organisation soit le nombre de niveaux dans la hiérarchie, le nombre de départements ou d'appellations d'emploi et le nombre de sites géographiques. Plus ces éléments sont nombreux, plus l'organisation démontre un haut niveau de complexité. On peut aussi ajouter que ces niveaux renferment de nombreuses parties prenantes, des processus interdépendants et des sous-cultures organisationnelles variées. De plus, la complexité de structure est influencée par la complexité cognitive. Pasmore et al. (2013) explique que la complexité cognitive émerge de la disparité entre la réalité du monde et la perception qu'ont les personnes, façonnée par leurs expériences antérieures. Elle peut aussi découler de l'écart entre la quantité d'informations requises pour résoudre un problème et celle effectivement disponible. Cette complexité rend parfois difficile la prédiction des comportements lors de changements, entraînant une dépendance des individus à l'égard des informations qu'ils reçoivent (Pasmore et al., 2013).

On peut dire que l'organisation en elle-même peut changer, se développer et s'adapter selon son environnement interne et externe (Pasmore et al., 2013). Introduire un changement peut ainsi perturber cet équilibre et nécessiter une gestion minutieuse pour minimiser les impacts négatifs. La gestion du changement doit éviter de se concentrer sur un seul processus, mais considérer les répercussions des changements simultanés à divers niveaux (Pettigrew et Whittington, 2003). D'un point de vue global, au niveau de l'organisation, focaliser sur un seul processus à la fois risque d'entraîner des effets systémiques négatifs sur les opérations quotidiennes, ainsi que sur les processus de changement parallèles ou subséquents. Les changements parallèles se réfèrent à des processus distincts qui se chevauchent, tels que les activités de fusion, les initiatives d'amélioration continue ou le développement de nouvelles conceptions organisationnelles, tous en cours en même temps (Burnes, 2004 ; Schumacher et Scherzinger, 2016).

Un dernier enjeu est l'évolution rapide des modèles de travail. Les modèles de travail évoluent, notamment avec la montée du télétravail et de la notion de flexibilité dans l'horaire. Les entreprises font face à des salariés qui ne partagent plus le même espace de travail et où les méthodes traditionnelles de gestion peuvent difficilement s'appliquer (Frimousse et Peretti, 2021). Selon ces auteurs, le nouveau style de gestion qui devrait être privilégié est celui qui permet une diminution du commandement et du contrôle afin d'aller vers la créativité et l'engagement des équipes. L'engagement des équipes est aussi différent étant donné la montée des postes à distance. Il appert que cette distance doit être apprivoisée pour créer une autre proximité. Comme le gestionnaire ne peut plus voir l'employé, il doit revoir ces repères et trouver de nouvelles approches pour atteindre le même résultat. De plus, l'arrivée des technologies a permis un autre niveau de flexibilité et de mobilité. Aubert et al. (2006) précisent que « les nouvelles formes d'organisation du travail requièrent une capacité d'adaptation accrue de la part des salariés » (p.1330). La gestion du changement doit accompagner ces évolutions et garantir que les employés peuvent travailler efficacement, où qu'ils se trouvent.

Si les organisations veulent que le changement se produise de manière adéquate en ayant le moins d'inconvénients, ils doivent reconnaître le besoin d'évoluer et prendre les moyens pour le faire. Tous ces enjeux font en sorte que les organisations doivent trouver une façon d'orchestrer le changement que ce soit par des interventions externes ou internes. Un autre enjeu est celui du changement épisodique à continu qui exerce aussi une influence sur les organisations.

1.4 D'un changement épisodique à continu

Comme expliqué précédemment, les entreprises font face à différents enjeux internes et externes qui les amènent à repenser les façons de faire. Elles doivent surmonter des changements qui s'accroissent, se complexifient et qui sont de plus en plus simultanés (Lauzier et Lemieux, 2018). Dans les organisations, on voit un passage marqué du changement qui était davantage épisodique, donc en majeure partie planifié, vers un changement qui est en continuité au sein de l'organisation. Ce défi se pose particulièrement pour les grandes organisations multinationales complexes (Greenwood et Prakash, 2009), qui sont constamment engagées dans des processus de changement et de réinvention.

Weick et Quinn (1999) détaillent le changement épisodique comme étant un changement peu fréquent, discontinu et intentionnel. Pour eux, le changement épisodique survient lorsque les organisations s'éloignent de leurs conditions d'équilibre habituelles, généralement pendant des périodes de divergence. La divergence se manifeste par un écart croissant entre la structure profonde de l'organisation qui est inerte et les exigences perçues de son environnement. Ce type de changement se produit lors de perturbations spécifiques à l'externe ou à l'interne, où l'organisation n'a pas le choix de changer pour s'adapter à cette nouvelle réalité (Weick et Quinn, 1999).

En revanche, le changement continu est ininterrompu, évolutif et cumulatif. Le changement continu, du point de vue adopté par Weick et Quinn (1999), met en lumière les choix, les initiatives, les échanges et les ajustements quotidiens constamment opérés au sein de l'organisation, modifiant quelquefois de manière subtile ses actions et ses méthodes de fonctionnement d'un moment à l'autre. Avec le temps, ces ajustements progressifs, parfois intentionnels et parfois résultant du hasard, peuvent conduire à des transformations significatives.

Dans cette optique, Langley et Denis (2008) montrent plutôt que les changements planifiés se concrétisent rarement conformément aux plans initiaux. Il y a presque systématiquement des conséquences imprévues atténuant l'impact réel sur les processus de travail, rendant moins significatif et moins remarquable que ce qui était initialement envisagé. Nous pouvons donc constater que certains changements qui au départ se voulaient épisodiques, de par leur planification, deviennent comme des changements continus. L'organisation modifie son plan d'action afin d'atteindre les objectifs ciblés au départ, et ce de façon continue pour s'améliorer. En somme, on peut parler d'un changement épisodique, ponctuel ou de rupture comme un événement d'exception versus un changement continu qui lui est intégré au fonctionnement quotidien de l'organisation (Autissier et al., 2018).

Tout cela considéré et en tenant compte des enjeux que vivent les organisations, elles n'ont plus le choix de voir le changement comme une réalité quotidienne, ancré dans leurs opérations. Le changement est en continu et les organisations doivent trouver des moyens pour arriver à y survivre.

1.5 Les enjeux de la mise en œuvre du changement

Comme présenté plus haut, les organisations vivent des défis par rapport à leur contexte externe et interne, mais ils en vivent aussi dans la mise en œuvre du changement (processus). Rondeau (2008) en nomme trois qui deviennent importants au moment d'opérationnaliser un changement soit la légitimation, la réalisation et l'appropriation.

Au niveau de la légitimation, Rondeau (2008) propose différents éléments à prioriser afin de justifier le changement auprès des parties prenantes du changement. Premièrement, il est important d'avoir une vision claire des changements à venir. Cette vision permet de mettre en lumière le bien-fondé du changement et d'accepter ou comprendre ce qui est appelé à changer. Cette vision doit inclure la pertinence, la nécessité et la portée du changement (Rondeau et Bareil, 2009). La vision permet aussi pour les parties prenantes au changement de se projeter dans le temps, de voir les différences entre l'état actuel et l'état désiré pour ainsi visualiser l'objectif final (Autissier et Moutot 2023).

Deuxièmement, cette vision doit être portée par une personne notoire au sein de l'organisation. Cette vision doit également être soutenue par les diverses parties prenantes d'influence qui ont pris part au développement de la vision. La vision doit en outre évoluer au fur et à mesure que le changement se précise (Rondeau, 2008). Parmi les personnes notoires, les gestionnaires qui ont la responsabilité de mettre en place le changement sont particulièrement bien placés pour devenir les porteurs de la vision (Rondeau et Bareil, 2009).

Troisièmement, cette vision doit être communiquée au sein de l'organisation de façon soutenue. Les personnes affectées par le changement doivent aussi pouvoir s'exprimer, donc on préconise une communication dite bidirectionnelle (Rondeau, 2008). Le fait d'avoir cette rétroaction sur les communications prévient que le changement soit vu comme arbitraire. Ceci permet d'éviter que les parties prenantes se considèrent comme de simples pions qui exécutent un ordre. De plus, ceci permet de s'assurer que le message est bien reçu et compris par ceux qui le reçoivent (Autissier et Moutot, 2023). Si un changement est bien légitimé auprès de ceux qui vont le vivre, ceci augmente les chances d'adhésion de ceux-ci (Rondeau, 2008) et évite une résistance passive (Rondeau et Bareil, 2009).

Au niveau du deuxième enjeu, la réalisation tient compte de deux aspects. Le premier est la volonté des individus et de l'organisation qui participent au changement à vouloir changer. Le deuxième est l'importance d'avoir des ressources distinctes ou additionnelles à celle nécessaire aux opérations quotidiennes de l'organisation, en plus d'une méthode et d'une structure pour piloter le changement (Rondeau et Bareil, 2009). Sans cet aspect, les parties prenantes peuvent sentir une surcharge et elles peuvent devenir réfractaires à changer. Sans compter que les opérations quotidiennes peuvent rapidement se transformer en urgence donc le changement devient secondaire si des ressources supplémentaires ne sont pas allouées durant la période de réalisation (Rondeau et Bareil, 2009).

De plus, Rondeau (2008) ajoute que l'organisation doit avoir les capacités pour réussir le changement, car « le succès d'un changement est davantage tributaire de la capacité organisationnelle de le mener à bien que de la volonté de ses commanditaires... ». (p.6) Comme expliqué plus tôt, la capacité de l'organisation à se développer et à changer est aussi, ici, un des éléments importants pour la réalisation du changement. Afin de développer sa capacité à changer, celle-ci doit se doter de structure propre au changement, doit développer les connaissances, les habiletés et la collaboration requise pour faire face aux changements (Rondeau, 2008).

Le dernier enjeu est l'appropriation du changement. Celui-ci est très important pour pérenniser les comportements ou les pratiques en lien avec le changement. L'appropriation est nécessaire afin de passer de l'état actuel à souhaité pour que le changement rentre dans les us et coutumes des employés, ipso facto on institutionnalise le changement (Rondeau, 2008). Pour ce faire, il faut développer l'intérêt des individus envers le changement en créant un environnement propice pour aider à l'appropriation. Une des conditions favorables est l'expérimentation qui offre de passer de la théorie à la pratique. Par conséquent, l'expérimentation permet d'éviter l'état statique qu'une personne peut adopter en situation de changement et la faire progresser. Après l'expérimentation, il est important d'implanter une phase d'amélioration continue afin de faire perdurer les apprentissages et soutenir l'appropriation (Rondeau, 2008).

Ces enjeux sont forts pertinents quand vient le temps de mettre en œuvre le changement de façon pérenne. Il faut les prendre en considération lors de la réflexion d'un changement faute de quoi les efforts déployés pour changer viendraient remettre en question le succès.

1.6 La culture organisationnelle et son influence sur la gestion du changement

La culture est un élément important à considérer quand vient le temps de faire de la gestion du changement. Elle influence les individus de façon positive ou négative par rapport à leur adhésion aux changements (Kavanagh et Ashkanasy, 2006). Elle agit aussi sur les comportements et les manières de faire à l'intérieur de l'organisation.

Silversweig et Allen (1976) définissent la culture organisationnelle comme « un ensemble de comportements attendus qui sont généralement soutenus au sein du groupe » (p.33). Pour Hodges (1997), la culture organisationnelle est générée de manière inconsciente, implicite et ne peut être dictée par les autorités de l'organisation. Plus précisément, pour Schein (2010), la culture organisationnelle est :

Un modèle d'hypothèses de base partagées que le groupe a appris en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valide et, par conséquent, pour être enseigné aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, de penser et de se sentir par rapport à ces problèmes. (traduction libre, p.18)

Dans cette définition, on voit aussi les enjeux que sont l'intégration des nouveaux membres au groupe, l'évolution du modèle d'hypothèse, l'amélioration du modèle ou encore l'adaptation à l'interne. Cependant, lorsque les membres de l'organisation ont un défi, ils font un apprentissage collectif. De cet apprentissage émergent des hypothèses et des croyances que l'on nomme culture organisationnelle (Akpa et al., 2021).

Schein propose un modèle en trois niveaux soit les artéfacts, les valeurs puis les hypothèses fondamentales. Les artéfacts sont visibles. Ils peuvent être physiques, comportementaux (par exemple des récompenses) ou verbaux (par exemple le jargon interne). Les valeurs sont davantage d'ordre moral ou éthique tandis que les comportements sont comme des règles implicites qui influencent les agissements à adapter dans différentes situations au sein de l'organisation. Finalement, les hypothèses fondamentales sont invisibles. Elles sont des postulats en quoi les employés croient et qui sont pour eux la vérité (Austin et Claassen, 2008 ; Autissier et al., 2018a). La culture organisationnelle est une variable clé pour déterminer le succès des initiatives de mise en œuvre du changement au sein d'une institution (Austin et Claassen, 2008 ; Belias et Koustelios, 2014). Elle est composée de structure formelle et informelle ce qui la rend difficile à influencer ou à modifier ; sans compter qu'elle évolue au fil du temps (Belias et Koustelios, 2014).

Cependant, avec le volet de l'apprentissage organisationnel, on peut amener les gens à modifier les hypothèses ou les améliorer, pour faire ensuite changer les artéfacts. Ceci va amener un changement de culture organisationnelle (Autissier et al., 2018a). Comme la culture établit des normes, des croyances et des comportements, elle influence la façon dont les personnes au sein d'une organisation perçoivent l'apprentissage. Une culture d'apprentissage facilite donc l'établissement de changement durable. Toutefois, pour mettre en place cette culture, il est important qu'elle soit portée par un leader, qui lui aussi, est capable d'apprendre (Austin et Classen, 2013). Un leadership qui permet l'expérimentation et qui permet aux travailleurs de développer leurs capacités va favoriser ce type de culture. Surtout, ce leadership permet à l'employé de se sentir soutenu pour traverser la période de perturbation qu'amènent les changements (Austin et Classen, 2013, Autissier et al., 2018a ; Belias et Koustelios, 2014). Les leaders deviennent par le fait même des agents de changement, c'est le leader qui doit agir pour soutenir le groupe à désapprendre certaines de ses hypothèses culturelles pour en assimiler d'autres (Schein, 1985 dans Kavanagh et Ashkanasy, 2006).

Finalement, la culture influence la gestion du changement (Austin et Claassen, 2008 ; Belias et Koustelios, 2014). Il est important que cette culture soit axée vers l'apprentissage pour aider les gens à faire face aux problèmes que cela amène afin de trouver des solutions et faire évoluer la culture interne.

1.7 Les paradigmes de la gestion du changement

Dans l'historique de la gestion du changement dans les organisations, les dernières décennies ont permis notamment de structurer le processus de la gestion du changement, de l'instrumentaliser, tout en laissant plus de place à l'individu comme acteur et porteur à part entière du processus (Autissier, 2023). Comme illustré à la figure 1, Autissier (2023) a d'ailleurs identifié cinq paradigmes qui démontrent l'historique de ce changement depuis les années 1950 en matière de gestion du changement.

Le premier paradigme sociologique, que l'on place au début des années 50, débute avec la gestion de la résistance au changement ainsi que les « T-group » qu'a mis en place Lewin pour la prise de conscience individuelle face à une situation. Selon Bushe et Cook (2012), les « T-group » de Lewin mettent les bases du développement dialogique en mettant ensemble des personnes afin de discuter sur des enjeux pour faire émerger des solutions. On voit déjà apparaître une volonté d'inclure les personnes dans la solution en vue d'en augmenter l'adhésion lors du déploiement.

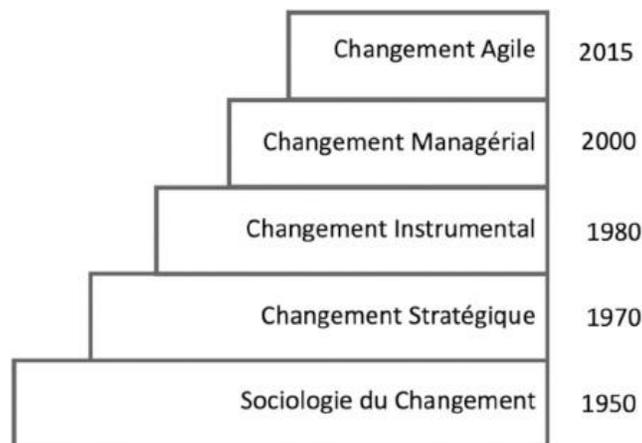
Le changement stratégique arrive en deuxième dans les années 70. Autissier (2023) explique que ces changements « ont intégré les environnements externes pour construire des avantages concurrentiels » (p.106). Durant cette période, la gestion du changement est intégrée de manière drastique pour que l'organisation survive (Autissier, 2023).

Autissier (2023) associe ensuite les années 80 avec l'introduction du paradigme instrumental où l'on instaure l'instrumentalisation du changement. Ceci inspirera différentes pratiques dans les organisations telles que la roue du changement de Rossabeth Moss Kanter. Par l'instrumentalisation, on voit apparaître des pratiques qui prônent la communication, la formation et l'accompagnement. Ce paradigme offre des structures et des instruments pour conduire le changement dans les organisations ce que le paradigme de la sociologie n'apportait pas. Il permet aussi de circonscrire le projet dans le temps avec une phase d'analyse puis d'accompagnement pour ancrer le changement.

Le quatrième paradigme managérial est identifié au début des années 2000. On remet en question le processus linéaire du changement par un processus d'alternance entre la continuité et la rupture. Les limites de l'instrumentalisation sont exposées. On voit apparaître l'importance du leader de proximité pour augmenter la capacité à changer. Parmi les recherches qui ont influencé ce paradigme, Kotter (1996) invite à repenser les façons de faire la gestion du changement qui était auparavant en mode projet vers un modèle qui intègre les activités de la gestion du changement aux activités quotidiennes de l'organisation à l'aide des gestionnaires (Autissier, 2023).

Le dernier paradigme est l'agile (Autissier, 2023) qui débute en 2015. Il met en commun les pratiques inscrites dans l'organisation et la capacité à changer. Ces deux éléments forment désormais un tout qu'il faut intégrer au rouage quotidien de l'organisation. Autissier et Moutot (2015) expliquent que le processus de changement en mode agile doit se faire à l'aide de différentes itérations ou ateliers avec les parties prenantes affectées par le changement pour co-construire avec eux le changement et se l'approprier. On voit par cette transformation de paradigme un passage d'une gestion du changement individualisé où l'on met l'individu à part de l'organisation, vers une gestion organisationnelle centrée sur la personne qui amène une prise en charge plus globale, mais en gardant l'accent sur les individus.

Figure 1.1 Les grands paradigmes du changement



Source : Autissier (2023 : 5)

1.8 L'humain au cœur

L'humain au cœur de l'organisation donc au cœur du changement. Comme indiqué plus haut, la volonté de changer doit venir de l'organisation et de l'individu afin que ça réussisse (Rondeau, 2008). Il est important de déchiffrer ce que l'humain vit lors d'un changement afin de l'aider à comprendre et évoluer à travers celui-ci comme le mentionnent Austin et Claassen (2008) :

Si les employés des organisations sont capables de changer, de s'adapter, d'apprendre et de désapprendre lorsqu'ils trouvent de nouvelles façons de fonctionner dans leur espace de travail, il est important de comprendre comment le personnel vit le changement et quelles sont les méthodes utilisées pour accroître l'acceptation et le soutien du changement par le personnel. (traduction libre, p.332)

Cette tendance a un impact sur les approches utilisées au sein des organisations. Par un changement de paradigme, on modifie les façons de développer les organisations. On parle ici de développement organisationnel que Payette (1990) explique de la façon suivante :

Le développement organisationnel [...] est un effort de changement planifié et concerté ; changement qui comporte une étape d'analyse et de diagnostic et qui nécessite l'utilisation appropriée de stratégies, de méthodes et de techniques [...] Les stratégies privilégiées de changements sont aussi bien éducatives (développement de compétences et d'habiletés) que normatives (modification d'attitude et de comportement). (p.208)

Le développement organisationnel traditionnel est encore utilisé, mais fait place graduellement à celui dialogique. Ce changement met en lumière la place qu'accorde l'organisation dans son développement et la volonté de mettre l'individu au cœur de la pratique comme celle en gestion du changement. Bushe et Marshak (2009) ont d'ailleurs distingué l'approche en développement organisationnel traditionnel, dite diagnostique, de celle dialogique.

Le développement organisationnel traditionnel, diagnostique, se positionne avec les fondements des sciences classiques et sociales positivistes (Bushe et Marshak, 2009). Le développement organisationnel traditionnel est basé sur une seule réalité objective et discernable que l'on peut étudier pour sortir des données que l'on peut analyser et exploiter pour orchestrer un changement. Ce type de développement organisationnel montre une adéquation entre le problème et sa solution tout en agissant sur les habitudes et les actions des gens concernés par la solution.

À l'opposé, le développement organisationnel dialogique est plus complexe. Bushe et Marshak (2009) le catégorisent comme une approche humaniste et constructiviste qui met en relation les gens. Cette démarche construit une nouvelle réalité en lien avec les gens qui la vivent au lieu d'offrir une solution générique qui répond à un problème. À la place d'analyser des données, on ouvre un dialogue avec les gens du terrain pour voir émerger une autre mentalité et différentes façons de penser (Bushe et Marshak, 2009 ; Rothwell et al., 2017). Le processus est souvent divisé en différentes étapes qui soutiennent cette approche telles que clarifier les forces de l'organisation (par exemple dans l'étape découverte de l'enquête appréciative), établir une vision commune sur ce que les employés veulent changer, réaliser la vision en co-création puis l'évaluation des résultats. On voit émerger des techniques comme le *World Café*, l'enquête appréciative ou le forum ouvert qui permettent de créer des espaces de dialogues et de travailler avec l'intelligence collective. C'est à ce point que le changement va se produire. On passe d'un changement imposé à un changement coconstruit.

Dans le même ordre d'idée, le développement organisationnel à évoluer vers une approche hybride qui jumelle l'approche traditionnelle et celle du dialogique. Elle permet aux agents de changement de passer du développement organisationnel plus traditionnel vers un développement organisationnel plus dialogique et vice versa ; ou encore de les utiliser simultanément (approche mixte). Étant donné que les deux démarches ont des points de similitude, on peut utiliser ces points pour créer une synergie et les combiner (Oswick, 2009). Hasting et Schwarz (2022) poussent encore plus loin cette notion de synergie en soutenant que « le changement est réussi lorsque les dirigeants choisissent d'osciller entre ces deux processus au fur et à mesure du déroulement du changement » (traduction libre, p. 5). Cela conduit à l'émergence d'un cheminement de changement distinct de celui suggéré par le développement organisationnel traditionnel ou dialogique.

Donc, en vue de parvenir à la réussite du changement, les acteurs clés en gestion du changement doivent autant appliquer les notions du développement organisationnel traditionnel que celles du développement organisationnel dialogique. Ils doivent valser entre les deux approches, ou les combiner, selon les particularités et le contexte du changement afin de mieux répondre au besoin de l'individu qui est au cœur du changement.

1.9 Apprendre pour changer

Dans les organisations, l'apprentissage est continu. Le paradigme agile incite d'ailleurs à inclure dans les ateliers les parties prenantes au changement pour qu'ils puissent entre autres se former adéquatement. Les entreprises sont un terreau fertile à l'apprentissage que ce soit un employé à qui l'on offre de la formation de façon formelle ou un gestionnaire confronté à une nouvelle problématique, on apprend constamment. On peut même considérer ces différents apprentissages comme une valeur ajoutée pour l'organisation que ce soit par rapport à la concurrence ou au marché en général (Nonaka, 1991).

Nonaka et al. (1997) identifient les connaissances comme étant explicites ou tacites. Les connaissances explicites sont des connaissances qui sont formalisées et codifiées de manière explicite. Ces connaissances sont souvent conscientes, articulées et faciles à documenter. Contrairement aux connaissances tacites, qui sont non formalisées, internes et souvent difficiles à exprimer donc à transférer d'un individu à un autre.

Ces deux types de connaissances ont amené Nonaka et al. (1997) à réfléchir à un processus de création des connaissances qui comporte quatre étapes soit : la socialisation (tacite à tacite), l'extériorisation (tacite à explicite), la combinaison (explicite à explicite) et l'intériorisation (explicite à tacite). En internalisant les connaissances, les individus génèrent un savoir opérationnel, principalement tacite. Lorsqu'ils partagent à nouveau cette connaissance (socialisation) avec d'autres membres de l'organisation, cela réactive le processus de création de connaissances (Nonaka et al. 1997).

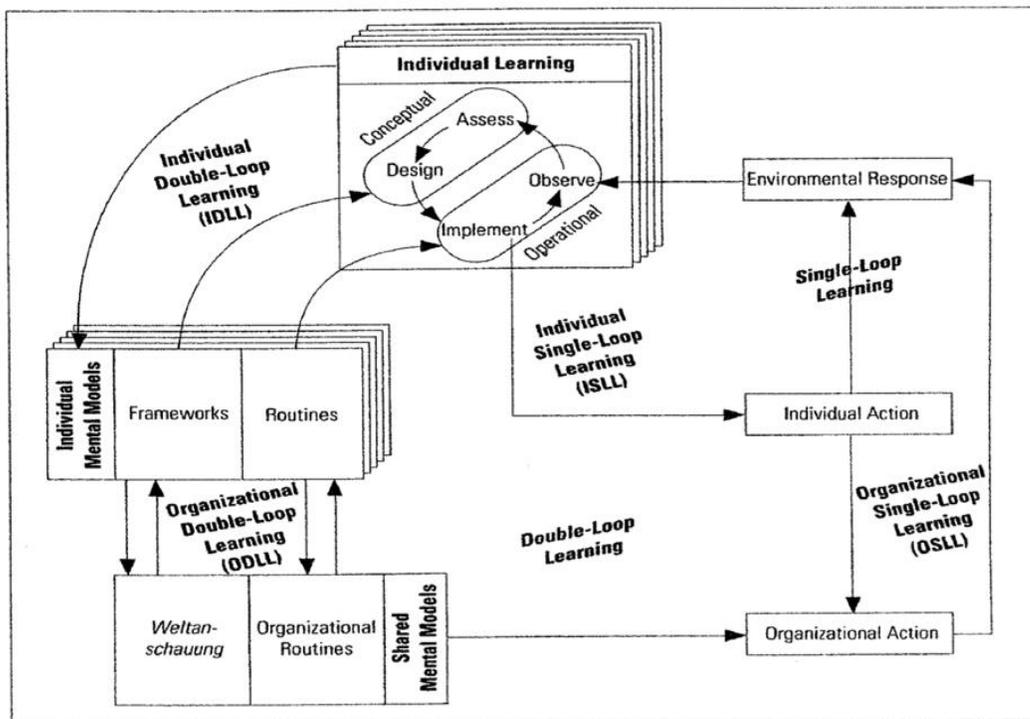
Différentes situations nous amènent à chercher de nouvelles connaissances. Argyris et Schön (2001) proposent le concept d'apprentissage organisationnel en deux boucles. L'apprentissage organisationnel se produit lorsque les employés d'une organisation font face à une situation problématique et commencent une réflexion afin d'y répondre. De ce processus, il peut résulter deux phénomènes qu'ils schématisent sous forme de boucle. La première boucle est un ajustement qui permet de régler la problématique sans nécessairement remettre en question les paradigmes de bases et les valeurs directrices de l'organisation. La deuxième boucle amène cette nouvelle connaissance et ajuste les fondements de l'organisation. Par le fait même, il s'intègre aux représentations mentales des membres de l'organisation et aux éléments susceptibles de les guider (Argyris et Schön, 2001).

Peter Senge (2015) s'est inspiré des travaux d'Argyris pour développer ses cinq disciplines qui permettent à une organisation de devenir apprenante soit la pensée systémique, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et l'apprentissage en équipe. Cependant, une seule est primordiale afin de lier ces cinq disciplines entre elles, soit la pensée systémique. La pensée systémique renvoie aux cadres de référence qui se sont forgés au sens d'un système soit à l'aide d'outils ou de connaissances. Selon Senge (2015), l'analyse de ces cadres donne la possibilité de comprendre l'évolution d'un phénomène au sein d'une organisation, voir comment ont été décidées les choses. Cependant, contrairement à Argyris, qui soutient que seules des interventions externes permettent d'apprendre, Senge pense que l'organisation est autonome par rapport à son apprentissage. Elle est capable de mettre en place des structures et des conditions propices à l'apprentissage pour permettre des changements aux paradigmes de base et aux valeurs directrices qui la guident.

Ceci nous amène vers le concept d'apprentissage organisationnel de Kim (1993). Comme nous l'avons présenté, les changements sont passés d'épisodiques à continus. Kim (1993) s'appuie d'ailleurs sur cette transformation au sein des organisations. Selon lui, le changement s'opère à partir des apprentissages des personnes et de l'organisation donc l'apprentissage organisationnel trouve son fondement dans l'individu. Comme la pensée systémique de Senge, Kim (1993) pense que la mémoire influence l'apprentissage organisationnel et pas n'importe quelle mémoire. Il pense qu'elle influence celle qui implique les structures actives et qui affecte notre processus de réflexion ainsi que les actions que nous entreprenons. On peut faire un parallèle entre le concept de modèles mentaux et les structures actives de la mémoire. Les modèles mentaux font référence aux schémas de pensée, aux croyances et aux perspectives que nous avons sur le monde qui nous entoure. Ces modèles sont souvent inconscients et influencent la manière dont nous percevons les situations, prenons des décisions et agissons. De plus, ils sont personnels à chaque individu et ils sont amenés à évoluer selon les situations vécues au quotidien (Senge, 2015).

Avec cette évolution du concept d'apprentissage constant et cette notion d'individualité, la mise en commun de ces schèmes dans un contexte organisationnel amène un autre niveau de complexité. Kim (1993) propose donc le modèle intégré d'apprentissage organisationnel qui reprend le concept d'apprentissage organisationnel en simple et en doubles boucles d'Argyris et Schön au niveau personnel puis organisationnel. Ce modèle (*OADI-SMM model*), présenté à la figure 1.2, utilise un processus itératif qui guide les individus à travers les étapes d'observation, d'évaluation, de conception et d'implémentation. Ceci a pour but de développer de nouveaux modèles mentaux partagés entre les employés et l'organisation pour répondre à l'environnement (Kim, 1993).

Figure1.2 An integrated Model of Organizational Learning: OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle



Source : Kim (1993 : p.44)

On constate dans ce modèle qu'en plus de l'ajout de la socialisation des connaissances (comme Nonaka et Takeuchi, 1997), que les routines développées par les individus deviennent indépendantes des membres pour s'inscrire dans la mémoire organisationnelle dans la double boucle organisationnelle contrairement à la boucle simple. On voit donc ici un ancrage dans les pratiques organisationnelles ou une institutionnalisation de la connaissance (Fillol, 2004).

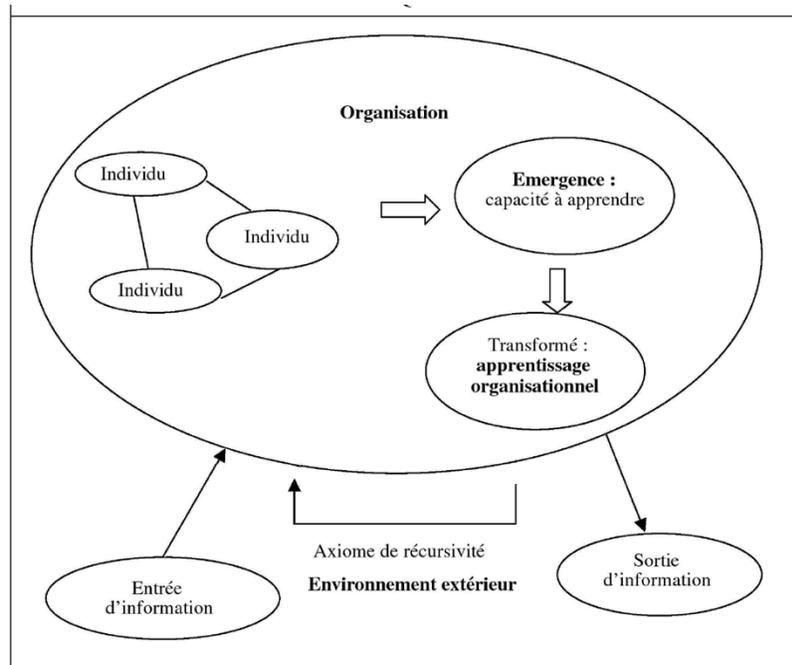
Plusieurs chercheurs font d'ailleurs spécifiquement le rapprochement entre l'apprentissage et la gestion du changement (Demers, 1999 ; Fillol, 2004 ; Nonaka et al., 1997 ; Rondeau 2008 ; Sapornot, 2004). Selon Soparnot (2004), il est nécessaire pour l'organisation de s'adapter et d'apprendre pour ainsi au final changer ses habitudes :

Tel est l'enjeu du changement permanent à travers l'apprentissage. En apprenant à régénérer ses réponses et son répertoire de solutions, l'organisation accroît sa capacité d'adaptation. Elle se dote d'une routine de renouvellement de ses routines et instille une propension au changement. (p. 32)

Un autre concept important est l'approche systémique en contexte d'apprentissage organisationnel (Fillol, 2004) présenté à la figure 1.3. Selon ce concept, l'organisation est un système ouvert qui interagit avec les individus qui le constituent et son environnement. Dans ce modèle, l'information rentre dans le système qui est ici l'organisation. Cette dernière traite l'information, la structure, la transforme et l'intègre au système ce qui deviendra l'apprentissage organisationnel. Par contre, elle nécessite un levier, soit la capacité à apprendre. Fillol (2004) représente cette capacité dans le système par l'émergence. Celle-ci est une condition sine qua non à l'apprentissage organisationnel. De plus, pour qu'un système fonctionne, il nécessite un processus et un produit ici représenté par l'apprentissage individuel des membres de l'organisation. En fin de compte, les connaissances sont introduites dans l'organisation, ce qui modifie les connaissances des personnes qui y sont. Puis avec la capacité à apprendre, les individus transforment leurs connaissances en apprentissage organisationnel (Fillol, 2004). Elle explique d'ailleurs que cet apprentissage change le système et le modifie donc que l'organisation et ses parties prenantes changent :

... l'apprentissage organisationnel constitue le transformé du système qu'est l'organisation, à la fois par l'intervention de l'émergence particulière qu'est la capacité à apprendre, née d'interrelation entre les individus et par l'introduction d'une information extérieure. (p.42)

Figure 1.3 Concepts de l'approche systémique transposée à l'apprentissage



Source : Fillol (2004 : p.43)

En définitive, l'apprentissage organisationnel est provoqué par le salarié, qui par la suite, nourrit celui de l'organisation dans une boucle infinie (Fillol, 2004). Cet apprentissage permet de faire face à un environnement qui change rapidement et souvent, comme nous l'avons déjà démontré. Cet apprentissage collectif permet de répondre adéquatement au défi quotidien auxquelles font face les organisations.

1.10 L'internalisation des pratiques de gestion du changement

En management, Buckley (2014) explique que l'internalisation est l'action de ramener des opérations qui étaient autrefois prises en charge par de tiers externes, au sein même de l'organisation. Il explique cette théorie :

Dans la théorie de l'internalisation, suivant Coase (1937), une entreprise est définie comme l'alternative aux marchés. Elle est donc délimitée par le remplacement et la suppression des marchés (externes) et leur remplacement ou leur amélioration (dans le cas de marchés internes nouvellement créés) par une alternative organisationnelle. (traduction libre, p.228)

Les raisons qui poussent les organisations à internaliser les pratiques de la gestion du changement sont nombreuses. Autissier et Moutot (2023) ont recensé trois motivations intéressantes : l'ajout de compétences stratégiques dans l'organisation, un moyen de responsabiliser ainsi que de mobiliser les gestionnaires et une réduction des coûts. L'internalisation des compétences permet alors de mettre en place une démarche globale unique, un référentiel de compétences, un coffre à outils et un langage commun (Autissier et Moutot, 2023 ; Granger et Renaud, 2012). Les responsabilités des gestionnaires vont aussi se transformer. Ils doivent adopter une posture de catalyseurs du changement et doivent acquérir une compétence approfondie de la gestion du changement afin d'incarner le rôle d'agent de changement (Lemieux et Hervieux, 2014). Ceci va permettre de les responsabiliser et les mobiliser pour soutenir le changement. Le fait d'amener les opérations à l'intérieur de l'organisation fait nécessairement baisser les coûts associés à ce processus. En éliminant l'utilisation des cabinets-conseils et en les remplaçant par des employés, l'organisation peut faire une énorme économie d'échelle (Autissier et Moutot, 2023).

Comme nous le verrons dans la suite, l'internalisation du changement est intimement liée à l'évolution des pratiques en gestion du changement. Dans ce cas de figure, les organisations passent d'une pratique externe exercée par des firmes de consultation vers l'ajout de conseillers à l'interne puis de département pour finalement aboutir à une expertise interne bien rodée.

1.11 Évolution des moyens

Depuis les années 1950, avec les travaux de Lewin, différents moyens ont été utilisés afin de soutenir le changement à l'intérieur de l'organisation. Il semble qu'avec l'évolution des paradigmes de la gestion du changement, les moyens pour soutenir la pratique en gestion du changement dans les organisations se sont diversifiés. Dans les prochaines sous-sections, les principaux moyens seront présentés en partant de ceux externes à l'organisation à ceux internes, qui se rapportent d'ailleurs dans l'ordre historique de présentation selon les paradigmes d'Autissier (2013).

1.11.1 Les moyens externes de gestion du changement

Consultant externe

L'utilisation de consultants externes touche deux paradigmes, soit celui de la sociologie et celui de l'instrumentalisation. Selon les propos d'Autissier (2023), le premier paradigme dans la gestion du changement est celui sociologique. On peut associer ce paradigme au consultant externe. La première volonté dans l'utilisation de consultants externes est de contrer la résistance. Dans le cadre de ce paradigme, les organisations ne sachant pas quoi faire pour y parvenir décident de se tourner vers l'externe. Le deuxième, le paradigme instrumental, est celui duquel a émergé des modèles pour la gestion du changement. Autissier (2023) indique que « la roue du changement de Kanter a inspiré de très nombreux cabinets de conseil dans leur offre et méthodologie en conduite du changement. » (p. 106)

Les firmes de consultants externes ont été dans les premiers à réaliser la gestion du changement pour une autre organisation que la leur. Il faut néanmoins faire attention au nom donné à cette personne et ce qu'elle fait réellement dans l'organisation. Dans la littérature, il y a eu des appellations différentes du consultant externe. Argyris (1970) et Bennis (1966) parlent des consultants internes. Cependant quand nous analysons la description qu'ils en font, on se rend compte qu'ils traitent de consultants externes, qui dans leur rôle au quotidien, accompagnent l'organisation.

Argyris (1970) explique que « le système existe indépendamment de l'intervenant » (traduction libre, p.21) donc, on peut voir ici la position externe que prennent les consultants qui soutiennent le processus de changement. Argyris base ses travaux en partie sur ceux de Lewin avec les « T-group » tout comme Bennis (1966). Toutefois, ce dernier parle plutôt d'agent de changement. Il écrit : « j'ai laissé entendre dans la dernière section que le résultat des efforts de changement planifié dépend dans une certaine mesure de la relation entre le client et l'agent de changement. » (traduction libre, p.91) Dans les deux cas, on voit bien ici la relation client-consultant qui s'inscrit dans cette dynamique malgré l'emploi d'un autre terme pour désigner le consultant.

Le consultant externe apporte une dynamique différente quand il est question de changement (Chalutz Ben-Gal et Tzafir, 2011 ; Colerette et al., 1997 ; Orr et Orr, 2021 ; Retna, 2016). Cette aide externe permet généralement de promouvoir plus facilement le changement au sein de l'organisation (Colerette et al., 1997). Il procure un regard nouveau et il peut comparer avec ses expériences provenant d'autres organisations. Le consultant externe a accès à un coffre à outils variés venant de son organisation et il peut avoir recours à ses pairs s'il a des défis. Le consultant externe partage ses savoirs, savoir-faire et savoir-être avec l'organisation cliente. Ce partage se fait en lien avec le rôle qu'il occupe au sein de l'organisation, soit un rôle-conseil. Lesarbeau et al. (2003) indiquent d'ailleurs que le consultant est partie prenante du processus de changement. Selon eux, le consultant est un guide pour les personnes impliquées dans le processus de changement. Le consultant ne donne pas d'avis professionnel, mais accompagne les parties prenantes (Lesarbeau et al., 2003). Rothwell et al. (2017) parlent même de facilitateur du changement par la conduite du processus.

Retna (2016) va encore plus loin en indiquant que le consultant aide le client à redéfinir ses modèles mentaux (ses apprentissages). Le consultant perçoit les modèles mentaux de leurs clients et il les influence afin de modifier ses modèles pour provoquer un changement organisationnel. De plus, Colerette et al. (1997) le voient comme « un expert que les initiateurs sollicitent pour venir aider le système à mieux diagnostiquer, planifier, exécuter ou évaluer son entreprise de changement. »(p.148). Nous pouvons dire que le consultant externe est une aide pour certaines organisations qui n'ont pas les connaissances et les compétences internes nécessaires afin de déployer un changement.

En somme, le consultant externe est mandaté par l'organisation afin d'appuyer un processus de changement avec ses connaissances et ses compétences. Par cette contribution, ceci fait en sorte de changer les personnes et de modifier les connaissances au sein même de l'organisation.

1.11.2 Les moyens mixtes de gestion du changement

Une remise en question du paradigme instrumental est faite notamment par Pettigrew (1990), Kotter (1996) et Autissier (2023). On voit tranquillement un changement de paradigme de l'instrumentalisation vers le paradigme managérial avec l'approche mixte, soit une utilisation d'autant de consultants externes qu'internes. Malgré le fait que les consultants internes peuvent travailler selon un paradigme instrumental, l'utilisation d'un consultant externe vient en soutien au consultant déjà présent au sein de l'organisation. Cette dualité, entre le consultant interne et externe, permet l'accès aux outils du consultant externe pour pallier le manque d'expertise interne tout en renforçant l'expertise interne avec la mise en place d'une ressource permanente. Ce mode de fonctionnement, en duo, permet d'enrichir l'organisation tout en apportant un soutien aux différents projets de transformation.

Autissier et Moutot (2023) amènent une réflexion qui permet de constater que le consultant externe ne peut agir seul. Il a besoin d'un soutien afin de comprendre l'organisation pour proposer un plan d'action en gestion du changement cohérent :

De manière résumée, on peut dire que la conduite du changement c'est 50 % de technique et 50 % de connaissances de l'entreprise. À partir de ce postulat, il est plus rentable de former des personnes internes à la technique que de faire appel à des consultants qui, de toute façon, mobiliseront au moins 50 % d'une personne interne pour appréhender l'environnement.
(p. 40)

On peut reporter ce constat dans les organisations, qui ont dans les dernières années, décidé d'internaliser la pratique de la gestion du changement et développer ces compétences à l'interne.

1.11.3 Les moyens internes de gestion du changement

L'utilisation de consultants externes a mis en lumière certains défis pour l'organisation par rapport à cette pratique (Autissier et Moutot, 2023 ; Foss et al., 2005). Un des premiers défis est la connaissance de l'organisation. Autissier et Moutot (2023) expliquent cette réalité : « Elle estime que si les consultants peuvent apporter une certaine méthodologie de travail, il leur manque toutefois une connaissance approfondie de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Or, ce type savoir est indispensable à la réussite des projets de transformation. » (p.269)

Foss et al. (2005) abondent dans le même sens. Pour eux, la connaissance en profondeur de l'organisation comme ses zones de vigilance ou ses expertises est nécessaire. Le conseiller interne est celui qui connaît l'historique de l'organisation et surtout tout ce qui est non formel au sein de cette dernière.

... le praticien interne bénéficie d'une connaissance intime, détaillée et pratique de l'entreprise, de la stratégie et du contexte de l'organisation, y compris le pouvoir et la politique, les forces et les faiblesses, les actifs et les passifs de l'organisation. Le praticien interne développe une compréhension détaillée de la culture et des réseaux de relations dans l'organisation. Les praticiens internes du DO connaissent l'histoire de l'organisation et les détails de ce qui a été fait dans le passé. (Foss et al., 2005 ; 621, traduction libre)

Autissier et Moutot (2023) identifient aussi un deuxième défi qui est la diminution des coûts. L'usage de consultants externes augmente les dépenses pour une organisation. Dans le but de rationaliser les dépenses, un moyen interne est souvent moins coûteux. Pour finir, un autre avantage de faire appel uniquement à des ressources internes démontre la volonté d'augmenter la capacité et les compétences internes en ce qui concerne la gestion du changement. La notion de compétence est d'ailleurs soutenue à travers un des paradigmes présentés précédemment soit celui managérial.

Tous ces éléments ont fait pencher les organisations vers l'internalisation de la pratique en gestion du changement par différentes méthodes (Autissier et Moutot, 2023). On parle entre autres de cadre de référence, d'agent de changement, de consultant interne, de sous-département, de département, de centre d'expertise ou d'excellence en gestion du changement, ce que nous allons explorer plus en détail dans les sections suivantes.

La communauté de pratique

La communauté de pratiques peut aussi être un moyen de formaliser en partie la gestion du changement au sein d'une organisation. Selon Wenger et al. (2002) la communauté de pratiques est un groupe de personnes qui partagent un intérêt commun pour un domaine spécifique et qui interagissent régulièrement pour apprendre les uns des autres, résoudre des problèmes, partager des idées et développer leur expertise dans ce domaine. Ces communautés sont caractérisées par un engagement mutuel, un partage de ressources et de connaissances, ainsi que par des interactions régulières qui favorisent l'apprentissage et le développement professionnel des membres (Wenger et al., 2002). Ainsi, on pourrait s'attendre qu'une communauté de pratique en gestion du changement permettrait de mutualiser les connaissances de l'organisation afin d'en faire un apprentissage pour ceux qui y participent. De plus, ce réseautage permettrait de développer la pratique et de l'améliorer.

Le codéveloppement

Le codéveloppement est une méthode pédagogique collaborative qui permet aux participants d'apprendre dans l'action tout en utilisant l'intelligence collective générée par le groupe. Champagne (2021) définit le but de cette méthode « comme apprendre sur sa propre pratique en écoutant et en aidant des collègues à cheminer dans la compréhension et l'amélioration effective de leurs pratiques » (p.8). Plusieurs chercheurs ont influencé le développement du codéveloppement, tels que Kurt Lewin, Both Kolb, Daniel Schön, Chris Argyris et Yves St-Arnaud. Le groupe de codéveloppement habituellement constitué de 4 à 8 membres. Les séances sont réparties selon une période déterminée. Chaque membre du groupe doit préparer un dossier dans lequel il explique un problème, une préoccupation ou un projet. À chaque séance, un ou des membres du groupe prennent le rôle du client et les autres le rôle du consultant, afin d'aider le client à trouver une solution ou des réponses à un élément de son dossier. Le déroulement des séances est toujours identique afin que tous les membres du groupe puissent jouer le rôle du client au moins une fois (Champagne, 2021).

L'agent de changement ou ambassadeur

Armenakis et al. (2000) définissent l'agent de changement comme : « Toute personne impliquée dans l'initiation, la mise en œuvre et le soutien d'un changement peut être considérée comme un agent de changement. » (traduction libre, p 104). Cet agent du changement peut être un employé ou un gestionnaire selon le projet. Eskerod et al. (2017) donnent différentes motivations pour la sélection d'agents de changement auprès des pairs. En premier, la crédibilité des individus officiellement désignés au sein du groupe est plus facile à établir et son nouveau rôle est souvent accueilli de manière plus favorable. De plus, l'agent de changement a la possibilité d'utiliser des moyens de communication déjà en place pour partager des informations et atteindre des groupes qui sont parfois difficiles à rejoindre. Cette aisance est créée en partie grâce à sa proximité avec le terrain (Eskerod et al., 2017).

Le gestionnaire intermédiaire ou de proximité peut aussi jouer un rôle d'agent de changement. Balogun (2003) explique qu'en plus de coordonner l'implantation du changement au sein de son équipe et d'assurer la continuité des opérations, le gestionnaire de proximité donne du sens au changement et par le fait même partage cette vision avec son équipe. Cette proximité peut avoir des effets positifs ou négatifs selon la perception du gestionnaire du changement à venir. Ils servent aussi de courroie de transmission entre les paliers hiérarchiques supérieurs et les opérations pour faire en sorte que les actions entreprises soient en cohérence avec les objectifs du changement souhaité (Balogun, 2003).

Cadre de référence

Dans certaines organisations, la gestion du changement n'est pas prise en charge par une personne, mais par la mise en place d'un cadre de référence clair qui soutient la pratique dans l'ensemble de l'organisation. Ce sont souvent les agents de changement ou les ambassadeurs qui permettent de faire vivre le cadre de référence. Ce cadre permet à tous les employés d'avoir des exemples précis des actions à poser ainsi que des comportements à adopter quand ils font face aux changements. Bueno et Kerber (2010) disent que la mutualisation d'un cadre de référence permet d'avoir une compréhension commune. Le cadre de référence encourage davantage la communication, le partage d'information et la collaboration à l'ensemble de l'organisation. Ils parlent d'ailleurs de structure fluide, où des groupes sont amenés à se former selon les besoins. Ce n'est donc plus une personne qui fait la gestion du changement, mais une culture et une structure qui favorisent ces changements.

Hamel et Zanini (2014) ont complété les apports de Bueno et Kerber (2010) en soutenant le fait que la technologie aide à soutenir le cadre de référence. Selon eux, il n'est pas nécessaire de piloter le changement, mais seulement de concevoir une plateforme qui permet aux gens d'amorcer un changement. Hamel et Zanini (2014) décrivent cette plateforme comme « une plateforme qui permet à quiconque de débiter le changement, de recruter des alliés, de suggérer des solutions et de lancer des expériences. » (traduction libre, p.1). Selon la technologie offerte au sein de l'organisation qui l'implante, la plateforme peut prendre différentes formes. Elle permet de rallier tous les acteurs clés en gestion du changement, que ce soit les agents de changement ou les parties prenantes vers un même besoin celui de changer.

Afin d'assurer la mise en place du changement avec un cadre de référence, Orsoni (2016) affirme aussi qu'il est préférable de donner les grands jalons du changement sans nécessairement avoir de cible fixe, à la place on communique le futur désiré. Cette planification stratégique facilite le processus de changement et oriente les individus vers la situation souhaitée. Cette méthode permet d'accompagner les gens donc, on mise sur la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Les structures matricielles ou l'organisation par projets favorisent ce type de méthode de pilotage du changement.

Le cadre de référence peut être accompagné d'une approche, d'une méthode ou d'un coffre à outils. Werr et al. (1997) définissent ces trois éléments afin de les distinguer dans les opérations quotidiennes. Selon eux, l'approche représente une vision globale qui renvoie aux croyances implicites et explicites concernant à la fois le contenu et le processus dans son ensemble. Dans l'approche, on retrouve des méthodes qui fournissent des directives pratiques aux participants du processus de changement. Ces directives se présentent fréquemment sous la forme de modèles détaillés, décrivant les étapes du processus de changement en spécifiant les actions à entreprendre, le moment approprié pour les faire, la manière de faire et les personnes responsables de chaque tâche. En complément de l'approche et de la méthode, on retrouve un coffre à outils. Les outils qui s'y trouvent sont conçus pour résoudre des problèmes précis. Ils fournissent un soutien à la résolution de problèmes sous diverses formes, telles que des listes de contrôle, des grilles d'analyse, des gabarits, des questionnaires, etc. Le coffre à outils peut être modulable selon le type de changement (Werr et al., 1997).

Équipe d'accompagnement

L'équipe d'accompagnement est au sein de l'organisation et elle est déployée souvent dans les projets, mais est amenée à collaborer avec différents paliers de gestion de l'organisation (Bareil, 2020). Elle permet de préparer l'organisation au changement et d'accompagner les employés et les gestionnaires vers la transformation en travaillant sur les volets stratégiques, tactiques et opérationnels. Selon Bareil (2020), l'équipe travaille à l'aide de la méthode et des outils définis par l'organisation, mais adaptés au contexte du projet. L'accompagnement qu'elle fournit est adapté en fonction du projet donc, peut être sur une base continue ou ad hoc. L'équipe elle-même est aussi amenée à évoluer pour suivre la transformation de l'organisation que ce soit pour la capacité ou la maturité en gestion du changement (Bareil, 2020).

Consultant interne

Le consultant interne est un employé de l'organisation qui chapeaute et travaille dans différents projets de son organisation où il intervient dans le volet du changement. Autissier et Metais-Wiersch (2018) décrivent le consultant interne comme « le modèle du consulting interne [qui] consiste à créer des entités avec des consultants internes qui interviennent sur les projets comme le feraient des consultants externes. » (p.51). Le consultant interne est décrit comme un spécialiste interne ou agent de changement qui accompagne, conseille et soutient les parties prenantes dans un processus de changement. Ce consultant peut être seul ou faire partie d'un groupe de personnes. À la différence d'un projet ou d'un consultant externe, la ressource reste en poste malgré la fin du projet sur lequel il travaille. Il est dédié à temps complet à la gestion du changement, c'est sa tâche principale (Autissier et Metais-Wiersch, 2018 ; Schumacher et Scherzinger, 2016 ; Scott et Barnes, 2011). Selon Scott et Barnes (2011), on peut retrouver dans cette catégorie différents profils d'emplois : des formateurs, des spécialistes du développement de carrière ou professionnel, des consultants en amélioration des performances, des spécialistes en gestion du changement ou professionnels du DO.

Contrairement au consultant externe, le consultant interne est bien positionné au sein de l'organisation. Il maîtrise déjà certaines facettes de l'organisation et il est souvent au courant des besoins des clients internes en plus d'être engagé envers cette dernière. Cette posture lui amène d'autres défis selon les projets comme celui de rester neutre ou de donner son opinion, de faire parfois abstraction de ce qu'il connaît déjà afin de penser différemment ou au contraire de monter ses connaissances (Scott et Barnes, 2011). Le fait d'être interne et de soutenir d'autres parties de l'organisation les amène aussi à être confrontés à différents niveaux hiérarchiques ce qui peut entraîner des difficultés à dire la vérité ou montrer une avenue qui est en décalage avec l'autorité, ce qui pourrait s'avérer être perçu de la même manière que de la confrontation (Scott et Barnes, 2011).

Un regroupement de spécialistes

Lorsqu'une organisation a mis en place des équipes d'accompagnement ou des consultants internes, elle décide dans certains cas de les regrouper dans un département, un bureau ou une unité. Parfois, l'organisation va jusqu'à instaurer un centre d'excellence ou d'expertise.

Selon Franklin (2015), le bureau de gestion du changement est une unité ou un département avec sa propre gouvernance. Il permet de décider de la méthodologie, des outils et des processus à mettre en place et à utiliser pour faire le changement au sein d'une organisation. C'est la référence pour le personnel de l'organisation qui œuvre en gestion du changement ou qui désire s'y préparer. Le département procure aussi régulièrement du rôle-conseil auprès des directions quand vient le temps de faire un changement.

Selon Franklin (2015), le bureau s'assure également de la capacité à opérationnaliser les changements en implantant une « surveillance de toutes les initiatives de changement prévues et en cours [pour s'assurer] que chacune est livrée efficacement grâce à l'application d'une méthodologie et de mesures de performance cohérentes. » (traduction libre, p.6). Ils ont comme responsabilités, entre autres, de l'accompagnement des parties prenantes, du développement des employés et du pilotage du changement au sein de l'organisation (Autistiser et al., 2018b).

La gestion du changement peut se trouver aussi regroupée avec le département des ressources humaines ou celui du développement organisationnel. Le département des ressources humaines a généralement des capacités internes, car il soutient déjà des pratiques comme la formation, le développement et la performance qui sont des leviers au changement. Ce département a, de plus, la possibilité de renforcer l'usage de différents processus ou procédures ce qui aide à changer (Armenakis et al., 2000 ; Autissier et Guillard, 2014).

Comme implicitement spécifiées dans le paradigme stratégique-organisationnel, les ressources humaines peuvent gérer le changement en imposant une méthodologie et une façon de faire. Dans le paradigme expérientiel, les ressources humaines sont davantage en position de rôle-conseil auprès de l'organisation afin de vérifier si l'organisation est prête à changer et aiguille le choix des méthodes pour piloter le changement. Autissier et Guillard (2014) fondent leur propos concernant les ressources humaines entre autres sur la matrice d'Ulrich qui indique qu'une des missions des ressources humaines est de conduire le changement par leur orientation sur les employés et leur rôle stratégique.

Baran et al. (2019) affirment que le leadership que peuvent exercer les ressources humaines et leur influence sur l'organisation font de ce département un lieu de prédilection pour y faire la gestion du changement. Baran et al. (2019) soutiennent que la pratique des ressources humaines est de plus en plus caractérisée par un travail dans les quatre types de changement organisationnel (continu-convergent, continu-radical, épisodique-convergent et épisodique-radical). Les ressources humaines peuvent donc influencer l'efficacité du changement organisationnel en contribuant au développement des capacités dynamiques d'une entreprise.

Un centre d'excellence ou un centre d'expertise est au départ une reconnaissance par l'organisation de la fonction de la gestion du changement et une volonté de bien positionner cette expertise. L'objectif d'un centre d'expertise est similaire à celui d'un bureau de projet, soit doté l'organisation d'une méthodologie organisée ainsi que d'un ensemble d'outils et de ressources permettant de gérer de manière efficace les changements. En outre, cette fonction vise à renforcer les compétences en leadership nécessaires et à délibérément influencer la culture afin d'améliorer la capacité globale de l'organisation à s'adapter (Anderson et Clausen, 2018 ; Franklin, 2015).

Différents éléments doivent être déterminés afin d'opérationnaliser un bureau, un département, un centre d'excellence ou un centre d'expertise en gestion du changement (Andersen et Clausen, 2018 ; Hitachi Consulting, 2014 ; O'Leary, 2016 ; Zeid, 2014). Parmi ces éléments, on retrouve : la gouvernance, la structure, les rôles et les responsabilités, la méthodologie (incluant un arrimage avec les projets) et une stratégie du changement pour faire adhérer les parties prenantes.

Différents éléments sont à considérer avant de penser à regrouper les ressources. Le premier élément est le nombre de changements au sein de l'organisation. Sans un nombre considérable de changements, ce n'est peut-être pas la bonne méthode. Selon Franklin (2015), cette nouvelle entité doit s'intégrer aux structures existantes, par exemple celle des projets, afin de rajouter de la valeur à la démarche. On doit aussi tenir compte de la maturité en gestion du changement de l'organisation, ce qui peut être validé par la méthodologie en place, les outils utilisés, etc. L'approche utilisée en gestion du changement au sein de l'organisation doit éviter d'être en silo, si tel est le cas, un regroupement d'individus pour soutenir la pratique dans l'organisation pourrait avoir de la difficulté à se positionner (Franklin, 2015).

Andersen et Clausen (2018) reprennent ces éléments, mais les présentent comme le modèle de maturité du bureau de gestion du changement. Plus les éléments sont présents, plus le bureau est mature. Ils partent de 0 donc sans bureau à un niveau 3 qui est un bureau avec une gouvernance bien établie, un niveau élevé de compétences en matière de gestion du changement pour tous les rôles, des normes et des outils adaptés à l'organisation et une gestion du changement intégrée aux projets et autres normes de l'organisation (Andersen et Clausen, 2018).

L'organisation obtient différents bénéfices au déploiement d'un centre d'expertise ou d'excellence autant pour elle-même que pour les projets. Pour l'organisation, on peut constater une meilleure vue d'ensemble sur les changements, une diminution de la saturation des employés au changement, une vitesse supérieure dans les projets par une harmonisation des pratiques, une diminution des coûts par une meilleure efficacité et un meilleur succès dans les mises en place des changements (Andersen et Clausen, 2018 ; Franklin, 2015). Pour les projets, on voit une meilleure qualité des efforts et une réduction de temps dans l'opérationnalisation des initiatives de changement.

Le tableau 1.1 résume les différentes méthodes présentées plus haut ainsi que leurs positionnements par rapport à l'organisation.

Tableau 1.1 Synthèse des moyens d'internalisation de la gestion du changement

Positionnement par rapport à l'organisation	Moyens	Résumé du moyen
Externe	Consultant externe	Travailleur indépendant ou consultant d'une firme qui vient aider à réaliser toutes les activités en gestion du changement de l'organisation selon des besoins déterminés par une entente
Mixte	Binôme consultant externe avec un consultant interne	Consultant externe mandaté soutenu de façon formelle par un employé au sein de l'organisation
Interne	Communauté de pratique	Groupe de personnes qui partagent un intérêt commun, la gestion du changement, dans le but d'apprendre et de s'améliorer
	Codéveloppement	Groupe de personnes s'entraident mutuellement dans le but d'améliorer leurs stratégies d'action et leur pratique professionnelle
	Agent de changement ou ambassadeur	Individu qui joue un rôle actif dans la promotion et la réalisation du changement au sein de l'organisation
	Approche interne organisationnelle	Ensemble de concepts, de principes ou de normes utilisés pour soutenir le changement
	Équipe d'accompagnement	Équipe regroupant des employés identifiés par l'organisation pour aider à la réalisation du changement
	Consultant interne	Personne ou groupe de personnes qui a développé une expertise et qui soutient la réalisation du changement de l'ensemble de l'organisation
	Un regroupement de spécialistes	Regroupement au sein de l'organisation de spécialistes en gestion du changement

1.12 La comparaison entre les différents moyens dans la littérature

À la suite de cette revue de littérature, un point important ressort soit l'absence d'écrits sur la façon de choisir un moyen pour faire la gestion du changement. Malgré les nombreux écrits sur les différentes façons de faire la gestion du changement, il n'y a pas vraiment de critères pour faire la sélection du moyen approprié. Ce qui ressort cependant, c'est la volonté de rendre cette connaissance disponible au sein de l'organisation surtout pour avoir un avantage pour ce qui est des nombreux changements qui s'opèrent dorénavant dans les organisations. De plus, on doit aussi considérer les enjeux de la gestion du changement tels que le contexte organisationnel, l'environnement ou la culture. On peut donc penser que l'évolution des moyens d'internaliser la gestion du changement de l'externe vers l'interne est un chemin cohérent avec cette réalité.

Un autre élément que l'on peut considérer au niveau des pratiques internes est relié avec la maturité en gestion du changement de l'organisation et le développement des connaissances. Si on analyse les moyens internes, on peut remarquer la mise en place de moyens plus simples (un conseiller) à plus structurés (un centre d'excellence). Pour atteindre cette structure, nous pouvons penser que l'organisation comprend mieux la gestion du changement et que ses connaissances sont plus élevées, donc elle désire organiser ses connaissances et ainsi faire évoluer la pratique interne.

Dans la section suivante, le cadre conceptuel se rapportant à cette recherche sera présenté afin d'aborder les principales théories utilisées et les relations entre elles.

1.13 Le cadre conceptuel

Dans le cadre de ce mémoire, différentes théories vont être utilisées afin de créer un cadre de référence pour évaluer la capacité d'une organisation à internaliser la pratique de la gestion du changement. Le contexte théorique met en évidence l'influence entre la gestion des connaissances et la maturité de l'organisation quand vient le temps de choisir un moyen pour internaliser la pratique de la gestion changement. Nous proposons donc de regrouper les trois concepts afin d'en faire un cadre conceptuel pour cette recherche.

1.13.1 Modèles de gestion des connaissances

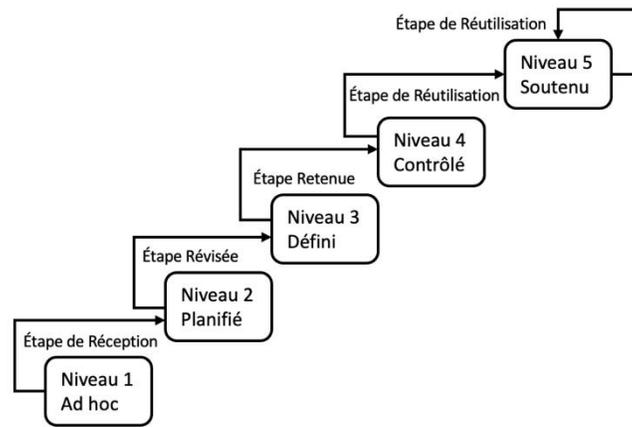
Comme l'internalisation nécessite la création d'un cadre de référence unique au sein de l'organisation, un modèle de gestion des connaissances est le point de départ de notre cadre conceptuel. Différents modèles de gestion des connaissances existent actuellement dans la littérature. Rašula et al. (2008) ont d'ailleurs recensé plusieurs concepts de gestion des connaissances et leurs auteurs. Cependant, trois ont été retenus dans le cadre de cette recherche, car on les lie davantage à la gestion du changement (Anthony et al., 2022 ; Autissier et al., 2018b) soit ceux de Kaner et Karni (2004), de Pee, Teah et Kankanhalli (2006) et de Nonaka et al. (1997).

Le modèle de maturité des capacités pour la prise de décision basée sur la connaissance de Kaner et Karni (2004)

Le modèle de maturité de la capacité décisionnelle (DM-CMM) de Kaner et Kani (2004), présenté à la figure 1.4, propose une approche structurée permettant aux organisations d'améliorer leur capacité à prendre des décisions éclairées basées sur la connaissance. Le premier degré mesure la capacité de l'organisation à prendre des décisions. Kaner et Kani (2004) le divisent en cinq niveaux pour la prise de décision soient : ad hoc, planifiée, définie, contrôlée et soutenue. Le deuxième degré correspond à la capacité de l'organisation à faire la gestion des connaissances. Il contient quatre étapes. La première étape est la réception qui implique la saisie individuelle des connaissances. La deuxième est la révision et l'organisation des connaissances. La troisième est la conservation qui nécessite la formulation et l'évaluation des connaissances sur la base de mesures. La dernière étape est l'utilisation des connaissances par la réapplication de décisions antérieures efficaces (Kaner et Kani, 2004).

Ces activités fournissent une vue multidimensionnelle en mettant en commun les étapes de maturation de la gestion des connaissances et les niveaux de maturité de la prise de décision. On part d'une décision qui est individuelle (*ad hoc level*) qui correspond à une connaissance individuelle vers une décision organisationnelle formalisée (*sustained level*) où la connaissance a été identifiée et évaluée tout en considérant l'historique des événements et des décisions précédentes (connaissances antérieures) pour faire un choix pour l'implantation d'une solution (Kaner et Kani, 2004).

Figure 1.4 *Decisionmaking Capability Maturity Model (DM-CMM)*



Source : Kaner et Kani (2004 : p.245, traduction libre)

Le modèle de gestion des connaissances de Pee, Teah et Kankanhalli (2006)

Le modèle de gestion des connaissances de Pee et al. (2006), présenté au tableau 1.2, est un modèle qui décrit les caractéristiques d'une organisation à un niveau particulier de maturité en matière de gestion des connaissances. Il est composé de cinq étapes soit d'initial à optimiser. Chaque étape est caractérisée en fonction de trois composantes qui permettent d'établir le niveau de maturité de l'organisation. Ces composantes sont les aspects humains (culture, gestion et stratégie), les aspects organisationnels (les processus) et la technologie (les infrastructures disponibles). En fonction des descriptions qui correspondent le mieux à l'organisation, un niveau de maturité d'un à cinq est établi pour se mesurer et s'améliorer (Pee et al., 2006).

Tableau 1.2 G-KMMM

Niveau de maturité		Description générale	Processus clés par domaine		
			Personne/Organisation	Processus	Technologie
1	Initial	Peu ou pas d'intention d'utiliser les connaissances organisationnelles.	L'organisation et ses membres ne sont pas conscients de la nécessité de gérer ses ressources de connaissances.	Aucun processus formel pour capturer, partager et réutiliser les connaissances organisationnelles.	Aucune technologie ou infrastructure spécifique à la gestion des connaissances en place.
2	Conscient	L'organisation est consciente de la nécessité de gérer ses connaissances organisationnelles, mais ne sait peut-être pas comment le faire.	La direction est consciente de la nécessité de la gestion des connaissances.	Les connaissances indispensables pour effectuer les tâches de routine sont documentées.	Des projets pilotes de KM sont lancés (pas nécessairement par la direction).
3	Défini	L'organisation a mis en place une infrastructure de base pour soutenir la gestion des connaissances.	La direction est consciente de son rôle dans l'encouragement de la gestion des connaissances. Formation de base en gestion des connaissances fournie. Une stratégie de base en gestion des connaissances est mise en place. Les rôles en gestion des connaissances sont définis. Systèmes d'incitation disponibles.	Les processus de gestion de contenu et d'information sont formalisés. Des métriques sont utilisées pour mesurer l'augmentation de la productivité.	Infrastructure de base en gestion des connaissances en place (par exemple, un point d'accès unique). Certains projets de gestion des connaissances au niveau de l'entreprise sont en place.
4	Géré	Les initiatives de gestion des connaissances sont bien établies dans l'organisation.	Stratégie commune et approches standardisées pour la gestion des connaissances La gestion des connaissances est intégrée dans la stratégie organisationnelle globale. Formation plus avancée en gestion des connaissances Normes organisationnelles.	Mesure quantitative des processus de gestion des connaissances (par exemple, utilisation de métriques).	Les systèmes de gestion des connaissances à l'échelle de l'entreprise sont entièrement en place. L'utilisation des systèmes de gestion des connaissances est à un niveau raisonnable. Intégration transparente de la technologie avec l'architecture de contenu.
5	Optimisation	La gestion des connaissances est profondément intégrée dans l'organisation et est continuellement améliorée. C'est un composant automatique dans tous les processus organisationnels.	La culture du partage est institutionnalisée.	Les processus de gestion des connaissances sont constamment révisés et améliorés. Les processus de gestion des connaissances existants peuvent être facilement adaptés pour répondre aux nouvelles exigences. Les procédures de KM font partie intégrante de l'organisation.	L'infrastructure en gestion des connaissances existante est continuellement améliorée.

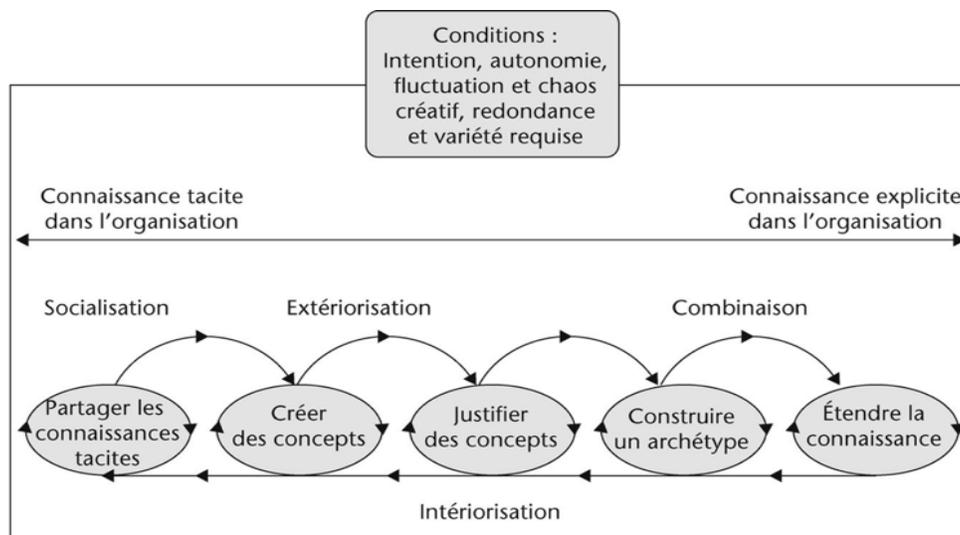
Source : Pee et al. (2006: p.406, traduction libre)

Le processus de création de connaissance organisationnelle de Nonaka et Takeuchi

Le troisième modèle est le processus de création de connaissance organisationnelle de Nonaka et al. (1997) qui décrit la manière dont les connaissances sont créées, partagées et utilisées au sein d'une organisation telle qu'illustrée à la figure 1.5.

Il met en évidence l'importance de rendre explicite le tacite pour une compréhension commune et concrète de la gestion du changement. Nonaka et al. (1997) débutent par le partage des connaissances. Les individus par leur échange communiquent des connaissances. Cette phase permet de rendre tacites les connaissances explicites. Ensuite, à partir des connaissances existantes et celle acquises, l'individu développe des concepts. Par la suite, on justifie le concept. À cette étape, on évalue la valeur et l'utilité qu'ont les nouvelles connaissances pour l'organisation et si elles sont utiles. En général, cette étape est faite par une personne en position d'autorité. La quatrième étape permet de rendre concret et tangible le concept par la création de modèles. Finalement, la dernière étape permet la diffusion dans l'organisation des nouveaux modèles. À la fin du processus, on intériorise la connaissance au sein de l'organisation par le partage. Ce modèle est une boucle sans fin.

Figure 1.5 Le processus de création de connaissances organisationnelles



Source : Autissier et al. (2018a : p.71)

C'est celui qui a été retenu dans le cadre de ce mémoire, car il inclut un cadre complet pour comprendre et gérer le développement des connaissances dans le contexte du changement organisationnel, en mettant l'accent sur les processus dynamiques de création, partage et application des connaissances.

1.13.2 Modèles de maturité

Rosemann et Bruin (2005) définissent la maturité comme une mesure pour évaluer les capacités d'une organisation par rapport à une certaine discipline. Quant à McCormack et al. (2009), ils parlent de la maturité de la même manière que des processus, qui ont des cycles de vie ou des stades de développement qui peuvent être clairement définis, gérés, mesurés et contrôlés au fil du temps. En gestion du changement, trois modèles ont été recensés soit Carpentier (2022), Prosci (2012) et celui de Zephir, Minel et Chapotot (2011).

Modèle de maturité de Carpentier (2022)

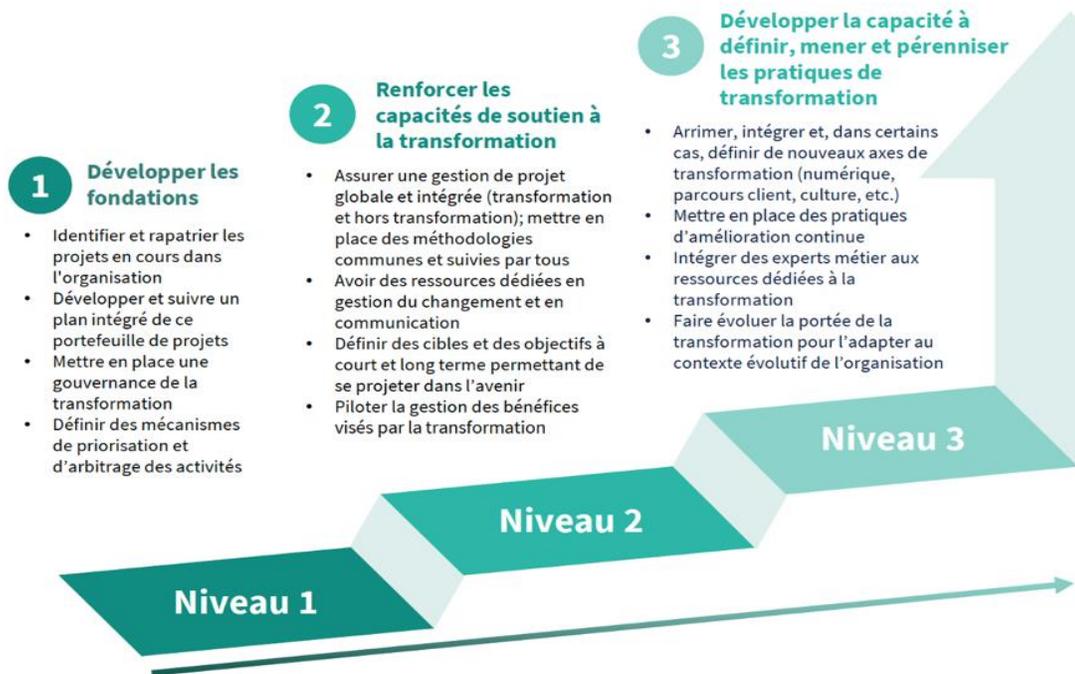
Le modèle de maturité de Carpentier (2022) associé de la firme conseil Brio est basé sur le développement d'une organisation en lien avec la mise en place d'un bureau de la transformation. Ce modèle en trois niveaux, présenté à la figure 1.6, permet de situer l'organisation par rapport à son besoin, ce qui veut dire que pour une organisation le niveau 1 peut être suffisant, tandis que pour une autre, une évolution vers un niveau supérieur est nécessaire pour bien servir l'organisation.

Le niveau 1 « développer les fondations » commence par l'identification et le rapatriement des projets en cours au sein d'une même entité. Pour assurer un contrôle accru, l'élaboration d'un plan intégré de portefeuille de projets est créée. Cette démarche est accompagnée de la mise en place d'une gouvernance et la définition de mécanismes de priorisation et d'arbitrage des activités.

Pour arriver à atteindre le niveau 2 « Renforcer les capacités de soutien à la transformation » il faut allouer des ressources spécifiques à la gestion du changement et à la communication en plus d'utiliser une méthodologie harmonisée. L'implantation de cibles ou d'objectifs fait aussi partie de ce niveau en plus d'assurer l'atteinte des bénéfices.

Enfin pour le niveau 3 « Développer la capacité à définir, mener et pérenniser les pratiques de transformation », on ajoute le processus d'amélioration continue et d'évolution de la pratique. On définit de nouvelles expertises en plus d'ajouter des experts métiers dans les projets de transformation.

Figure 1.6 Trois niveaux de maturité de Brio



Source : Carpentier (2022 : p.17)

Le modèle de maturité de Prosci (2019)

Le modèle Prosci (2019), présenté à la figure 1.7, est un modèle qui permet d'évaluer la maturité en gestion du changement à l'aide de 50 facteurs répartis dans cinq catégories soient : le leadership (huit facteurs), l'application (huit facteurs), les compétences (douze facteurs), la standardisation (douze facteurs) et la socialisation (dix facteurs).

Au niveau du leadership, on retrouve des éléments concernant la façon dont agit la haute direction en lien avec le processus de gestion du changement comme le soutien, les communications, la mise en place de coalitions pour le déploiement organisationnel, l'articulation de la vision de l'internalisation et le nombre de ressources disponibles pour soutenir la fonction au sein de l'organisation. L'accessibilité de la direction ainsi que la création de règles, de politiques et de procédures font aussi partie de la catégorie sur le leadership.

Pour ce qui est de l'application, le modèle se base davantage sur la mise en place d'une approche structurée, commune et cohérente qui est appliquée au sein de tous les projets de l'organisation. La mise en place d'outils, de ressources humaines (incluant les structures) et de ressources monétaires est aussi évaluée dans cette catégorie du modèle.

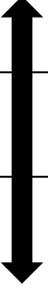
La catégorie compétence du modèle passe au travers des formations et de la mise en pratique pour différentes catégories de personnels. On débute avec les praticiens en gestion du changement ensuite les dirigeants ou les cadres, les gestionnaires, les personnes impliquées dans les projets pour finir avec les employés. Pour les cadres, l'orientation au niveau de la formation est axée sur le parrainage tandis que pour les gestionnaires on met l'accent sur l'accompagnement des ressources. Un dernier point de cette catégorie permet de démontrer l'efficacité des programmes de formation en gestion du changement dans l'organisation.

La mise en place d'approche, d'outils et de critères au niveau du processus de gestion du changement est dans la catégorie standardisation. On y retrouve aussi les aspects concernant l'amélioration continue du processus de gestion du changement et l'harmonisation avec le processus de projet ou celui d'amélioration continue comme le lean. Dans la standardisation, on évalue aussi la mise en place de groupe fonctionnel comme les bureaux de gestion du changement ou de postes propres à la fonction.

La dernière catégorie est la socialisation. Elle permet de constater comment au sein de l'organisation le processus de gestion du changement se positionne et comment il est perçu. La valeur accordée à la gestion du changement, l'adhésion envers lui, le soutien qui lui est accordé sont pris en compte dans cette catégorie. À ceci s'ajoute la place que le processus occupe au sein de l'organisation dans les communications, la vision de l'évolution et l'aspect concurrentiel.

Chaque question permet de choisir parmi cinq niveaux celui qui reflète le mieux la maturité du changement au sein de l'organisation. Le premier niveau (niveau 1) débute avec l'absence de gestion du changement pour aller vers une prise en charge organisationnelle par la mise en place de processus interne (niveau 5). Ce modèle analyse l'évolution de l'organisation à travers ces différents stades pour indiquer où elle se trouve ainsi que les actions nécessaires pour y parvenir.

Figure 1.7 *Levels of Change Management*

Niveau 5	Compétence organisationnelle	La compétence en gestion du changement est évidente à tous les niveaux de l'organisation et fait partie de la propriété intellectuelle et de l'avantage compétitif de l'organisation.	Amélioration continue des processus en place.	Plus grande rentabilité et réactivité
Niveau 4	Normes organisationnelles	Les normes et méthodes à l'échelle de l'organisation sont largement déployées pour gérer et diriger le changement	Sélection d'une approche commune.	
Niveau 3	Projets multiples	Une approche globale pour la gestion du changement est appliquée dans plusieurs projets.	Des exemples de meilleures pratiques sont visibles.	
Niveau 2	Projets isolés	Certains éléments de la gestion du changement sont appliqués dans des projets isolés.	De nombreuses tactiques différentes sont utilisées de manière incohérente.	
Niveau 1	Ad Hoc ou absente	Peu ou pas de gestion du changement appliquée.	Dépendant des personnes sans pratiques ou plans formels.	

Source : Prosci (2019, traduction libre)

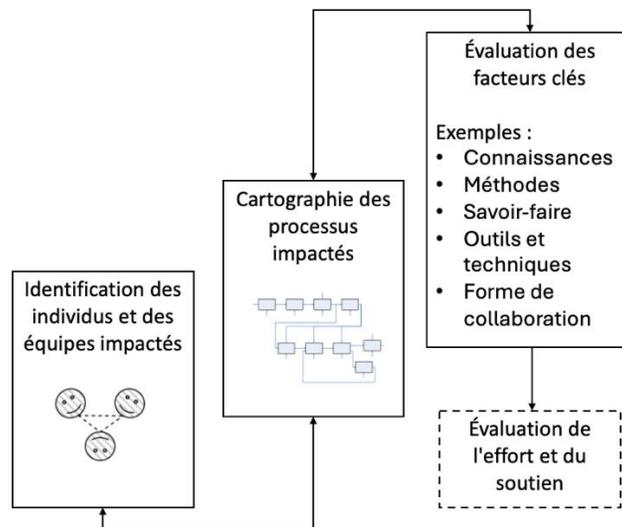
Afin d'obtenir un portrait des organisations, Prosci fait le recensement du niveau de maturité des organisations par des recherches (benchmark) à chaque deux ans et font un bilan de la situation globale. Dans le dernier recensement de Prosci en 2023, 54 % des 10 800 organisations se situaient au niveau 1 (gestion du changement ad hoc ou absente) ou au niveau 2 (gestion du changement sur des projets isolés) et seulement 11 % des organisations se situaient au niveau 4 ou 5, où l'organisation avait véritablement commencé à adopter des normes organisationnelles et à développer des compétences organisationnelles (Prosci, 2024).

Modèle de maturité de Zephir, Minel et Chapotot (2011)

Le modèle de maturité de Zephir, Minel et Chapotot (2011), présenté à la figure 1.8, est composé de trois niveaux qui permettent d'évaluer le changement ainsi que la préparation de l'organisation pour y faire face. Ici, malgré le fait que nous sommes encore dans la maturité, contrairement à Prosci, on vient évaluer la capacité à changer. Ce modèle évalue si toutes les conditions sont réunies pour que l'organisation soit en mesure de changer.

Zephir et al. (2011) ont un modèle qui se compose de trois niveaux. Le niveau 1 permet de cartographier l'impact du changement au niveau du système, de l'équipe et de l'individu. Le niveau deux est l'évaluation des processus affectés. Le niveau 3 consiste à mesurer les ressources nécessaires à la transformation opérationnelle (matériel ou humaine). Zephir et al. (2011) indiquent que « ces trois étapes permettent de diagnostiquer les variables organisationnelles qui vont évoluer, la mesure dans laquelle elles vont changer et la capacité de l'organisation à introduire avec succès ces transformations » (traduction libre, p. 293).

Figure 1.8 *Potential change capability maturity model*



Source : Zephir et al. (2011 : p.292)

À la suite des résumés et des présentations, on pense que le modèle Prosci est le plus pertinent pour cette recherche. Il est simple et facilement accessible. Il est reconnu mondialement, déjà cité dans le cadre de différentes recherches, utilisé dans diverses organisations en plus d'être celui ayant davantage de données validées. Ces données sont d'ailleurs alimentées encore aujourd'hui.

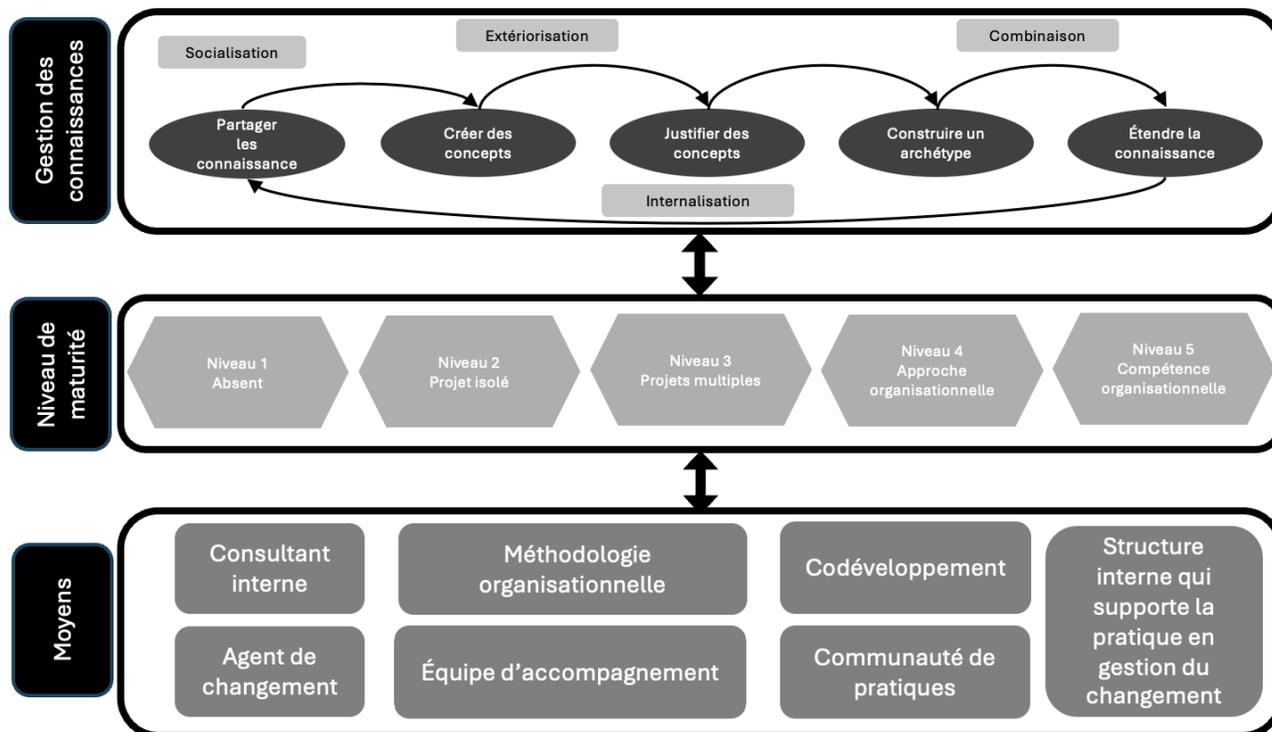
1.13.3 Proposition d'un modèle

Le modèle que nous proposons dans le cadre de cette recherche est illustré à la figure 1.9. Il permet d'évaluer l'influence de la maturité de l'organisation et de son niveau de gestion des connaissances sur le choix d'un moyen pour internaliser la pratique en gestion du changement ce qui compose les trois niveaux du modèle.

Le modèle proposé se base sur les deux modèles précédents soit celui de Nonaka et Takeuchi ainsi que celui de Prosci. En haut, on retrouve le modèle de Nonaka et al. (1997) qui présente le processus d'internalisation des connaissances. Juste en dessous, on ajoute les niveaux de maturité du changement du modèle Prosci (2019) qui débute avec l'absence de gestion du changement pour aller vers une prise en charge organisationnelle tel que présenté dans la section 1.13.2 (niveau 1 à 5). Cette présentation soutient que plus les connaissances au niveau de la gestion du changement augmentent et se structurent au sein de l'organisation plus cette dernière augmente en maturité. Finalement, au bas, on présente les moyens d'internaliser la pratique en gestion du changement. Ces moyens, issus de la littérature, pourraient permettre de voir apparaître une disposition particulière vers certains moyens en fonction de la maturité de l'organisation en gestion du changement.

Globalement, le modèle permet de mettre en commun le niveau des gestions des connaissances et le niveau de maturité de l'organisation avec les moyens d'internalisation de la gestion du changement qui découlent de la revue de littérature. Ce modèle permet de percevoir si l'organisation a acquis les connaissances pour comprendre et gérer le changement tout en ayant la maturité organisationnelle pour le faire. Avec cette lecture, une ou des moyens d'internalisation appropriée sont préférables selon le contexte organisationnel qui découle des deux premiers niveaux.

Figure 1.9 Le modèle proposé pour cette recherche



CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, nous détaillons les stratégies et les méthodes de recherche utilisées, l'échantillonnage et les approches pour la collecte et l'analyse des données qui ont permis de mener à bien cette recherche.

2.1 Stratégie et méthode de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme subjectiviste avec une approche interprétativiste (Prévoist et Roy, 2015). Nous voulons étudier les interrelations entre la gestion des connaissances, le niveau de maturité en gestion du changement et les méthodes d'internalisation au sein des organisations. Plus précisément, nous voulons percevoir et comprendre comment la gestion des connaissances et le niveau de maturité en gestion de changement influencent l'internalisation des pratiques en gestion du changement.

Le paradigme subjectiviste permet de considérer les facteurs sociaux, culturels et historiques qui influencent la manière dont les organisations et les employés qui y travaillent donnent un sens à leur environnement et à leurs expériences (Prévoist et Roy, 2015). Comme ces derniers le disent « la réalité est un construit (local et spécifique) de l'esprit, fruit de l'interprétation individuelle » (p.24).

Pour ce faire, nous allons utiliser l'approche interprétativiste, qui permet de faire ressortir le vécu des individus à travers l'historique de l'organisation pour comprendre ces relations (Prévoist et Roy, 2015). Cette approche permet de déchiffrer les perspectives, les motivations et les vécus des individus, en reconnaissant que la réalité est influencée par les interactions sociales et les contextes culturels. On favorise une analyse descriptive en profondeur d'expériences circonscrites dans chacune des organisations. L'objectif est d'évaluer la capacité d'une organisation à intégrer la gestion du changement, en prenant en compte divers aspects abordés dans les trois questions de recherche présentées en introduction : les moyens employés à l'interne par l'organisation pour intégrer cette pratique, la maturité de l'organisation en gestion du changement, ainsi que sa gestion des connaissances dans ce domaine.

2.2 Échantillon et collecte de données

On utilise un échantillonnage dimensionnel (Johnson, 1990 dans Miles et Huberman 2003) qui permet d'avoir des personnes qui connaissent la pratique en gestion du changement et l'organisation puis qui sont en mesure de nous relater précisément l'historique de l'évolution d'un changement. L'échantillon est orienté en fonction des objectifs recherche (Miles et Huberman, 2003) afin de sélectionner des contextes susceptibles de fournir des éléments pertinents en lien avec le cadre conceptuel établi.

Pour avoir une représentativité théorique (Miles et Huberman, 2003), nous avons approché des organisations qui en sont à différents stades de maturité en matière de gestion du changement pour capter différentes maturités comme établi dans le cadre conceptuel de cette recherche présenté au chapitre précédent. Nous pouvons donc qualifier cet échantillonnage de multisite, chaque organisation devient un site qui sera ensuite comparé avec les autres sites (Miles et Huberman, 2003).

La prise de contact avec les participants a été divisée en différentes étapes afin d'augmenter nos chances de réussite. Chaque étape nous a accordé la possibilité de pousser plus loin la démarche en utilisant certains contacts. En premier, un tour d'horizon de nos connexions organisationnelles a permis d'identifier des possibilités. Ensuite, à partir de LinkedIn, des messages ont été envoyés à nos relations ou des gens de notre réseau. Finalement, une prise de contact à travers la communauté universitaire a été faite pour avoir des personnes externes pour compléter l'échantillon. En fin de compte, huit personnes ont décidé de prendre part à cette recherche.

À l'aide de critères de sélection, nous avons ciblé des cadres ou des gestionnaires qui ont été ou qui sont responsables de la gestion du changement afin d'avoir un portrait de l'évolution de cette situation au sein même de leur organisation. Les critères sont :

- être responsable de la pratique de gestion du changement dans son organisation ;
- avoir entamé un processus d'internalisation de la pratique de gestion du changement ;
- Faire partie de cette équipe de gestion du changement depuis au moins cinq ans.

Une entrevue téléphonique préalable a été faite afin de déterminer si la personne répondait aux critères de sélection et si elle était capable d'expliquer le processus. Ceci avait pour but d'établir la pertinence et la valeur d'interviewer cette personne pour cette étude ainsi que le potentiel pour les données ; entre autres pour éviter d'avoir des organisations qui en sont au même stade dans l'internalisation. Au cours de cette entrevue, nous avons également recueilli des données socio-démographiques, notamment le poste actuel de l'individu, son ancienneté, son niveau de participation au processus de changement ainsi que la taille de l'organisation. Vu le petit nombre de répondants au final, nous n'avons pas pu avoir l'ensemble du portrait que nous désirions et certaines organisations ont été sélectionnées malgré un stade d'internalisation similaire.

Dans le contexte de cette recherche, l'accès direct au terrain n'était pas nécessaire. On comptait sur l'histoire rapportée par les interviewés. Un tableau synthèse des personnes sondées se trouve dans la section suivante. Toutes les entrevues ont été faites à l'aide de la plateforme collaborative Zoom ou Teams. Elles ont duré en moyenne 90 minutes.

2.3 Instrument

Un guide d'entrevue a été employé avec une dizaine de questions ouvertes concernant l'historique de l'organisation pour évaluer la situation présente et l'évolution prévue. À travers ces questions, des précisions sont demandées en lien avec le niveau de maturité en gestion du changement et la gestion des connaissances à l'interne. Il inclut aussi des questions sur les méthodologies déployées dans l'organisation pour gérer le changement.

Afin de réduire les biais dans la collecte et l'analyse des résultats, le guide d'entrevue a été créé de manière à ne pas influencer les réponses même si chaque individu peut être influencé par son vécu ou son bagage professionnel ou personnel. Les questions permettaient au participant de donner une réponse selon sa connaissance. Dans certaines circonstances, nous avons aussi posé des questions complémentaires ou de clarifications.

2.4 Stratégie d'analyse des données

La première étape de l'analyse qualitative a été de transcrire intégralement les enregistrements des entretiens. Cette transcription fidèle a permis de disposer de données textuelles sur lesquelles nous pouvions travailler de manière détaillée afin de faire l'analyse. La deuxième étape a été d'insérer tous les textes retranscrits dans le logiciel Nvivo pour débiter l'analyse par codification (Paillé et Mucchielli, 2021) qui s'est faite en deux temps.

En premier lieu, nous avons procédé à la thématisation en continu avec regroupement des éléments similaires en cours d'analyse ce qu'on appelle un modèle ouvert (L'écuyer, 1987 ; Paillé et Mucchielli, 2021). Au fur et à mesure de la lecture des retranscriptions, chaque phrase ou morceau de texte a été découpé en unité de sens (Dumez, 2013) et associé à un nouveau code en lien avec ce qui émergeait de notre compréhension ou bien à un ou des codes existants d'un classement précédent. Cette méthode a permis de diminuer la circularité et les biais (Dumez, 2013), car le texte est traité indépendamment du cadre théorique. Ceci a permis de définir une cinquantaine de codes regroupés au final en 17 catégories et 5 sous-catégories présentées à l'annexe D).

En deuxième lieu, nous avons créé trois listes de codes à (Paillé et Mucchielli, 2021) à l'aide du cadre conceptuel, soit une pour la gestion des connaissances en gestion du changement (8 catégories et 13 sous-catégories, les détails sont présentés dans les annexes E, F et G), une pour la maturité en gestion du changement (5 catégories et 50 sous-catégories) puis une liste pour les méthodes d'internalisation (2 catégories et 8 sous-catégories).

Le but de cette analyse en deux temps était de passer au travers de l'ensemble du matériel à différentes reprises avec une perception différente afin de faire ressortir l'ensemble des éléments pertinents et intéressants pour cette recherche. En premier, nous avons mis en lumière les différences et ressemblances d'une organisation à l'autre à l'aide d'extraits de textes sélectionnés pour chacun des codes. Puis, nous avons pu aussi voir de mêmes extraits dans plus d'un code lors de l'analyse. Par conséquent, nous avons pris l'ensemble des codes associé à cet extrait pour en comprendre les impacts et faire des rapprochements. Les résultats de l'analyse seront présentés plus en détail dans la prochaine section.

Cela dit, tout au long de cette recherche nous avons respecté l'éthique. Nous nous sommes conformés aux normes établis par *la politique sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*¹ de l'UQAM qui régit ce type de travail tout en nous assurant de faire preuve de rigueur, de transparence et d'authenticité dans la façon dont les éléments ont été rapportés ou analysés.

¹ Voir le certificat d'approbation éthique à l'annexe A

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les données collectées ainsi que les éléments qui ont émergé de l'analyse de cette collecte. Il permettra de mettre en lumière des tendances et des perspectives dans les différentes organisations analysées afin de répondre à l'objectif de cette recherche proposée en introduction soit la capacité d'une organisation à internaliser la pratique de la gestion du changement en tenant compte de différents éléments. Ce chapitre débute par une présentation des organisations de l'échantillon, puis l'analyse globale des éléments en lien avec le cadre conceptuel. Les autres éléments observés qui ont émergé de façon circonstancielle exposant les faits tels qu'ils ont été recueillis seront présentés à la fin de ce chapitre.

Le portrait complet des organisations approchées pour la collecte de données est présenté au tableau 3.1. Diverses informations sont insérées dans le tableau pour permettre la classification des organisations selon certains critères, facilitant ainsi l'analyse. Tout d'abord, on y trouve le type d'organisation (secteur privé ou public) ainsi que le nombre de personnes employées. Ensuite, le tableau indique le département qui chapeaute la gestion du changement dans l'organisation, le type de structure qui soutient les ressources (centralisée ou décentralisée), et le nombre de ressources impliquées dans la gestion du changement. Si les ressources sont centralisées dans un département spécifique, cela est précisé dans l'avant-dernière colonne. La dernière colonne sert à identifier le facteur déclencheur de l'internalisation de la gestion du changement au sein de l'organisation. L'ordre des organisations dans le tableau suit la séquence utilisée afin de réaliser les entrevues et il a été conservé tout au long de l'analyse.

Tableau 3.1 Présentation synthèse des organisations

Organisations	Type d'organisation (public ou privé)	Nbre de personnes dans l'organisation	Situation du département dans l'organisation	Gestion du changement (centralisée ou décentralisée)	Nbre de ressources en gestion du changement	Titre du département	Élément déclencheur
1	Privé	Plus de 5000	VP marketing et communication	Centralisée	84	Centre d'expertise en gestion du changement	Refonte des pratiques en gestion de projet
2	Public	Plus de 5000	VP Ressources humaines et développement organisationnel	Centralisée	14	Division talents, apprentissage et gestion du changement	Changement de vision en lien avec la gestion du changement
3	Public	Moins de 1000	VP Ressources humaines et développement organisationnel	Décentralisée	2	-	Transformation numérique avec un consultant externe
4	Privé	Entre 1000 et 5000	VP intégration et création de valeur	Centralisée	23	Direction gestion du changement.	Fusion avec une autre organisation dans le même domaine d'affaires
5	Privé	Entre 1000 et 5000	VP Ressources humaines et développement organisationnel	Hybride	10	Direction développement organisationnel	Fusion avec une autre organisation dans le même domaine d'affaires
6	Public	Plus de 5000	VP Ressources humaines et développement organisationnel	Décentralisée	2	-	Projet de construction
7	Public	Entre 1000 et 5000	VP Ressources informationnelles	Centralisée	4	Unité de gestion du changement	Transformation numérique
8	Privé	Moins de 1000	Direction transformation organisationnelle	Centralisée	4	Département transformation organisationnelle	Projet d'optimisation de l'ensemble des opérations

3.1 Présentation à haut niveau des organisations

Cette première section permettra de bien comprendre la réalité vécue par chacune des organisations en lien avec l'environnement interne de cette dernière, son évolution et sa réalité actuelle.

3.1.1 Types de changement

Toutes les organisations de l'échantillon accompagnent et soutiennent leur organisation dans différents changements qui sont entre autres technologiques (transformation numérique), culturels ou structurels. Cependant, pour l'ensemble des organisations ce n'est pas tous les changements qui sont accompagnés, car la capacité des organisations est limitée. Nous expliquerons en détail la priorisation des accompagnements dans la section sur la maturité en gestion du changement. De plus, toutes les organisations opèrent plus d'un changement à la fois, et ce pendant toute l'année sans arrêt, soit en continu.

3.1.2 Historique

Afin de comprendre la réalité vécue au sein des organisations, voici un aperçu de leurs historiques en ce qui concerne le positionnement de la pratique de gestion du changement, des services offerts ainsi que de grands jalons ou réflexions qu'elles ont eues et ayant façonné l'évolution de leur pratique.

Au départ pour l'organisation 1, une personne au sein du projet, souvent le chargé de projet, qui avait quelques connaissances et qui reconnaissait l'importance de la pratique demandait l'aide d'un expert à l'externe pour une période déterminée pour de l'accompagnement en gestion du changement. Il n'y avait pas de méthode ou d'outils standardisés. La gestion du changement se faisait selon les connaissances des gens dans les projets et l'accompagnement était différent d'un projet à l'autre, selon les connaissances de l'individu responsable et de ses compétences. Il y avait un petit noyau de personnes, environ une vingtaine, identifiée comme conseiller en gestion du changement, mais isolées dans différentes directions donc peu accessibles au niveau organisationnel, mais davantage au niveau local et en nombre insuffisant.

De plus, la gestion du changement était aussi souvent associée au développement organisationnel ce qui rendait les employés confus par rapport à la gestion du changement. Les activités en gestion du changement étaient noyées au travers des autres activités du développement organisationnel comme le développement de compétence ou différentes formations. Les gens ne pouvaient pas faire la différence ce qui rendait difficile le positionnement de la pratique de gestion du changement. En, 2010, l'organisation 1 a décidé de faire une refonte de ses pratiques en gestion de projet. Ils ont donc repensé leur méthodologie en gestion de projet et la façon de les gouverner. Ils ont utilisé cette refonte pour positionner la gestion du changement comme un contributeur clé dans la gestion de projet, et ce pour l'ensemble de l'organisation. Ensuite a suivi la mise en place du centre d'expertise en gestion de changement, ce qui a permis de regrouper au sein d'une même unité les spécialistes en gestion du changement dispersés à travers l'organisation. Cette unité d'affaires est à l'intérieur de la direction principale en gestion du changement située actuellement sous la vice-présidence marketing et communication. La première étape qui a suivi l'opérationnalisation de l'unité a été la diffusion de l'offre de service et l'harmonisation des pratiques en gestion du changement.

L'organisation 2 a commencé à structurer la gestion du changement autour de 2017. Avant cette période, il y avait une gestion du changement décentralisée et l'organisation avait l'habitude d'engager des consultants externes. Il n'y avait pas de méthodologie organisationnelle, de langage commun ou de livrables standardisés. Le processus de gestion du changement se faisait beaucoup en fonction des besoins d'affaires au niveau local. Il n'y avait pas de vue organisationnelle ou de priorisation des projets. L'accompagnement se déterminait de façon ad hoc, selon les contacts de l'employé responsable du projet dans l'organisation. Le niveau d'accompagnement pouvait aussi varier en fonction de la personne qui assurait l'accompagnement et de ses compétences ou de ses connaissances. En 2017, l'organisation a décidé de mandater une ressource externe qui avait de l'expérience dans la mise en place de structure en gestion du changement. Avec l'arrivée de cette personne, ils ont décidé de réorganiser les ressources en les centralisant pour mieux accompagner les projets. À ceci s'est ajoutée une offre de service, une vision, une mission ainsi qu'une méthodologie harmonisée. Cette unité se trouve depuis 2022 à la vice-présidence en ressources humaines.

Pour commencer, la priorité pour l'organisation 3, était de développer un coffre à outils pour évaluer le fondement du changement et les préoccupations inspirées du modèle de Céline Bareil. L'accompagnement était à la pièce, certains projets qui avaient développé une certaine sensibilité ou avaient des problèmes qui semblaient émaner de la gestion du changement contactaient les ressources humaines pour de l'accompagnement. Pendant cette période, une consultante externe est venue faire un mandat en gestion du changement et elle a soulevé l'idée d'avoir cette expertise pour l'organisation dans une perspective d'habiliter l'organisation à prendre en charge sa gestion du changement. Cette idée à cheminée et la direction a décidé d'amener cette expertise de façon durable à l'interne. En 2022, l'organisation 3 a embauché une conseillère principale en gestion du changement qui a été associée à l'équipe des ressources humaines pour mettre en place un cadre de référence et bonifier le coffre à outils en gestion du changement. Par la suite, en janvier 2023, une autre conseillère est arrivée dans l'organisation, mais au niveau du bureau de projet afin d'accompagner les projets en technologie informatique.

Pour l'organisation 4, la direction en gestion du changement est née en 2020 de la fusion de deux organisations. La première a été mise en place en 2015. Elle était centralisée, avec deux ou trois personnes à son service. Ces personnes s'occupaient de l'accompagnement des projets. Ils créaient la stratégie de gestion du changement et l'opérationnalisait. Dans cette organisation, la gestion du changement se faisait à même les projets qui eux, étaient gérés en mode cascade. En ce qui concerne la deuxième équipe, au départ les ressources étaient dispersées dans l'organisation puis centralisées en 2019. Les responsabilités de cette équipe étaient de sensibiliser et responsabiliser les projets pour tout ce qui touchait la gestion du changement. Lors de la fusion des deux organisations, ces deux équipes sont devenues une, avec des conseillers attirés à un secteur d'affaires. Cette équipe est dans une unité appelée centre d'excellence dans la direction en gestion du changement qui est avec l'équipe de chargés de projet sous la vice-présidence responsable de la fusion.

Pour l'organisation 5, la gestion du changement a été formalisée il y a plus de 10 ans. Une conseillère externe était responsable de la gestion du changement dans le cadre de la fusion de deux organisations (qui deviendra l'organisation 5 par la suite) et c'est à cette époque que la gestion du changement a été reconnue comme importante. Le département des ressources humaines a senti le besoin d'améliorer l'accompagnement en gestion du changement afin de bien préparer l'organisation pour la suite de la fusion. Pour débiter, une conseillère a été nommée avec la responsabilité de développer une boîte à outils pour les gestionnaires qui devait tenir compte du contexte organisationnel. Ensuite est venue s'ajouter à l'équipe une deuxième conseillère pour accompagner et soutenir en gestion du changement les projets d'envergure transversale au niveau des technologies informatiques. Ensuite, de fil en aiguille, l'équipe s'est agrandie pour un total de neuf conseillers en gestion du changement, un coordonnateur et une directrice sous la vice-présidence responsable des ressources humaines et de la transformation organisationnelle. L'organisation est actuellement en réflexion pour la mise en place d'un centre d'expertise en gestion du changement afin de faire évoluer la pratique au sein de l'organisation et augmenter la maturité organisationnelle.

Pour l'organisation 6, c'est aux alentours de 2008 que la gestion du changement a été intégrée dans l'organisation, soit en même temps que la gestion de projet. Afin d'habiliter les gestionnaires qui font la gestion du changement, l'organisation a décidé de mettre sur pied une entité, qui regroupait des acteurs clés internes et des experts externes, pour proposer du développement de compétences en gestion du changement comme l'organisation le nomme elle-même. De là est née une approche et des outils dans l'intention d'accompagner le changement. L'organisation a ensuite doté des postes en développement organisationnel au bureau de projet qui avait comme mission de faire de la gestion du changement. Cependant en 2018, des changements de structure, un changement de direction, la fin des projets d'envergure et la perte de certains budgets ont fait en sorte que certaines personnes en gestion du changement ont quitté l'organisation ce qui a dissous l'équipe en place. Aujourd'hui, seule une petite équipe en développement de compétences aux ressources humaines soutient l'entièreté des projets organisationnels. Le développement organisationnel est passé d'un positionnement stratégique fort, fréquemment consulté à un développement organisationnel soit en réponse aux besoins du terrain (réactif) et peu consulté.

Pour l'organisation 7, c'est en 2019, pour soutenir l'implantation de la transformation numérique, que l'organisation a décidé de mettre en place officiellement la gestion du changement. Au départ, une conseillère en gestion du changement était dédiée seulement aux projets numériques. Un an plus tard a suivi l'embauche d'une deuxième conseillère en gestion du changement puis, six mois plus tard, l'organisation s'est pourvue d'une cheffe en gestion du changement soit en octobre 2022. Après quelques départs et arrivées, l'organisation compte maintenant trois conseillères et une cheffe, centralisée sous la vice-présidence des ressources informationnelles.

Pour l'organisation 8, deux éléments ont fait en sorte de vouloir s'approprier la gestion du changement. En premier, l'organisation devait être en mesure d'augmenter la cadence de ses opérations tout en maintenant ses activités dans les lieux actuels qui étaient déjà au maximum de sa capacité. En deuxième, elle devait acquérir une certification dans son expertise afin de lui permettre de continuer à être un fournisseur dans son secteur d'activités. De ce fait, ils ont dû effectuer de nombreux changements et surtout faire de l'amélioration en ce qui concerne le processus existant. Au départ, l'organisation 8 a engagé deux conseillers en amélioration continue qui était alors soutenue par un directeur qui avait un passé en amélioration continue. Dans cette organisation, l'amélioration continue et la gestion du changement vont de pair. Ensuite, ayant reconnu la valeur de cette gestion, il y a eu la nomination d'un directeur de transformation organisationnelle qui est venu accompagner les deux personnes déjà en place puis un autre employé en développement organisationnel.

3.2 Les connaissances en gestion du changement

Des connaissances en gestion du changement existaient au sein de toutes les organisations, et ce, avant même la mise en place de ressources officielles telles qu'un conseiller ou d'un département. Cependant, ses connaissances ont été en partie ou dans sa totalité regroupées, harmonisées et diffusées au sein de leur organisation. Les prochaines sections viennent expliquer la gestion des connaissances à l'interne à travers les étapes du processus de création de connaissances organisationnelle de Nonaka et Takeuchi (Nonaka et al., 1997). Nous verrons donc la création et le partage des connaissances (avec ou sans méthodologie en gestion du changement), la création des concepts, la construction des archétypes, le déploiement des connaissances ainsi que le déclin ou la boucle d'amélioration.

3.2.1 Création et partage des connaissances avec une méthodologie

Les conseillers internes arrivent avec un bagage de connaissances dans l'organisation qui est très diversifié d'un individu à l'autre et d'une organisation à l'autre. Pour l'ensemble des organisations, on demande soit un diplôme universitaire de 1er ou 2e cycle dans un domaine pertinent à la gestion du changement. Pour certaines organisations, certaines formations comme Prosci pour l'organisation 1 et 2 ou DO-IT pour l'organisation 3 sont considérées comme un atout. En plus de la scolarité, l'expérience est aussi prise en compte, pour les organisations 1 et 2, on demande 6 ans d'expérience. On peut donc considérer tous ces éléments comme faisant partie du bagage de l'individu.

À ses débuts au sein de l'organisation, le conseiller va acquérir de nouvelles connaissances soit par la formation, l'accompagnement ou tout simplement par l'interaction avec ses pairs dans son équipe de travail ou lors des projets (organisations 1, 2, 4 et 5). À l'heure actuelle, aucune organisation sondée n'offre au conseiller d'aller suivre une formation à l'externe. Les organisations 1 et 4 offrent un parcours d'accueil qui permet aux conseillers d'avoir des rencontres sur quelques semaines afin de lui octroyer la chance d'acquérir des connaissances sur l'organisation, la gestion de projet et le métier de conseiller en gestion changement au sein de l'organisation, la méthodologie et les outils. Selon la rencontre, un spécialiste du domaine concerné (exemple des projets) vient présenter du contenu que le conseiller pourra ensuite utiliser pour l'aider dans sa fonction.

Dans le même ordre d'idées, un système de parrainage interne est offert pour les organisations 1, 2 et 5. Ceci permet un partage de connaissances avec les autres membres de l'organisation et de s'approprier la méthodologie ainsi que les outils. Les conseillers vont aussi expérimenter les outils et la méthode dans les premiers accompagnements. Pour ces organisations, cette méthode est celle préconisée suite à la mise en place d'une méthodologie à l'interne. Ces organisations ont d'ailleurs passé par différentes étapes pour y arriver que nous verrons par la suite.

En bref, les organisations qui ont mis en place une méthodologie voudront par différents moyens, partager les connaissances ou les modèles, qu'elles ont déjà acquis à la nouvelle personne. Ce partage est fait dans un but d'uniformiser la connaissance pour tous les employés et aidé ainsi à l'harmonisation dans les pratiques.

3.2.2 L'intégration d'une nouvelle méthodologie

Nous avons pu aussi constater deux phénomènes qui se sont produits en début d'internalisation pour deux des organisations. L'organisation 2 a décidé d'engager un nouveau directeur qui arrivait d'une autre organisation et qui avait déjà mis en place dans son ancien travail une méthodologie inspirée de Prosci. Cette méthodologie a été reprise à l'interne. Les conseillers en place connaissaient déjà cette méthode inspirée de Prosci ou avaient déjà travaillé avec elle par le passé.

Pour l'organisation 4, une firme externe est venue mettre en place en co-construction avec l'organisation une méthodologie afin de s'arrimer au contexte de l'organisation. Cette firme a déployé autant la méthode que les outils et la séquence d'accomplissement des activités. Ce partenariat, entre l'équipe de gestion du changement et celle de la firme externe, a été fait dès le départ : « Puis, quand on a fait qu'on a créé finalement l'équipe..., l'équipe gestion de changement, il y a eu un partenariat [...] pour développer une méthodologie propre au contexte [de l'organisation]. »

3.2.3 Création et partage des connaissances sans méthodologie

Pour les six autres organisations, en analysant l'historique, on constate qu'au début de l'internalisation, on peut voir une recherche réalisée par les conseillers en gestion du changement sur ce qui serait pertinent à mettre en place pour faire la gestion du changement. Ils ont regardé ce qui se faisait déjà à l'interne dans les accompagnements des projets soit faits par eux, par des consultants externes ou par d'anciens employés. Pour certaines organisations, ce fut par l'expérimentation ou la rétroaction sur des projets comme l'organisation 5. Les personnes à l'interne ont ensuite partagé ensemble différents éléments pour alimenter la réflexion et ils ont fait des constats. L'organisation 5 rapporte d'ailleurs cette prise de conscience concernant la pratique en gestion du changement :

... [certains changements] qui ont été amorcés dans certaines entités ont mis en lumière la nécessité d'avoir un accompagnement en gestion du changement. Parce que les changements de structure, toute la réorganisation que ça apportait, je pense que ça a déstabilisé l'équipe ressources humaines pis ça les a mis au fait, ça les a rendus à l'évidence par rapport à leur la limite de leurs connaissances et de leurs capacités en termes d'accompagnement en gestion du changement...

Pour l'organisation 1, la première étape a été de comprendre leurs rôles et leurs responsabilités avec leurs partenaires de projet. Ces discussions avec les autres parties prenantes, comme le département de la gestion de projet ou l'équipe des technologies informatiques, ont permis de faire ressortir le besoin pour voir le champ des possibles en gestion du changement et de devenir un contributeur clé dans un projet.

Des constats ont aussi été faits dans les projets pour l'organisation 5 : « je te dirais qu'historiquement on allait beaucoup, comme tu disais, vers de l'externe pour nos projets TI puis on s'est rendu compte qu'il y avait une limite à ça ». Parallèlement, l'organisation 5 a eu un accompagnement d'une firme externe en gestion du changement pour un projet d'envergure et la réflexion à mener à la volonté d'avoir une indépendance pour les plus petits projets. Les organisations 3 et 7 sont reparties de l'existant. Comme il y avait eu certains outils mis en place au fil des ans, ils sont partis de ceux-ci pour améliorer la pratique et développer leur méthodologie.

En résumé, pour la création et le partage des connaissances, la mise en place d'une méthodologie peut suivre des démarches différentes. D'une part, si les connaissances à partager sont celles déjà en place, le niveau de réflexion sur l'évolution de la pratique semble plus rapide. D'autre part, les organisations qui n'ont rien mis en place, la réflexion apparaît plus longue et plusieurs personnes sont amenées à partager des connaissances.

3.2.4 Création de concepts pour définir ce qui convient à l'organisation

Certaines organisations vont définir ce qui convient à l'organisation après avoir créé des connaissances et les avoir partagées (organisation 3 et 7). Pour d'autres organisations, elles vont le faire en parallèle (organisation 1 et 4). Pour les organisations 1 et 4, cela a impliqué l'adaptation d'une méthodologie externe à l'organisation. La méthodologie a été personnalisée en fonction des besoins, de la culture ou du contexte à l'aide de différentes consultations internes avec diverses parties prenantes. Que ce soit à l'interne ou à l'externe, des modèles sont créés pour concrétiser la méthodologie que ce soit par des outils ou un processus.

3.2.5 Construction d'un archétype

La construction d'un archétype ou d'un modèle est arrimée avec la mise en place d'un coffre à outils dans quatre organisations (1, 2, 4 et 7). Le coffre à outils permet d'avoir une pratique commune. Par l'utilisation des outils, la pratique en gestion du changement est davantage harmonisée au sein de l'organisation et d'un individu à l'autre. Dans les quatre organisations mentionnées plus haut, les outils ont aussi apporté des activités types. Par exemple, l'outil d'analyse de l'ampleur est associé à un atelier avec l'équipe projet. En d'autres termes, il rend tangible la méthodologie par des actions concrètes et faisables dans le quotidien des opérations.

3.2.6 Étendre la connaissance

Nous pouvons associer la notion d'étendre la connaissance avec la mise en place de formation ou d'accompagnement pour trois organisations (organisation 1, 2 et 4), de portail de référence pour une organisation (organisation 1) ou la mise en place d'un processus projet arrimé avec celui de la gestion du changement pour cinq organisations (organisations 1, 2, 4, 5 et 7).

De plus pour les organisations 1, 2 et 4, une offre de service est communiquée à l'ensemble de l'organisation et permet de communiquer la méthodologie et les livrables. La communication de l'offre de service est aussi un moyen d'étendre la connaissance comme le démontre l'organisation 1 :

La première étape ou la première année, ça a été de développer notre offre de services, donc de bâtir notre méthodologie, notre approche de gestion de changement, de telle façon que partout dans [l'organisation], dans les programmes et les projets où il y avait des conseillers, la façon de faire la gestion de changement soit harmonisée, soit inspirée de la même méthodologie.

3.2.7 Le déclin ou la boucle d'amélioration

Certaines organisations relatent un déclin dans leur processus d'internalisation et de partage de connaissance ou encore la nécessité de s'investir dans une boucle d'amélioration. On sent dans certaines organisations (1, 2, 4 et 6) que le processus mis en place a atteint ses limites et qu'il doit être amélioré soit par l'expérience acquise à l'interne ou un changement de contexte.

Cette situation est représentée dans les organisations 1 et 2, mais clairement expliquée par l'organisation 4 : « Et puis là, justement, on est rendus à une phase où on est en train de revoir certains modules, je vais dire notre méthodologie pour les adapter avec l'expérience qu'on a par rapport à l'intégration. ».

L'organisation 6 qui n'utilise presque plus ses propres processus internes en gestion du changement rapporte d'ailleurs avoir perdu ses modèles mentaux et ses automatismes à la suite de la fermeture de l'unité : « C'est comme le sentiment, c'est instinctif. C'est comme j'avais le sentiment qu'on a perdu nos modèles mentaux. Puis que là, les modèles mentaux qui existent quand tu apprends des méthodologies, des réflexes que tu développes, ils sont moins forts. ». Ceci démontre que la méthodologie nécessite cette boucle en continu au risque d'avoir une méthodologie moins bien positionnée au sein de l'organisation.

Bref, on voit que les organisations ont besoin de connaissances en gestion du changement afin d'internaliser une méthode et des outils en gestion du changement et que cette connaissance est amenée constamment à évoluer.

3.3 La maturité

Les organisations analysées ont différents niveaux de maturité en matière de gestion du changement. Cela sera expliqué par les nombreuses différences identifiées entre les organisations dans les sections suivantes. Nous avons présenté les informations en fonction du modèle de maturité de Prosci soit le leadership, l'application, la compétence, la standardisation et la socialisation.

3.3.1 Leadership

Le leadership en gestion du changement est démontré de différentes façons dans les organisations. On peut le voir, entre autres, par la mobilisation et les communications de la haute direction afin de démontrer l'importance de la gestion du changement.

Dans l'organisation 1, le soutien de la vice-présidence et du président est tangible, reflétant la volonté affirmée de la haute direction de faire de la gestion du changement une condition sine qua non pour la réussite des projets, soulignant ainsi son rôle essentiel dans le processus de transformation. La direction comprend l'importance de cet élément au sein des projets et soutient la mise en œuvre des pratiques nécessaires en gestion du changement. De plus, l'organisation a désiré regrouper les gens qui portent la vision de l'évolution de l'organisation ensemble dans la même vice-présidence soit le bureau du président, le marketing, les communications et la gestion du changement.

Pour l'organisation 1, l'investissement en termes de ressources est aussi un élément important qu'elle a fait en passant de 18 conseillers à plus de 80. Pour ce qui est de l'allocation financière, le chef de projet peut faire une demande de contribution en gestion de changement à la direction principale afin d'avoir un conseiller pour l'aider, mais subventionner à l'aide du budget du projet. L'offre de services est aussi connue des bureaux de livraison de projets qui sont, les fournisseurs des chefs de projet, les gestionnaires des initiatives projet en plus des exécutifs de ligne d'affaires. La gestion du changement est donc une pratique connue de la majorité et bien communiquée au sein de l'organisation.

L'organisation 2, quant à elle, permet aux conseillers en gestion du changement d'interagir directement avec les directeurs pour présenter son plan de gestion du changement lors des comités de direction.

L'organisation 2 explique :

Je ne peux pas dire que je ne jouerais en leur faveur parce que si on n'était pas compétent, on ne serait pas là. Mais souvent, quand il y a des problématiques, des enjeux, on est dans la boucle, on est là avec les équipes de direction pour parler de ces éléments-là, puis on a une belle transparence... Il y a comme un peu une attente maintenant de ces exécutifs-là qui nous voient de plus en plus sur les projets, qui apprécient notre travail, qui apprécient notre rôle d'accompagnement, notre rôle stratégique. On est un peu plus attendus.

Les exécutifs semblent apprécier et reconnaître l'importance stratégique de cette gestion, démontrant ainsi une sensibilité accrue au rôle du conseiller en gestion du changement dans cette pratique. La présentation des stratégies en gestion du changement semble marquée par une écoute attentive des décideurs, signe d'une reconnaissance de l'importance. Une rubrique en gestion du changement a d'ailleurs été ajoutée à différents comités directeurs. L'offre de service, la mission, et la vision apparaissent comme bien communiquées au sein de l'organisation. Cette organisation travaille également avec des ententes-cadres, c'est-à-dire que si un projet ou une équipe projet voulait faire appel à des services de gestion de changement, ils doivent faire une demande à l'unité qui chapeaute l'expertise.

Dans l'organisation 3, l'intervention d'une consultante externe a convaincu un directeur de l'importance d'avoir une personne dédiée à cette fonction en interne. Ici, deux visions se confrontent, celle du bureau de projet et celle des ressources humaines, d'où relève la gestion du changement. L'organisation explique cette réalité :

Tout le monde a sa définition de comment il devrait être accompagné par la personne qui est là en gestion de changement. Ils s'attendent à ce que je me rende compte, c'est qu'ils s'attendent à ce que la ressource qui est là, qui fasse la gestion de changement et gère les changements, alors que notre position à nous, ce n'est pas ça du tout. Nous, c'est d'accompagner les réflexions pour que les gestionnaires fassent bien leur travail. Alors, il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup d'enjeux et d'embûches. Je ne sais ça. Un petit tirage de couverture aussi.

On constate bien la première vision qui est celle de faire la gestion du changement et l'autre qui est davantage axé sur le rôle-conseil. Ces deux visions créent des problématiques au sein de l'organisation au niveau des accompagnements.

Actuellement, l'organisation 3 vit un changement de direction générale. Ceci pourrait influencer la pratique en gestion du changement. La vision des nouveaux dirigeants peut influencer le positionnement et le type d'intervention. L'organisation a déjà vécu ce changement par le passé :

[la direction] qu'on a eu, elle, c'était des piliers faibles. L'autre d'avant, c'était des forts. L'autre d'avant, c'était des faibles. L'autre d'avant, c'était des forts. Ça crée comme une dynamique de « Bon, OK. Elle a été nommée pour X temps. On va voir. Moi, ça fait mon affaire, j'embarque. Moi, ça ne fait pas mon affaire, je vais faire juste ce que j'ai à faire.

On constate que les individus au sein de l'organisation peuvent être influencés par la direction en place et que ceci peut affecter leur façon de réagir aux nouvelles orientations de l'organisation à la suite de l'annonce d'un changement.

Dans l'organisation 4, la petitesse de la vice-présidence dans laquelle se trouve le centre d'excellence en gestion du changement, comparativement aux autres vice-présidences de l'organisation, permet une proximité avec les exécutifs comme le répondant le souligne :

Mais celle-là, elle est vraiment, vraiment plus petite que les autres... Ça fait quand même une différence. Parce que même si techniquement on est au même niveau, je veux dire, l'accès aux exécutifs est beaucoup plus proximal quand même, même si organiquement parlant, c'est le même niveau.

Le centre d'excellence en gestion du changement a aussi développé une synergie avec le bureau de projet, qui lui aussi se trouve dans cette vice-présidence et qui permet de mieux positionner la pratique comme le répondant l'explique : « On est pas des ressources humaines, mais qu'on est vraiment plus associés à la création de valeur parce qu'on est associés aux projets qui sont là pour faire évoluer l'entreprise... ».

L'organisation 5 reconnaît l'importance stratégique de la gestion du changement, une vision qui trouve ses racines dans l'impulsion de l'ancien vice-président duquel relève la pratique. La vice-présidence actuelle aux ressources humaines croit en l'approche, la valeur ajoutée et la pertinence d'avoir la gestion du changement autour de la table pour la prise de décision. Ceci a d'ailleurs aidé dans le positionnement de l'offre de services en gestion du changement et des bonnes pratiques. Pour ce qui touche les ressources, l'organisation 5 a une volonté d'investir et d'évoluer, on peut le constater avec l'élargissement du nombre de ressources souhaitées dans les prochaines années :

... puis là on a on s'apprête à doubler [le nombre de conseillers en gestion du changement], puis moi je vais nommer un coordo prochainement en gestion du changement justement pour ça, orchestrer toute la mise en place du centre d'expertise, là...

L'organisation 6 a été influencée par la mise en place d'un projet de construction. Ce projet et d'autres ont permis de faire grandir la pratique et d'avoir des ressources humaines afin de s'occuper de la transition. Cependant, dès que les budgets ont été fermés, les priorités ont été davantage axées vers l'opérationnel donc moins vers les projets. En tenant compte de cette situation, en plus un d'un changement à la direction des ressources humaines, la gestion du changement a perdu de son intensité et son rayonnement. Pour eux la perception de la situation est la suivante : « C'est comme s'il fallait reconstruire... J'ai comme l'impression qu'il faut qu'on recommence à la base dans le leadership ou dans la gestion, la portion de gestion changement. ».

Pour l'organisation 7, la direction reconnaît la gestion du changement comme un élément important pour la réussite de l'implantation d'une transformation et perçoit l'importance d'avoir des conseillers en gestion du changement. Par contre, selon le répondant, c'est encore difficile de la faire rayonner au sein de l'organisation comme domaine d'affaires à parts égales avec les autres domaines d'affaires.

Pour l'organisation 8, la direction reconnaît la gestion du changement comme un élément important pour la réussite de l'implantation d'amélioration des processus organisationnels et d'avoir un département de transformation permet de s'assurer d'un changement bien accompagné.

Tout cela considéré, on semble constater que les dirigeants des organisations 1, 2, 4, 5, 7 et 8 accordent de l'importance à la pratique en gestion du changement. En plus d'y accorder de l'importance, les organisations 1, 2 et 4 octroient aussi des ressources importantes à la gestion du changement. Pour ce qui est de l'accessibilité à la haute direction, les organisations 2, 4 et 5 facilitent ce processus. Dans les organisations 1, 2 et 4, une synergie a été créée avec les équipes de projets pour mieux positionner la gestion du changement.

3.3.2 Application

Selon le modèle de maturité de Prosci, l'application réfère aux approches (méthodologies) et aux outils, à l'aspect humain dans le changement, aux fonctions, divisions ou unités appliquant la gestion du changement, aux types de projets et à la disponibilité des ressources, au budget et à la disponibilité des fonds et à l'application de la gestion du changement dans les livrables. L'ensemble de ces éléments sont couverts ci-dessous pour les huit organisations.

L'approche et les outils

Pour les organisations 1, 2, 4, 5, 7 et 8, une approche a été développée et elle est appliquée au sein de l'organisation. Pour ce qui est des outils, toutes les huit organisations ont un coffre à outils qu'il soit rudimentaire ou exhaustif.

Pour l'organisation 1, il y avait une volonté que la gestion de changement soit harmonisée pour l'ensemble de l'organisation. Ils se sont inspirés de Prosci pour la mettre en place. La méthodologie est organisationnelle avec des outils utilisés de façon systématique au sein de l'organisation. Les outils sont déployés selon la complexité des projets.

Pour l'organisation 2, un arrimage a aussi été fait entre l'approche en gestion du changement et celle des projets, mais il y a encore des particularités d'équipe ou d'individu que l'on peut percevoir au sein de certains projets. Ces particularités font en sorte que l'accompagnement n'est pas uniforme et ne suit pas les conventions établies au sein de l'organisation. Comme l'organisation 1, l'approche est aussi inspirée de Prosci, incluant un coffre à outils qui permet d'accompagner les projets dans l'ensemble de son évolution. Le coffre à outils est sur le site intranet de l'organisation.

Pour l'organisation 3, ils sont dans le processus de déploiement d'un cadre de référence et d'un coffre à outils, mais ce n'est pas encore implanté. L'organisation 3 vit d'ailleurs des défis pour la mise en place d'une pratique harmonisée :

Tout le monde a sa définition de comment il devrait être accompagné par la personne qui est là en gestion de changement. Ils s'attendent... à ce que la ressource qui est là, qui fasse la gestion de changement et gère les changements, alors que notre position à nous, ce n'est pas ça du tout.

Une méthodologie propre au contexte organisationnel a été créée pour l'organisation 4. Cette méthodologie ainsi que les outils déployés sont inspirés des écrits de Kevin Johnson et de Céline Barreil. Chaque étape de la gestion du changement est divisée en modules contenant des jalons, qui eux, sont associés aux outils nécessaires pour réussir le jalon.

La méthode agile est très présente dans l'organisation 5 et la gestion du changement s'intègre dans ce processus. Il y a une boîte à outils permettant aux gestionnaires de s'habiller, puis d'accompagner leur équipe dans la gestion du changement.

Céline Barreil a influencé personnellement, par sa présence sur le terrain à l'époque, le développement de l'outil en gestion du changement qui est en place dans l'organisation 6. Cependant, il n'est pas beaucoup utilisé à cause de l'arrêt de l'investissement dans les projets.

Un coffre à outils existe dans l'organisation 7, mais il n'est pas utilisé en tout temps. Les outils sont employés selon les besoins du projet et déployés par phase. Par exemple, dans un projet : « au lieu d'aller avec tout notre coffre à outils, puis le déployer au complet, puis vouloir suivre une recette, je déploie les outils au bon moment, puis je ne fais pas de cas de la recette idéale de la gestion de changement ».

Finalement, pour l'organisation 8, c'est surtout les outils lean qui sont utilisés. Cependant, des outils en gestion du changement ont été amenés par la direction corporative de l'organisation :

Il y avait un groupe de gestion de changement aussi à l'intérieur de l'entreprise [mère]... il y avait comme un groupe de spécialistes en gestion de changement au niveau corporatif auquel on pouvait se référer ou demander du support pour initier [le changement]... C'est sûr qu'on a bénéficié d'outils qui ont été développés ou qui nous étaient disponibles pour faire l'implantation [du changement]...

Ces outils servent à faciliter la pratique en gestion du changement, s'assurer d'avoir des formations adéquates, faciliter l'acceptabilité du changement et soutenir les événements pour célébrer.

L'aspect humain dans le changement

Pour l'organisation 1, ça passe davantage par une posture qui s'explique de la façon suivante : «Si tu veux que ton organisation se grounde sur le [client], c'est que tu veux que ton employé se grounde sur le [client]. Il faut que tu groundes sur ton employé.». L'humain est mis au cœur de l'ensemble des processus de l'organisation incluant celui en gestion du changement.

Pour l'organisation 2, la gestion de changement nécessite que les conseillers aient l'humain à cœur quand ils accompagnent et soutiennent le processus de gestion du changement. Dans l'organisation, la gestion du changement est perçue comme ayant un impact positif pour des parties prenantes. On traite de perspective humaine dans le changement.

Pour l'organisation 4, un des objectifs de la gestion du changement, c'est la bienveillance afin de rendre la vie plus facile aux employés qui subissent un changement et faciliter l'adhésion. On parle davantage de gestion de la capacité et de la saturation en lien avec les changements que vivent les employés pour l'organisation 5. Le bureau corporatif de projet évalue la situation de chaque projet afin d'en diminuer les impacts sur les parties prenantes similaires. Quant aux organisations 3, 6, 7 et 8, les entrevues n'ont pas permis de le faire ressortir concrètement et spécifiquement l'aspect humain dans les pratiques en gestion du changement de l'organisation.

Les fonctions, divisions ou unités responsables la gestion du changement

Pour les organisations 1, 2, 4, 5, 7 et 8, il y a une section spécifique au sein de l'organisation. Dans l'appellation, on retrouve soit la gestion du changement ou de la transformation sauf pour l'organisation 5, qui elle, s'associe au développement organisationnel. Pour l'organisation 3, on parle seulement de fonction soit conseillère principale en gestion du changement. Pour l'organisation 6, ce sont des conseillers en développement organisationnel qui s'occupent de la gestion du changement, il n'y a pas de division ou d'unité.

Les types de projets et la disponibilité des ressources

La notion de capacité revient pour l'ensemble des huit organisations au niveau de la disponibilité des ressources. Elles doivent prioriser les mandats selon différentes réalités ou complexités, car ce n'est pas l'ensemble des projets qui peuvent être accompagnés par un conseiller en gestion du changement.

Pour l'organisation 1, les premières ressources libres sont sur les projets prioritaires puis dans chacun des secteurs. Au niveau des secteurs, les conseillers disponibles sont d'abord pour les projets sensibles donc ceux qui vont vivre un changement plus complexe ou touchant davantage d'individus. Pour allouer les ressources, chaque projet est évalué par un conseiller principal à l'aide d'une grille contenant 50 questions afin de le positionner dans un programme selon son importance. Par exemple, un projet pourrait se voir attribuer un conseiller à temps plein tandis qu'un autre aurait un conseiller seulement une journée par semaine. En général, ce sont les grands programmes transversaux liés aux technologies qui se voient attribuer des ressources en gestion du changement.

Pour l'organisation 2, les décisions sont prises en fonction des priorités organisationnelles, sectorielles ainsi que de différentes unités d'affaires. Dans certains cas spécifiques, les choix d'accompagnement sont aussi influencés par les demandes émanant de la haute direction, au même degré que par les directives de nature politique qui parviennent par ce même canal. Ceci fait en sorte que certains projets ne sont pas accompagnés.

... il y a une priorisation en fonction de priorité organisationnelle, puis tout ça, puis la capacité de l'équipe et tout. Ça, c'est une partie de la réponse. La deuxième, c'est sûr qu'après, il y a le jeu politique, les contacts, connaissances et autres. Il y a des projets qui auraient été moins accompagnés ou qu'on serait parti plus tard ou qu'on serait arrivé plus tard sur le projet, mais considérant un enjeu humain, organisationnel, l'équipe, secteur d'affaires, des fois, on arrive plus tôt, on aide un peu au démarrage alors que le rôle est plus large, comme on parlait. C'est sûr que de façon générale, l'équipe tente du mieux possible de répondre aux besoins organisationnels. (organisation 2)

Pour l'organisation 3, il y a un comité de développement institutionnel qui est responsable d'analyser les demandes de projets organisationnels transversaux, mais ça ne touche pas le processus de gestion du changement. Donc, les projets sont accompagnés de façon aléatoire. Souvent, l'accompagnement est demandé par l'équipe projet si elle a des connaissances ou une personne-contact en gestion du changement. Cette proximité fait en sorte que l'équipe projet et l'équipe de gestion du changement comprennent la valeur ajoutée de la gestion du changement dans les différents projets.

Pour l'organisation 4, il y a un processus de priorisation des projets. Donc, les plus priorisés sont les premiers qui sont accompagnés (souvent des projets d'envergure). De plus, il y a aussi une évaluation préliminaire de la capacité nécessaire en gestion du changement. Les projets sont donc classés selon le niveau d'accompagnement requis, soit peu d'accompagnement souvent de type ad hoc à un accompagnement complet jusqu'à la toute fin. Certains projets qui ne sont pas priorisés ne sont pas accompagnés par des ressources en gestion du changement.

C'est vraiment au niveau du bureau corporatif de projet que ça se passe pour l'organisation 5. Les projets sont priorisés puis analysés en fonction des initiatives sectorielles pour avoir une vue d'ensemble. Ceci tient compte des activités des opérations et des autres projets en gestion du changement pour s'assurer d'avoir la capacité au niveau des parties prenantes et d'éviter la saturation. Certains projets peuvent être retardés afin d'aider autant la capacité des conseillers que celle des employés.

L'accompagnement en gestion du changement est fait dans le portefeuille de projet organisationnel pour l'organisation 6. C'est le bureau de projet qui est responsable du portefeuille et qui va gérer le tout avec le comité directeur. Ensuite, le bureau de projet décide lesquels du portefeuille ont besoin de soutien pour faire les changements. Cependant, l'organisation traite aussi des demandes en réaction à des problèmes du projet donc en cours de route.

Pour l'organisation 7, c'est en fonction des priorités organisationnelles, de la portée du projet sur le nombre de personnes affectées ainsi que le mode de déploiement dans l'organisation que les accompagnements sont déterminés.

C'est à l'aide du *Filter Mode and Effect Analysis* que les projets sont priorisés pour l'organisation 8. Cet outil permet une pondération à travers un indice d'importance du projet sur une échelle de 1 à 10 à l'aide de trois critères : la gravité, la fréquence des événements et la dysfonction du processus. Plus le chiffre est élevé, plus l'initiative est critique donc prise en charge. Ensuite, un arrimage est fait avec le plan stratégique mis en place au sein de l'organisation.

Budget et disponibilité des fonds

Pour les organisations 1, 2 et 4, la gestion du changement est financée par les projets. Ils sont considérés au même titre que des consultants internes donc les heures sont facturables pour les tâches effectuées pour le projet. Par exemple pour l'organisation 2, on explique : « le budget c'était un peu comme la facturation interne, comme si on était une firme de consultation. ».

Pour l'organisation 2, comme le projet est le payeur, ceci fait en sorte que les projets peuvent demander d'autres tâches au conseiller en gestion du changement ce qui vient parfois diminuer la capacité organisationnelle :

Il y a une mauvaise gestion des compétences, puis dans certains rôles, on ne peut pas juste dire « On va demander des efforts de gestion de changement ». Ce n'est pas de la gestion de changement. On ne peut pas substituer un rôle de chef de projet, de PO, d'analyste d'affaires. Oui, on peut aider, mais c'est pour ça que [que nous sommes engagés] je ne sais pas ce que je vais en faire, mais on se met à risque. On va donner 25 ressources, puis ça ne marche pas. Ça ne marche pas. Ça ne passe pas...

En plus du budget des projets pour l'organisation 2, un autre montant peu aussi être assuré par les ressources humaines : « Je pense qu'on est à peu près le tiers qui sont financés en mode budget de fonctionnement [ressources humaines], puis le deux tiers qui sont financés par des postes, des projets budget. ».

Pour l'organisation 5, elle commence à déployer du budget afin de soutenir la pratique. Elle pourra ainsi augmenter l'offre d'accompagnement et l'offre en développement de compétences :

OK, là ça commence à être intéressant. Puis là [l'organisation], a comme bonifié son offre de service, puis ajouté des joueurs pour répondre justement à ces initiatives-là, projets qui avaient des impacts sur l'ensemble [de l'organisation]... la gestion du changement occupe une place stratégique et importante rendue à ce stade si on continue à accompagner dans les projets. Mais on souhaite également faire une montée en compétences au niveau de nos gestionnaires par rapport à la gestion du changement. (organisation 5)

Pour l'organisation 6, ils sont aussi financés par les budgets du projet, mais ceux-ci ayant été fermés, il n'y a plus de budget pour la gestion du changement. Les budgets avaient été donnés seulement pour un gros projet temporaire. Les ressources sont maintenant financées par les opérations quotidiennes de l'organisation. Quant aux organisations 3, 7 et 8, les entretiens n'ont pas permis de faire ressortir concrètement les éléments en lien avec le budget ou la disponibilité des fonds pour la gestion du changement.

Application de la gestion du changement dans les livrables

Pour la majorité des organisations, ils fonctionnent en mode projet. Pour les organisations 1, 2, 4, 5 et 8, où la gestion du changement a été harmonisée avec la gestion de projets, l'application de la gestion du changement est systématique contrairement à l'organisation 7 qui elle propose des livrables à la pièce selon les besoins du projet. Pour les organisations 3 et 6, ce n'est pas encore intégré dans les livrables.

Au niveau de l'application, on constate que les organisations plus matures ont davantage mis en place des approches structurées avec des outils organisationnels. De plus, des ressources monétaires et humaines sont octroyées en quantité plus généreuse selon la maturité organisationnelle en gestion du changement. Finalement, on remarque chez les plus matures, une harmonisation entre la pratique en gestion du changement et celle des projets.

3.3.3 Compétences

À partir du modèle de Prosci, on vient détailler les compétences en gestion du changement de différentes catégories d'emploi soit : les conseillers en gestion du changement, les cadres, les dirigeants, les gestionnaires, les employés et les équipes projet.

Formation des conseillers en gestion du changement

La formation des conseillers en gestion du changement diffère d'une organisation à l'autre, on voit des différences au niveau de la formation nécessaire à l'embauche, celle offerte en cours d'emploi ou de l'accompagnement des conseillers. Pour la formation d'intégration des conseillers, il est pris en charge dès son arrivée dans les organisations 1 et 4. Un parcours est organisé pour le nouveau conseiller. Il intègre trois facettes soit une sur la connaissance de l'organisation, une sur la gestion de projet et une dernière sur le métier de conseiller en gestion changement. Le but de cette intégration vise aussi l'utilisation des outils et la compréhension de la méthodologie.

Des groupes de codéveloppement sont aussi mis en place pour partager les connaissances et les bonnes pratiques dans les organisations 1 et 2. De plus, pour l'organisation 2, on demande dès l'embauche une certification en gestion du changement (exemple Prosci) et, à leur entrée, les conseillers sont amenés rapidement dans l'action pour intégrer les outils.

On retrouve des gens avec une certification *DO-IT* ou sans aucune formation dans l'organisation 3. Des rencontres hebdomadaires sont organisées pour échanger sur les aspects de la gestion du changement et permettre de mieux orchestrer les actions futures.

Un système de parrainage interne est offert pour les organisations 1, 2 et 5, pour aider à l'intégration dans la fonction, comprendre la méthodologie ou l'organisation. Pour l'organisation 8, on parle davantage d'équiper les conseillers avec les outils en amélioration continue qui sont complémentaires à la gestion du changement. Pour l'organisation 6, il n'y a aucune proposition formelle de formation.

Formation des cadres, des dirigeants et des gestionnaires

La formation des cadres, des dirigeants et des gestionnaires en gestion du changement peut prendre plusieurs formes selon les organisations. Une offre de services pour développer les connaissances et les habiletés des gestionnaires de proximité à gérer des changements est déployée dans l'organisation 1 en plus d'offrir de l'accompagnement de terrain dans les projets pour consolider les compétences.

Un système de coaching est disponible selon les besoins pour l'organisation 2 afin d'offrir du soutien dans le rôle de promoteur pour les gestionnaires et les cadres de directions.

L'organisation 7 offre des séances de sensibilisation sur la gestion du changement pour des directions en plus de formation pour les habiliter à jouer leur rôle d'agent de changement. L'offre aux gestionnaires reste à développer. Les organisations 3, 4 et 5, quant à elles, le font auprès des gestionnaires. L'organisation 3 explique d'ailleurs :

... l'énergie qu'on peut mettre sur le développement est beaucoup mise sur les gestionnaires. Parce que les gestionnaires sont à la fois en réaction parce qu'ils sont des employés, puis de par leur posture de changement. On est plus là...

De plus, l'organisation 4 souhaite ajouter un module en gestion de changement à la formation de base des gestionnaires. À terme, une personne promue gestionnaire ou tout simplement un nouveau gestionnaire qui rentre dans l'organisation aura à suivre une formation sur les notions fondamentales en gestion du changement.

Pour l'organisation 8, l'ensemble de la direction incluant les superviseurs, chefs d'équipe, superviseurs et directeurs ont reçu une formation générale afin de les sensibiliser à la gestion du changement.

Contrairement aux autres organisations, l'organisation 6 avait mis en place des formations, des journées d'accompagnement avec les projets et une offre de coaching pour les gestionnaires, mais elle ne les propose plus. L'organisation est consciente que c'est encore un besoin, mais doit revoir la formule actuelle pour s'adapter à la situation qu'elle vit.

Quant à l'organisation 7, rien ne nous indique qu'il existe une offre pour le développement des compétences des cadres, des dirigeants ou des gestionnaires.

Formation des employés

La formation des employés n'est pas toujours structurée. Elle peut prendre différentes formes comme l'on peut le constater dans l'organisation 1. Celle-ci compte sur l'expérience acquise lors des projets afin de monter en compétence les employés. La structure mise en place lors des projets dans l'organisation 1 permet de comprendre le rôle de chacun et les stratégies de déploiement du changement :

[dans les projets] on a mis en place des structures de landing ou d'atterrissage avec des intégrateurs, avec des rôles de gestion associés aux stratégies de gestion de changement. Quand on revient dans ce secteur-là, il y a une montée en compétence, une montée en connaissance...

L'organisation 1 a d'ailleurs essayé de déployer un parcours de formation en gestion du changement afin de monter en compétences les employés, mais elle a dû faire face à des défis majeurs. Le premier défi était que chacun des secteurs de l'organisation à des spécificités qui ne pouvaient pas être adressés dans la formation qui se voulait plus générale. Le deuxième défi relève de la consolidation des apprentissages. Les employés étaient formés, mais n'avaient pas toujours la chance d'être amenés dans un projet qui permettait de mettre en pratique les apprentissages. Ceci en fait en sorte que la formation formelle a été abandonnée.

Tout comme l'organisation 1, l'organisation 2 fait la montée en compétence à travers les projets soit par la contribution active des employés dans la démarche de changement (exemple : le design, la conception ou les choix de solution) ou par l'attribution de rôles formels tels que des supersutilisateurs, des ambassadeurs ou des guides.

Pour l'organisation 5, on constate que c'est le gestionnaire qui accompagne directement les employés. En plus de cet accompagnement, un outil organisationnel a été développé pour s'adresser directement aux employés. Il permet à l'employé de comprendre les phases du changement, ce qui va être appelé à vivre et les préoccupations qui peuvent se présenter à lui. Par la bande, l'outil s'adresse aussi aux gestionnaires pour les aider à comprendre les préoccupations de leurs employés et les soutenir adéquatement dans le changement.

... on fait aussi de la formation à nos gestionnaires, sur comment vos employés vivent le changement et comment les supporter faits que c'est beaucoup à travers nos gestionnaires qu'on va accompagner directement nos employés... on a mis sur pied... un outil... qui s'adressait aux employés. Donc, c'est vraiment, c'est ça, un outil qui permet à l'employé de comprendre les phases du changement, qui va être appelé à vivre, puis les préoccupations qui peuvent se présenter à elles. C'est aussi un outil aux gestionnaires. (organisation 5)

L'organisation 8 a plutôt opté pour une formation en psychométrie afin d'identifier certains critères chez les employés permettant de mieux faire face aux changements et de les sélectionner comme ambassadeurs dans les projets pour ensuite les former adéquatement à ce rôle. Des consultants externes sont aussi venus afin aider à mieux comprendre les différentes personnalités dans différentes situations, dont une partie en contexte de changement.

Pour l'organisation 4, une capsule est disponible pour aider à l'identification des préoccupations lors d'un changement. Pour l'organisation 3, une volonté est présente afin d'offrir du développement des compétences pour les employés, mais rien de concret pour l'instant.

À l'époque, pour l'organisation 6, il y avait un réseau d'agents de changement qui avait été mis sur pied à la fois par une conseillère de la direction des ressources humaines, puis une conseillère temporaire de la transition. Les personnes identifiées comme étant des agents de changement recevaient une formation pour incarner ce rôle. Pour les autres employés, c'était plus de la sensibilisation et de l'initiation à la gestion du changement. Cependant, le contexte organisationnel a changé et ce n'est plus présent.

Bref, la formation offerte aux employés ne concerne pas l'intégralité de la gestion du changement, mais certains aspects plus spécifiques comme les préoccupations, le rôle des ambassadeurs ou tout simplement par l'exposition à la pratique lors des projets.

Formation des équipes projet

Au-delà de la méthodologie arrimée avec les projets (organisations 1, 2, 4 et 8), l'organisation 1 a fait des tournées d'information et de formation auprès des collaborateurs directs des projets tels que les chefs de projet, les analystes d'affaires et certaines équipes en technologies informatiques. Pour l'organisation 7, de la sensibilisation avec les équipes de projets a été faite afin d'engager les employés dans des démonstrations de la solution pour une implication plus rapide de l'utilisateur dans le changement.

Au niveau des compétences, on s'aperçoit qu'un nombre élevé de parties prenantes au sein de l'organisation qui sont formées et sensibilisées au changement démontre un niveau de maturité plus élevé en gestion du changement.

3.3.4 Standardisation

La standardisation peut s'évaluer selon divers éléments dont l'adoption d'une approche standard, le coffre à outils, la mise en place de processus en amélioration continu, la mise en place de postes spécifiques à la fonction et la création de groupe d'agents de changement.

L'adoption d'une approche standard

Pour les organisations 1, 2, 4 et 8, il y a une approche transversale standard qui a été mise en place dans l'organisation et qui est arrimée avec la gestion de projet ou l'amélioration continue. Pour ces quatre organisations, l'approche choisie est diffusée dans l'organisation et connue de ceux qui doivent l'utiliser. Une partie de la mise en place de l'approche repose sur l'offre de service ou des activités tenues par les départements qui la soutiennent. De surcroît, les organisations 2 et 4 vont jusqu'à s'assurer d'un arrimage au niveau de la méthodologie avec les ressources qui viennent de l'externe ; ce qui dénote un niveau de maturité plus élevé.

Pour l'organisation 5, qui est en train d'évoluer vers un milieu qui se veut plus agile, il y a une volonté de ne pas développer d'approche standard. L'organisation explique sa vision de la façon suivante :

... on va être dans le contrôle au niveau de la culture, bien, nos outils vont être très rigides, puis on va avoir une méthodologie qui va être éprouvée, puis on va avoir une structure claire qu'on va vouloir déployer de façon standard dans l'ensemble du groupe. Versus, si on veut être agile, créatif, créateur de solutions, là, ça nous permet d'être un petit peu plus flexibles, puis un petit peu plus forts.

Actuellement, pour les organisations 3, 6 et 7, il n'y a pas d'approche standard. Ces organisations adaptent une approche en fonction de la situation du projet ou des outils mis à leurs dispositions au sein de l'organisation.

Le coffre à outils

Un coffre à outils est présent dans les huit organisations interrogées. Cependant, il est rudimentaire ou exhaustif selon l'évolution de la gestion du changement au sein de l'organisation. Pour trois des organisations (1, 2 et 4), les outils déployés le sont pour préparer, gérer ou pérenniser le changement. On voit majoritairement des outils pour analyser l'ampleur du changement à venir, pour analyser les impacts du changement, pour cartographier les parties prenantes et pour mettre en œuvre le changement.

Certaines spécificités peuvent être mises en place selon les organisations en complément des outils de base. Un outil pour qualifier le changement et un autre outil pour calculer la valeur de l'intégration sont ajoutés pour l'organisation 2. Pour l'organisation 5, comme mentionnés plus haut, certains outils ont été adaptés à la réalité agile de l'organisation.

Pour l'organisation 1, elle a ajouté des gabarits d'analyse d'impacts, des variantes sur l'analyse des parties prenantes et des stratégies de communication afin que les conseillers en gestion du changement évitent de partir d'une page blanche. L'organisation donne comme exemple l'analyse des parties prenantes :

Quand tu fais une analyse de parties prenantes d'un secteur, des fois, si tu pars de la page blanche, ça va être très, très long. Tu pars de la page de quelqu'un d'autre qui a déjà fait un projet de ce type-là, puis il y a déjà cartographié les parties prenantes. Et puis là, tu as des gains d'efficacité à faire.

Certains effets ressortent en lien avec la mise en place du coffre à outils. L'organisation 6 rapporte une certaine lourdeur pendant l'utilisation de certains outils. Elle a d'ailleurs entamé une réflexion en vue de faire évoluer ses outils afin d'avoir des aide-mémoires succincts au lieu de documents Excel complexes.

Mise en place d'un processus d'amélioration continue

La mise en place d'un processus d'amélioration continue permet des ajustements constants dans la pratique tel que nous pouvons le constater dans l'organisation 1. L'intégration des apprentissages du terrain de façon régulière et planifié dans la pratique fait en sorte d'enrichir la pratique en gestion du changement et de perfectionner les façons de faire. L'organisation 1 témoigne de cette situation :

... c'est que tu viens intégrer le bagage de ce qui se développe sur le terrain. Tu te développes en même temps comme ça. Nous, on a un team, les conseillers sont en groupe de codéveloppement, ils ont tous la même boîte à outils dans laquelle ils peuvent aller chercher des choses. Il y a un enrichissement mutuel, il y a de la co-construction là-dedans au fur et à mesure... on perfectionne certaines choses ou certaines façons de faire puis l'autre élément...

On peut constater des similitudes avec les organisations 4, 5 et 7 qui ont mis en place des rencontres de pratiques avec les conseillers ou les gestionnaires en gestion du changement pour trouver, en groupes, des moyens d'améliorer la pratique en gestion du changement. L'organisation 4 est d'ailleurs en train de revoir régulièrement certains modules de la méthodologie organisationnelle pour les adapter avec l'expérience qu'elle a par rapport à l'intégration dans l'organisation de la gestion du changement tout comme l'organisation 5 avec l'ajout ou l'ajustement d'outils.

Mise en place de postes spécifiques pour la gestion du changement

Pour l'ensemble des organisations sondées, des postes spécifiques existent. Parmi ces postes, on retrouve des postes de conseillers en gestion du changement, de conseillers en transformation ou de conseillers en développement organisationnel qui ont des statuts qui varient de débutant à expert. Le nombre de ressources par organisations varie entre 2 et 84 personnes.

Ces conseillers sont, dans six organisations sur huit (organisations 1, 2, 4, 5, 7 et 8), regroupés dans des structures dédiées qui sont des unités d'affaires, des directions ou des centres d'expertise.

Pour les organisations 3 et 6, rien ne nous laisse croire qu'elles veulent mettre en place des structures formelles pour centraliser leurs ressources en gestion du changement.

Création de groupe d'agents de changement

En plus d'avoir des employés dédiés à la gestion du changement, certaines organisations ont des ambassadeurs ou des agents de changement qui viennent soutenir et aider la gestion du changement. Dans l'échantillon, six organisations sur huit (1, 2, 4, 5, 6 et 8) ont mis en place un processus qui implique des agents de changement. L'organisation 1 détaille cette démarche :

Donc, dans leur structure, il y a des coordonnateurs, il y a des répondants dans les équipes qui sont des ambassadeurs de changement, qui vont venir amener de l'information dans les équipes, puis faire remonter des informations sur des préoccupations en lien avec des choses qui s'en viennent, des choses comme ça.

Pour l'organisation 7, c'est en train de se mettre en place. Pour l'organisation 6, il reste des cohortes des années passées, mais il n'y a plus de formation offerte pour en avoir de nouveau.

Au niveau de la standardisation, le coffre à outils et la mise en place de poste spécifique à la fonction sont deux éléments qui ressortent fréquemment dans l'analyse des récits des organisations. On observe que ces deux éléments ont une influence d'une part sur le positionnement de la pratique au sein de l'organisation, mais aussi sur son niveau de maturité.

3.3.5 Socialisation

La socialisation représente le dernier facteur du modèle de maturité de Prosci. La socialisation des organisations est analysée selon la compréhension de la valeur de la gestion du changement, l'adhésion et le soutien à l'application, ainsi que l'évaluation de son efficacité et de son succès au sein de l'organisation.

Compréhension de la valeur de la gestion du changement au sein de l'organisation

La reconnaissance de la valeur et de l'importance de la gestion du changement au sein des organisations varie d'une organisation à l'autre. Pour l'organisation 2, la valeur a émané après les premiers accompagnements en 2017. L'accompagnement fait par les conseillers en gestion du changement dans des projets d'envergure a permis de bien positionner la gestion du changement et de faire une différence au sein de l'organisation. Ceci a créé de la valeur aux yeux des employés. On peut constater une situation similaire dans les organisations 4 et 7. Pour l'organisation 4, le changement de position a apporté dans la dernière année un nouveau sens qui permet de concrétiser la valeur de la gestion du changement :

... je pense que les gens y croyaient déjà, que la gestion du changement c'est ça, la création de valeur et tout ça. Mais là maintenant, je pense que notre emplacement dans l'organisation en plus reflète mieux finalement cette croyance-là... les gens sont toujours super contents d'avoir un conseil en gestion de changement et tout. Ça fait qu'on est vraiment, vraiment bien accueilli et ça transparait vraiment dans le discours que les gens font...

À l'inverse, l'organisation 3 apparaît moins mature à cet égard, car il n'y a pas eu d'action systématique qui a permis un positionnement acceptable de la gestion du changement et lui permette de rayonner. Au contraire, les éléments de la gestion du changement n'ont pas été considérés et même totalement écartés de certains projets.

Pour les quatre autres organisations (1, 2, 6 et 8), aucun élément de l'analyse ne nous suggère de penser que les employés accordent de la valeur à la pratique en gestion du changement.

Adhésion et soutien à l'application de la gestion du changement au sein de l'organisation

L'adhésion est présente dans la majorité des organisations, mais pas nécessairement partagée par l'ensemble des parties prenantes. Pour l'organisation 1, le principal sujet d'intérêt en termes de développement de compétences pour les employés est d'ailleurs la gestion du changement :

Le principal sujet d'intérêt des employés, des gestionnaires en termes de développement des compétences, c'est la gestion de changement. Avant de tous les autres thèmes, en avant du leadership, de l'agilité, de la gestion de projet, de la gestion des personnes, le premier thème d'intérêt, c'est la gestion de changement. Ça, c'est des données toutes récentes. Je pense qu'on ne peut pas dissocier le fait que l'organisation se transforme, elle se transforme vite. L'évolution technologique, la modernisation, c'est des opportunités qui bousculent beaucoup.

Néanmoins, on voit une disparité au niveau de l'application dans les différents secteurs de l'organisation 1 :

On s'est vite rendu compte que tu arrives avec une belle stratégie dans un secteur, mais le gestionnaire dit « Moi, je fais quoi là-dedans ? C'est quoi mon rôle ? L'adhésion ? Je fais ça comment ? » Il fallait arriver avec des packages de formation puis d'information pour les gestionnaires de proximité. Puis là, j'inclus dans les gestionnaires de proximité les conseillers stratégiques d'affaires. Certains rôles métiers qui sont des conseillers stratégiques, par exemple, qui sont des joueurs qui peuvent être importants dans l'approche d'atterrissage d'une solution. Ça, ce n'est pas fini. On est encore là - dedans.

Pour les organisations 3 et 7, c'est similaire à l'organisation 1. L'organisation 3 a vécu un changement d'envergure en transformation qui a plus ou moins bien fonctionné, ceci a créé une stagnation des membres de l'organisation par rapport au soutien à la gestion du changement. L'organisation 7 a de la difficulté à faire de la gestion du changement au sein de l'organisation ce qui fait en sorte que les projets ne comprennent pas la valeur ajoutée.

L'adhésion envers la pratique en gestion du changement est apparue après les nombreux accompagnements pour les organisations 2 et 4. L'adhésion a aussi été aidée par un meilleur positionnement de la gestion du changement par les dirigeants dans l'organisation et les projets. Cette adhésion est palpable par le soutien octroyé par les membres de l'organisation soit par des interactions rapides en début de projets avec les conseillers en gestion du changement ou la communication constante qui favorise l'accès à toute la documentation pertinente.

Pour les organisations 5, 6 et 8, rien ne semble démontrer l'adhésion et le soutien à l'application de la gestion du changement par les membres du personnel.

Évaluation de l'efficacité et de la réussite de la gestion du changement

L'évaluation de l'efficacité de la gestion du changement est une activité que peu d'organisations de l'échantillon ont déployée.

Pour l'organisation 1, des moyens sont en place, mais selon le répondant il n'y en a pas assez. Pour l'organisation 4, des mécanismes sont prévus à même la stratégie de gestion du changement pour avoir une rétroaction des parties prenantes affectées par le changement et être en mesure d'ajuster la stratégie au besoin. L'organisation 7 mesure à la fin du projet les répercussions du changement.

Pour les organisations 3, 5, 6 et 8, rien ne nous porte à penser qu'ils ont mis en place des processus d'évaluation de l'efficacité et de la réussite de la gestion du changement.

La culture de gestion du changement

Un des éléments qui a émergé est la diversité des cultures d'une organisation à l'autre. Chaque organisation a sa propre culture qui influence son contexte interne. Par exemple, pour l'organisation 1, c'est une culture client.

Pour l'organisation 1, la culture impacte sur différents aspects en lien avec l'internalisation. En premiers on peut, ici aussi, considérer l'aspect du leadership qui influence sur la façon dont on va reconnaître la gestion du changement et véhiculer sa pratique. C'est la même chose pour son positionnement au sein de l'organisation ainsi que sa reconnaissance.

Une culture qui valorise la gestion du changement semble avoir un levier positif pour l’internalisation de la pratique au sein de l’organisation comme ce fut le cas pour les organisations 1,2 et 4.

3.3.6 Évaluation globale de la maturité en gestion du changement

Le tableau 3.2 fait la synthèse de tous les éléments en lien avec l’analyse des organisations au niveau de la maturité en gestion du changement. Il permet de voir des regroupements autour de certaines catégories qui sont plus présents.

Tableau 3.2 Synthèse des éléments de la maturité des organisations

Leadership	Application	Compétence	Standardisation	Socialisation
<ul style="list-style-type: none"> • 7 ont le support direct de la haute direction • 3 placent la GDC au niveau stratégique • 4 permettent l'accès aux dirigeants pour la prise de décision et les bloquants • 4 partagent une vision organisationnelle claire de GDC • 2 octroient les ressources et le financement • 3 ont créé des règles, des politiques ou de procédures opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 ont une méthodologie organisationnelle • 6 ont une unité qui applique la GDC • 3 facturent 100% des heures dans les projets • 7 ont un processus de priorisations des projets afin de définir les accompagnements • 4 ont harmonisé leur processus avec celui des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 offrent un parcours de formation, d'intégration ou un système de parrainage pour le conseiller en gestion du changement • 2 offrent une formation ou de l'accompagnement aux dirigeants • 6 offrent une formation ou de l'accompagnement aux gestionnaires • 5 offrent de l'accompagnement aux employés • 2 offrent une formation aux équipes projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes ont un coffre à outils standardisé ou non • 4 ont adopté une approche standard • 4 ont mis en place un processus d'amélioration continue • Toutes ont des rôles définis qui supportent la GDC • 3 animent des réseaux de co-développement ou des communautés de pratique • 6 ont des ambassadeurs ou des agents de changement • 1 a intégré la GDC au processus d'amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 ont une compréhension de la valeur attribuée à la GDC • 2 ont une adhésion des membres de l'organisation

Globalement, il semble évident que la maturité des organisations impliquées dans cette recherche varie considérablement tel que présenté à la figure 3.1. Parmi les huit organisations, les organisations 1, 2 et 4 se démarquent des autres et elles apparaissent plus matures en termes de pratique de gestion du changement. La haute direction des trois organisations semble davantage soutenir la pratique en gestion du changement au sein de l’organisation et la positionne de manière stratégique. On constate qu’elles ont des structures qui soutiennent la pratique en gestion du changement en plus d’avoir un nombre plus important de ressources dédiées à l’accompagnement et au soutien (84 personnes pour l’organisation 1, 14 personnes pour l’organisation 2 et 23 personnes pour l’organisation 4).

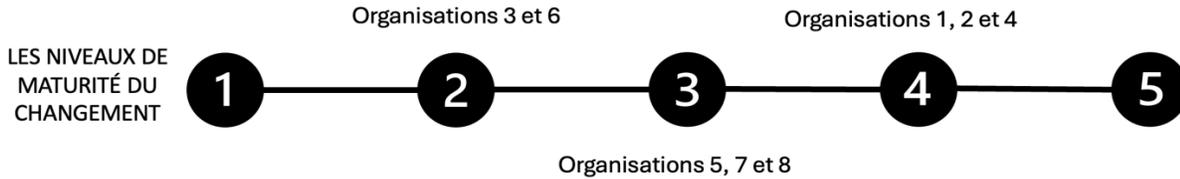
Elles ont centralisé leurs ressources et se sont dotées d'un processus pour l'attribution des mandats d'accompagnement. Les trois organisations ont un coffre à outils plus exhaustifs et il est communiqué par différents moyens (par exemple un site intranet pour l'organisation 2) au sein de l'organisation. Dans les trois cas, un arrimage est fait entre la pratique en gestion du changement et celle des projets. De plus, elles offrent toutes de la formation que ce soit aux gestionnaires ou aux employés. Elle nous semble donc plus mature au niveau de la gestion du changement.

Les organisations 3 et 6 nous semblent les moins matures au niveau du processus de gestion du changement. Dans les deux cas, la haute direction ne nous apparaît pas comme étant des supporteurs de la gestion du changement. Le nombre de ressources restreintes accordées et le financement qui semble absent, surtout dans l'organisation 6, semblent indiquer que la direction ne priorise pas cette gestion pour le moment. De plus, les ressources ne sont pas centralisées et il ne semble pas y avoir de structure pour faciliter la pratique. L'attribution des mandats ne paraît pas clairement définie ce qui peut rendre l'accompagnement disparate. Au niveau du coffre à outils, il existe dans les deux cas, mais il est soit rudimentaire (organisation 3) ou obsolète (organisation 6). Elles nous semblent donc moins matures en gestion du changement.

Entre ces deux antipodes, on peut insérer les organisations 5, 7 et 8. Dans les trois organisations, une structure soutient la gestion du changement, les ressources sont regroupées ensemble et le leadership semble présent pour appuyer la gestion du changement. Pour l'organisation 7, on constate une volonté d'améliorer la pratique au sein de l'organisation par du développement et un début de standardisation. Pour ce qui est de l'approche, l'organisation 7 préfère une approche personnalisée tandis que l'organisation 5 ne désire pas d'approche standardisée, car selon le répondant la standardisation serait néfaste à la gestion de projet en mode agile.

Un aspect important de l'organisation 5 et 8 c'est qu'elles travaillent soit en mode agile pour la 5 ou en lean pour la 8, ces deux modes de fonctionnement semblent influencer la pratique en gestion du changement ce qui rend parfois difficile la distinction entre les deux types de pratique, par exemple dans l'analyse du processus de l'amélioration continue propre à la gestion du changement. La gestion agile peut-être considérée comme un signe de maturité en gestion du changement. L'agilité apporte de la flexibilité, de l'adaptabilité et rend propice le milieu à l'amélioration en continu. Toutefois, l'organisation 7 est en train de faire cette évolution et rien ne nous permet, dans cette recherche, de valider ce phénomène.

Figure 3.1 Portrait des organisations en fonction des niveaux de maturité du changement du modèle Prosci (2019)



3.4 Les moyens d’internalisation de la pratique en gestion du changement

Un éventail de moyens sont utilisés par les organisations pour internaliser la gestion du changement. Chaque moyen est défini en fonction des ressources disponibles et des besoins de l’organisation. Les moyens d’internalisation peut-être présente seuls à l’intérieur de l’organisation ou combinés ensemble. Les moyens présentés ci-dessous sont : la communauté de pratique, le groupe de codéveloppement, l’agent de changement ou l’ambassadeur, la méthodologie en gestion du changement, l’équipe d’accompagnement, le consultant interne, le sous-département incluant le département, le centre d’excellence ou d’expertise.

3.4.1 Communauté de pratiques

La communauté de pratique est instaurée dans une seule des organisations soit la 5. Elle sert à faire évoluer les pratiques internes, à partager de l’information et elle sert aussi à synchroniser les actions organisationnelles.

... on est dans une communauté de pratique où on se rencontre à des moments précis pour faire évoluer nos pratiques, pour partager, pour synchroniser aussi nos actions... je te dirais qu’on ne suffit pas à la demande fait que chacun parte de son bord puis on se ramène une fois par deux semaines à dire bon ben tu sais c’est quoi les enjeux qu’on a rencontrés ? Moi je trouve que cet outil-là, il est plus adapté. J’ai rencontré ça, qu’est ce qu’on peut faire ? On essaie de faire une communauté de pratique puis c’est ça.

Nous pensons que le type d’activité présenté ici, comme une communauté de pratiques, n’a pas nécessairement un objectif d’apprentissage tel que présenté dans la littérature. On pourrait davantage présenter ces rencontres comme des rencontres d’équipes. La ligne nous semble mince entre les deux types de rencontres, mais l’organisation 5 se sert de l’appellation communauté de pratique.

3.4.2 Groupe de codéveloppement

Les groupes de codéveloppement sont instaurés dans deux organisations soit la 1 et la 2. Pour les organisations, ces rencontres servent à la mutualisation de l'information, l'enrichissement des ressources et à la co-construction de nouveaux outils au besoin comme le présente l'organisation 2 :

Nous, on a un team, les conseillers sont en groupe de codéveloppement, ils ont tous la même boîte à outils dans laquelle ils peuvent aller chercher des choses. Il y a un enrichissement mutuel, il y a de la co-construction là-dedans au fur et à mesure. Exemple, on s'écrit « avez-vous déjà fait tel élément ? » Il y a du partage d'outils de bonne pratique et après ça, tu partages de l'apprentissage.

Ces rencontres de codéveloppement ne suivent pas une méthode structurée avec des objectifs d'apprentissage tel que présenté dans la littérature. Encore ici, tout comme la communauté de pratique, nous pensons que c'est davantage des rencontres d'équipe.

3.4.3 Agent de changement ou ambassadeur

L'utilisation d'agents de changement ou d'ambassadeurs revient souvent dans les organisations qui font partie de l'échantillon de cette recherche. Comme mentionné plus haut, six organisations sur huit (1, 2, 4, 5, 6 et 8) ont mis en place ce moyen. Cependant, il apparaît difficile de savoir si la mise en place de ces agents de changement ou ambassadeurs avait comme but précis l'internalisation de la gestion du changement.

Ces personnes peuvent porter d'autres noms selon le projet comme le mentionne l'organisation 2 : « Il y a des projets où il y a des employés qui sont formés, qui sont de super utilisateurs, des ambassadeurs, des guides, tous les termes que tu peux avoir en tête qui sont utilisés ».

Le rôle d'agents de changement est aussi porté par différentes personnes dans l'organisation. Pour les organisations 1 et 4, ce sont davantage les employés qui jouent ce rôle ; pour l'organisation 2, c'est l'employé et le gestionnaire comme mentionné ici « mais c'est sûr qu'à coup sûr, dans tous les projets, l'agent de changement reste les gestionnaires. ».

Ces agents de changement sont souvent amenés à jouer différents rôles. Ils représentent leurs groupes (parties prenantes) au niveau du projet pour mieux comprendre le changement, ses impacts et faire remonter les préoccupations (organisations 1, 2, 4 et 8). Dans ce sens, ils peuvent porter le changement auprès de leur pair comme l'indique l'organisation 4 : « Un représentant, mettons un employé qui va représenter son équipe, ça va être lui avec les gestionnaires qui vont quand même un peu porter le changement. » et l'organisation 1 « Je sens que je n'ai pas l'heure juste. Je ne suis pas assez grounded sur mon terrain. Le réseau d'ambassadeurs [va me permettre] de grounded. ».

Ils aident aussi à la mobilisation comme le mentionne l'organisation 5 : « Ça fait que c'est vraiment beaucoup à travers les champions du changement qu'on amène les employés à être mobilisés dans nos changements. ».

L'organisation 7 positionne actuellement cette méthode au sein de son organisation. Elle pense faire de ses gestionnaires des agents de changement et elle a débuté une sensibilisation à cet effet :

On est aussi en accompagnement de sensibilisation adhésion, à nos nouvelles pratiques auprès des directions, puis on les habilite à gérer le changement. Parce qu'effectivement, tous les gestionnaires devraient être des agents de changement, puis savoir aussi être sensibilisés à ce que ça peut, provoquer le changement chez leurs employés.

3.4.4 Méthodologie en gestion du changement

Une méthodologie en gestion du changement est présente dans six organisations de l'échantillon, mais elle est standardisée seulement dans quatre de ses six (1, 2, 4 et 8). La méthodologie est accompagnée d'un coffre à outils pour l'ensemble des organisations identifiées.

Les méthodologies sont inspirées de Prosci (ADKAR ou CESAR) pour trois des organisations (1, 2 et 5). L'organisation 4 a créé sa propre méthodologie en gestion du changement à l'aide d'une firme externe inspirée des écrits de Kevin Johnson et de Céline Bareil. Céline Bareil a aussi influencé par son travail le développement de la méthodologie de gestion du changement qui est en place dans les organisations 5 et 6 (CAPTE). Pour l'organisation 8, c'est surtout les outils Lean Six Sigma qui sont utilisés.

Pour les organisations 1, 2, 4 et 8, il y a une approche transversale et uniforme qui est arrimée avec la gestion de projet ou l'amélioration continue.

Pour les organisations 1, 2, 5 et 6 des outils de base sont associés à chacune des étapes clés du processus en gestion du changement soit : préparer le changement, gérer le changement et le renforcer. Ces outils définissent certains standards qui sont des livrables pour les projets. Dans les deux organisations, les outils peuvent être modulés selon les différents aspects du projet tels que : le type de changement, le niveau de complexité, les impacts, l'intensité et le nombre de parties prenantes impliquées.

Dans l'organisation 4, la méthodologie propose de suivre des chapitres qui eux incluent des modules. Chaque module à ses propres outils. Cependant, cette méthodologie est spécifique au projet. Les conseillers en gestion du changement qui ne font pas de l'accompagnement directement dans les projets vivent les choses autrement : « ... ceux qui accompagnent plus des secteurs, ben il n'y a pas vraiment de méthodologie en tant que telle, ça, c'est comme un peu plus disparate, ça clarifie dans les prochaines, dans les prochains mois. ».

Actuellement, pour les organisations 3, 5, 6 et 7, il ne semble pas y avoir d'approche standard.

3.4.5 Équipe d'accompagnement

Dans les entrevues, nous avons constaté que les conseillers étaient centralisés dans 5 organisations (1, 2, 4, 7 et 8). Toutes les équipes accompagnement des projets en gestion du changement. Les équipes accompagnement les projets soit pendant toute sa durée (organisation 1, 2, 4 et 8) ou bien de façon sporadique (5 et 7) par exemple en début de projet pour analyser le changement ou lors de problématique.

3.4.6 Consultant interne

Les consultants internes sont présents dans toutes les organisations. Ils peuvent être associés à la gestion du changement ou le développement organisationnel. Ils peuvent travailler seuls comme dans les organisations 3 et 6 ou en équipe comme dans les autres organisations (1, 2, 4, 5, 7 et 8).

3.4.7 Sous-département, département, centre d'excellence ou d'expertise

Dans six organisations (1, 2, 4, 5, 7 et 8), on retrouve une structure pour soutenir la pratique en gestion du changement. Un des rôles qui ressort de l'analyse de ces structures est premièrement l'accompagnement des projets que ce soit en gestion du changement ou en amélioration continue. Lors des accompagnements, on retrouve aussi des activités similaires tel que l'analyse du changement, la cartographie des parties prenantes, l'analyse d'impacts et la création du plan en gestion du changement.

De plus, toutes les organisations avec une structure dédiée offrent de la formation et de la sensibilisation aux gestionnaires ou au dirigeant sauf l'organisation 5. Les organisations 1 et 7 se démarquent par une offre en formation plus large qui inclut aussi les équipes projet.

En ce qui concerne la priorisation des projets, les organisations qui ont des structures dédiées à la gestion du changement ont un système de priorisation des accompagnements et quatre organisations ont fait un arrimage avec le processus de gestion des projets (organisations 1, 2, 4 et 8).

3.4.8 Firmes externes

Les firmes externes sont encore présentes dans les organisations. L'organisation 4 a d'ailleurs des consultants externes à temps plein : « pour te donner une petite idée [...], il y a quatorze postes internes, mais il y en a neuf à temps plein externe ».

Un des facteurs qui influencent cette situation est la capacité organisationnelle qui est rapidement atteinte vu le nombre restreint de conseillers en gestion du changement au sein d'une même organisation. Un autre facteur est la surcharge de travail qu'amènent les projets qui sont souvent à part des opérations quotidiennes. Contrairement aux opérations, cette charge supplémentaire est plus souvent impartie. Les organisations ont donc adapté différentes approches afin de travailler de pair avec les consultants externes.

Pour les organisations 1, 2 et 5, les consultants externes sont formés à la pratique interne et leur gestion est centralisée à même le département central de gestion du changement. Cette prise en charge semble importante pour l'organisation afin de s'assurer d'une pratique uniforme et d'une efficacité sur la prestation de service. L'organisation 1 explique cette démarche :

Quelqu'un [au sein de l'organisation n'] est plus supposé... s'embaucher un consultant en gestion de changement en mode autonome. On n'est pas une police, on ne peut pas empêcher qu'il y ait de petits dérapages, mais généralement... justement pour assurer la cohérence de la pratique et l'efficacité de la prestation de service.

Pour l'organisation 2, elle encadre les consultants externes à l'aide d'un contrat afin de s'assurer qu'ils utilisent la méthodologie et les livrables définis par l'organisation, elle nomme ce contrat « des ententes de cadre pour des consultants ». Tous les éléments à savoir sur le processus de gestion du changement interne sont intégrés au contrat que le consultant externe a conclu avec l'organisation. Un contrôle de la prestation est assuré par l'équipe interne, afin de suivre l'avancement des externes dans les projets, d'assurer une harmonisation dans les façons de faire et un arrimage avec l'ensemble des autres projets. Le répondant explique cette situation comme suit :

... il y a une entente-cadre aussi qui fait que si un projet ou une équipe voulait faire appel à des services de gestion de changement, ils doivent passer par nous. Nous, on a fait une entente-cadre, on a négocié des taux avec des firmes, tout ça, puis ça a été fait par un appel d'offres public... Même si des fois, on ne répond pas à l'interne, mais il y a quand même un certain alignement. Je pense que nous, on veut s'assurer qu'on a une méthodologie, on a un certain livrable. On ne veut pas que quelqu'un arrive, puis fasse toutes sortes d'autres choses. Autant que de créer des attentes ou des fois c'est de créer une déception... C'est fait dans des trucs, on ne fait pas du contrôle tous les jours, mais il y a des contrôles, on pourrait dire, qui sont des suivis d'avancement qui sont faits avec les équipes. Il y a ça aussi. Même si ce n'est pas des ressources internes qui accompagnent, il y a quand même une entente-cadre qui est gérée par l'équipe interne qui est les suivis.

Des chargés de projet externes sont souvent utilisés afin d'accompagner les projets pour l'organisation 3, mais pas comme conseiller en gestion du changement. Elle n'a pas de méthodologie standardisée pour ses projets, en plus d'avoir différents types d'accompagnement pour la gestion du changement selon différentes théories.

Pour l'organisation 5, c'est la première option qu'elle propose aux projets qui veulent de l'accompagnement en gestion du changement :

Première option, c'est de dire je vais t'aider à recruter un consultant, un conseiller externe et le consultant externe va va relever de moi pour qu'on s'assure d'un arrimage dans nos pratiques et dans nos façons de faire et qu'on assure une communication entre ce projet là et nos autres projets.

L'organisation 6 ne fait pas d'externalisation en gestion de changement, mais va le faire dans d'autres contextes comme la charge de projet. Il ne semble pas y avoir d'implication de firmes externes en gestion du changement pour les organisations 7 et 8.

3.4.9 La collaboration entre les conseillers

Un autre aspect qui est ressorti lors de l'analyse est la collaboration entre les conseillers. Cette collaboration est d'ailleurs bénéfique pour certaines organisations pour le transfert de connaissances ou pour monter en compétence des conseillers juniors.

Dans certains cas, un senior va être le leader du projet avec deux juniors pour les projets d'envergure dans l'organisation 1. Les programmes, qui intègrent plusieurs projets, peuvent avoir un *lead* qui va accompagner le programme et avoir leur propre conseiller pour deux ou trois projets dans le programme. Les conseillers sur le programme sont alors amenés à partager de l'information et collaborer entre eux. On retrouve le même type de collaboration dans l'organisation 5 qui travaille en duo sur les mandats d'envergure et de complexité supérieures. Donc on retrouve un conseiller *lead* et un autre en support.

Pour l'organisation 2, la collaboration se fait afin de monter les juniors en compétence ou pour les projets de grande envergure où les conseillers seront amenés à jouer des rôles complémentaires soit une personne au niveau stratégique pour l'alignement et l'autre personne en accompagnement pour la conception des livrables.

Chaque conseiller est associé à un projet ou un secteur dans l'organisation 4. Cependant, le contexte actuel, où il y a beaucoup de projets qui impactent d'autres projets, fait en sorte que les conseillers doivent travailler en équipe, même s'ils sont chacun assignés à des projets différents. De plus, les conseillers travaillant dans la même vice-présidence se retrouvent dans une cellule pour discuter des différents mandats chaque semaine. À cause du nombre de ressources et de leur fonction plus nichée (développement de la pratique et TI), les conseillères ne sont pas amenées à collaborer entre elles très souvent dans l'organisation 3.

3.4.10 L'implication d'autres experts qui facilitent la gestion du changement

Dans certaines organisations, on utilise aussi d'autres experts pour venir compléter l'expertise en gestion du changement. L'organisation 1 tout comme l'organisation 5 ont d'ailleurs recours à différents experts tels que :

... d'un spécialiste de communication, d'un spécialiste de formation, des experts métiers, des conseillers en efficacité opérationnelle qui viennent travailler avec toi. Tu travailles dans une équipe plus multidisciplinaire.

Pour sa part, l'organisation 2 utilise des conseillers en développement organisationnel ou d'autres expertises selon les types de mandats. Par exemple, pour un projet, elle a utilisé des conseillers en relations de travail.

3.4.11 Présentation globale des moyens d'internaliser la gestion du changement

Le tableau 3.3 fait la synthèse de tous les moyens présents dans les organisations pour internaliser la gestion du changement. Il permet de voir des regroupements autour de certaines catégories qui sont plus présents.

Tableau 3.3 Moyens d'internalisation du changement au sein des organisations

Organisations	1	2	3	4	5	6	7	8
Communauté de pratique					X			
Groupe de codéveloppement	X	X						
Agent de changement ou ambassadeur	X	X		X	X	X	X	X
Méthodologie organisationnelle (standardisée ou pas)	X	X		X	X		X	X
Équipe d'accompagnement	X	X		X	X		X	X
Consultant interne (Gestion du changement/Développement organisationnel/Amélioration continue)	X	X	X	X	X	X	X	X
Sous-département, département, centre d'excellence ou d'expertise (Gestion du changement/Développement organisationnel/Amélioration continue)	X	X		X	X		X	X

Parmi nos observations, nous avons identifié des similitudes dans les entretiens concernant les méthodes employées et leur description par les organisations. Pour cette raison, certains moyens ont été regroupés en utilisant un code de couleur (bleu et orange). Des explications détaillées sur les liens entre ces moyens seront fournies plus loin.

Nous avons pu dégager certaines similitudes entre la communauté de pratique et les groupes de codéveloppement tel qu'expliqué par les organisations. La façon dont ces deux moyens sont présentés ainsi que les objectifs (par exemple des échanges sur les défis vécus lors d'un projet) nous permettent de croire qu'il s'agit de deux moyens que l'on pourrait regrouper. Il nous apparaît également fort probable que ces rencontres s'apparentent davantage à des rencontres d'équipe sans pour autant avoir reçu l'information des différentes organisations faisant partie de l'analyse.

Un autre constat a également été fait lors de l'analyse des équipes d'accompagnement et des consultants internes. Comme toutes les organisations ont plus d'un conseiller, il semble peu probable que le conseiller qui est d'emblée un consultant interne ne soit pas dans une équipe. Encore ici, il nous apparaît possible de les jumeler ensemble afin d'en faire un seul moyen.

3.5 D'autres éléments à considérer dans cette analyse

D'autres éléments sont considérés, car lors de l'analyse nous avons pu constater qu'ils influençaient l'internalisation de la pratique en gestion du changement. Il s'agit de l'internalisation comme un projet de changement et l'évolution de la position du conseiller à long terme. Les prochaines sous-sections viennent les détailler.

3.5.1 L'internalisation de la pratique comme un projet de changement

Les organisations que nous avons interrogé qui ont des structures en gestion du changement plus mature (les organisations 1, 2, et 4 comme présentées dans la section 3.3.6) ont vu l'internalisation comme un projet de changement en soi. Malgré le fait que l'élément déclencheur de l'internalisation soit différent d'une organisation à l'autre, les étapes d'internalisation nous semblent similaires.

Nous avons pu constater des phases communes dans les organisations 1 et 2. Tout d'abord, les organisations ont circonscrit le mandat en lien avec la mise en place d'une structure interne en gestion du changement. Ensuite, elles ont développé la méthodologie et elles ont légitimé le changement auprès des parties prenantes ou affectées. Puis, elles ont communiqué le changement au sein de l'organisation.

L'organisation 1 explique en partie cette expérience :

... c'est là que dans la réflexion [sur la refonte du processus projet], il a été statué que la gestion de changement pouvait être un contributeur clé dans la gestion de projet. Ok. Donc, dans le cadre de ce processus-là de refonte de nos pratiques de gestion de projet, puis d'harmonisation dans l'ensemble [de l'organisation], on a encore aujourd'hui [il existe] quatre bureaux de projets différents. Il a été statué justement que si ça prenait l'expertise en gestion de changement pouvait être requise. Et de fil en aiguille, on a créé un centre d'expertise en gestion du changement. La première étape ou la première année, ça a été de développer notre offre de services, donc de bâtir notre méthodologie, notre approche de gestion de changement, de telle façon que partout dans [l'organisation], dans les programmes et les projets où il y avait des conseillers, la façon de faire la gestion de changement soit harmonisée, soit inspirée de la même méthodologie... D'autre part, il a fallu progressivement positionner cette offre de services dans l'ensemble de l'organisation...

Pour l'organisation 2 :

À l'arrivée d'un nouveau gestionnaire qui avait fait ça ailleurs, notamment dans le secteur financier, qui a fait la consultation avant, avec de ce que j'ai compris un peu la mission de structurer une équipe, formaliser une méthodologie, une approche, une offre de service. Donc lui, c'était un peu son mandat de mettre en place une équipe. De mémoire aussi, ils ont pris les ressources qui étaient décentralisées, qui faisaient de la gestion de changement, qui étaient exemples dans les services. Et là, ils ont recentralisé ça pour faire une équipe. Et puis après ça, c'est sûr qu'ils ont fait entre autres l'offre de service, la mission, puis la vision, il y a eu des changements en termes de ressources et autres pour que ça fitte avec ce qu'on voulait offrir.

Ces constats ont permis de voir des liens entre un changement organisationnel et l'internalisation de la gestion du changement dans une organisation.

3.5.2 L'évolution de la position du conseiller à long terme

Comme expliquer dans la section 3.1.1, les organisations dans cette recherche sont encore en évolution et vivent de grandes transformations. Elles sont amenées à réfléchir constamment sur les façons de faire et l'accompagnement qu'elles offrent.

Une des réflexions partagées par l'organisation 1 est sur l'autonomie qu'elle souhaite pour les différents secteurs. Elle souhaite que les différents secteurs de l'organisation soient capables de s'autogérer en termes de gestion du changement. L'intention est que le conseiller reste présent pour les grands programmes et les grands projets d'envergure, mais pas pour les projets simples du quotidien de l'organisation. Le rôle du conseiller en gestion du changement va davantage être axé sur le support, l'accompagnement et le rôle-conseil plutôt que l'opérationnalisation du changement. Il sera positionné au niveau stratégique plutôt que sur l'opérationnalisation. Le conseiller va conseiller stratégiquement le projet en ce qui concerne le plan de gestion du changement à mettre en place. Après la création du plan, le projet va déployer seul sa stratégie de gestion du changement. Selon la perception du répondant, cette évolution va modifier le rôle du gestionnaire et celui de l'employé tout en les mobilisant envers le changement qu'ils opèrent ayant comme répercussion une augmentation de la performance.

Pour l'organisation 5, c'est dans la mentalité que l'évolution doit se passer. Selon le répondant, la gestion du changement se doit d'être plus au niveau de l'esprit que de la démarche. Comme l'organisation est dans le changement de façon continue, les employés doivent donc être dans un état d'esprit de changement qui les amène à entrevoir les changements de façon constructifs et à s'adapter. Le répondant propose cette vision :

Je pense que la gestion du changement, ça se doit d'être un état d'esprit plus qu'une. Qu'une approche dans le sens où la seule stabilité, c'est le changement de nos jours. Là, on est dans le changement de façon continue. Fais qu'on ne peut pas se permettre de gérer le changement en silo d'un projet à l'autre. Il faut qu'on soit dans un état d'esprit de changement qui nous amène à entrevoir les changements de façon constructive et à s'adapter. Pour moi, il y a comme un mindset où il y a comme quelque chose qui doit évoluer. Tu sais, j'ai pas la réponse, on est constamment en question par rapport à ça, mais pour moi ça va être vraiment de l'ordre d'un état d'esprit plus que d'une méthodologie. Fait que c'est vraiment. Je sais pas si c'est trop non philosophique.

L'organisation 6 voit une évolution du rôle du conseiller vers un leadership en T où l'on capitalise sur l'expertise tout en collaborant avec d'autres disciplines :

Alors que je le vois plus comme une un peu l'idée de leadership en T. Oui, tu as de l'expertise dans ton approche, mais ta base devrait toujours être là. Si on était capable, ce n'est pas sûr que je parle de développement des compétences, mais au sens d'habiliter les gens. Et là, je fais le fond avec, parce que j'avais comme deux grands thèmes quand je suis revenue au RH qui est le développement des compétences dans cette idée de changement adaptatif, parce que ça soit diversité, que ça soit des nouveaux types d'emplois, à la génération, projets numériques, « name it ». Le développement des compétences au sens qui peut soutenir l'équipe, conflit, gestion humaine. À un moment donné, il faut qu'on soit juste capable d'avoir des bases qui nous permettent de pouvoir s'adapter. Être dans la largeur du T, pas tant dans l'expertise.

L'organisation 8 veut miser sur le cycle du changement. Elle souhaite qu'il puisse être fait de façon accélérée donc un cycle plus court. Elle considère cette démarche pour l'aspect de la compétitivité, pour permettre de penser plus à l'humain et d'utiliser davantage les technologies informatiques. Le répondant explique :

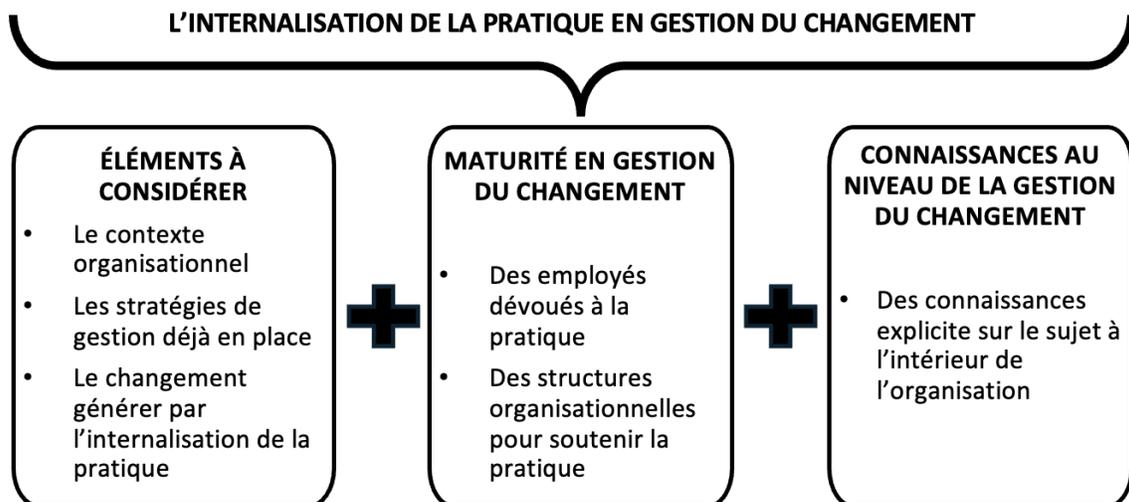
Je pense qu'une des choses, c'est évidemment ce qui a été mis en place, que ça se poursuive. Mais ce que je souhaite dans le fond à cette organisation ou à toutes les autres organisations, c'est que le cycle du changement puisse être fait de façon accélérée. Je pense qu'avec toutes les nouvelles technologies, avec les changements, que ce soit à va pouvoir être avec des cycles beaucoup plus courts qui vont pouvoir être initiés. Il y a l'aspect de compétitivité aussi. Je pense que ça va falloir que ça soit encore plus rapide que ce qui a été fait à moi. Je pense que ça, il va falloir que ça soit adapté pour que ça puisse être fait de façon encore plus rapide en utilisant différents outils. Mais il y a l'aspect humain que moi je crois qui est définitivement très important dans tout ça, puis crucial comment faire pour avoir une acceptabilité aussi bonne avec des changements aussi rapides. Moi, je vois la vitesse à laquelle certains changements se font, puis je commence à moins suivre, mais bon, je suis rendu là dans ma carrière avec des supports au niveau de ceux qui débutent. Ils sont capables d'aller plus rapidement.

Rien ne nous semble apparent pour cette section dans notre analyse pour les organisations 2, 3, 4 et 7.

3.6 Conclusion de l'analyse

Pour conclure, différents points ressortent de cette analyse en lien avec les trois éléments présentés dans le cadre conceptuel. De plus, d'autres éléments influençant le processus d'internalisation ont aussi fait surface. Comme présentés dans la figure 3.6 nous pouvons constater que l'internalisation de la pratique en gestion du changement n'est pas une simple chose. En plus des deux composantes présentées dans le modèle du cadre conceptuel, nous avons dû considérer le contexte de l'organisation, les stratégies de gestion organisationnelles déjà mises en place et l'internalisation comme un changement en soi. Nous pouvons donc avancer que l'internalisation de la gestion du changement doit être adaptée à chaque organisation et qu'il n'y a pas de recette unique. Cette analyse nous apporte du concret afin de comprendre comment se passe l'internalisation au sein d'une organisation et nous permettre d'amener des pistes de réflexion que nous allons présenter dans la discussion.

Figure 3.2 Éléments à considérer pour l'internalisation de la pratique en gestion du changement



CHAPITRE 4

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans le précédent chapitre, nous avons présenté les résultats de notre analyse liés à nos questions de recherche. À titre de rappel, cette recherche voulait évaluer la capacité d'une organisation à internaliser la pratique de la gestion du changement en tenant compte de sa gestion des connaissances et de sa maturité en gestion du changement. À présent, nous discuterons et expliquerons ces résultats en commençant par un retour sur le modèle proposé pour faire des liens avec l'analyse pour ensuite exposer les contributions théoriques et pratiques de cette recherche. Finalement, nous mettrons en lumière les limites et présenterons les pistes de recherches futures.

4.1 Retour sur le modèle proposé dans le cadre conceptuel

Le modèle proposé met en commun la gestion des connaissances à l'interne avec le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997), la maturité en gestion du changement de Prosci (2019) ainsi que les moyens d'internalisation proposé dans la littérature (voir modèle à la section 1.13.3)

4.1.1 La gestion des connaissances en gestion du changement

On constate que les conseillers arrivent avec un bagage de connaissances. Ce bagage de connaissances est composé d'un ensemble structuré d'informations, de compétences, d'expériences antérieures et d'aptitudes. Il est unique à chaque personne. Ces éléments structurés sont des connaissances explicites qui sont formalisées et codifiées comme le souligne Nonaka (1991). Elles sont facilement partageables. Les compétences et les expériences antérieures sont développées chez chaque personne selon son parcours. Nous avons pu constater que pour l'ensemble des organisations, un parcours scolaire spécifique était demandé comme un diplôme universitaire de 1^{er} cycle. D'autres apprentissages spécifiques à la profession font aussi partie du bagage, comme le suggère l'organisation 2 avec la formation Prosci.

L'ensemble de ce bagage est souvent partagé à l'arrivée d'un conseiller dans l'organisation ce que Nonaka et al. (1997) voit comme la création et le partage de connaissances. Cette étape vise, par des expériences sociales, à partager l'expérience et les connaissances du conseiller avec l'organisation. À son arrivée, le conseiller va le faire, selon les données recueillies, davantage avec ses pairs.

Plusieurs options lui sont également offertes pour y parvenir soit un processus d'accueil et d'intégration comme les organisations 1 et 4 ou du parrainage comme dans les organisations 1, 2, et 5. Il débute ainsi la mise en place de différents schémas mentaux (Nonaka et al., 1997 ; Senge, 2015). On constate que si la connaissance n'est pas présente, l'organisation ira la chercher ailleurs comme ce fut le cas pour l'organisation 1 avec l'embauche d'un directeur externe avec de l'expérience ou l'organisation 4 qui a fait affaire avec une firme externe.

Une fois un premier partage de connaissance fait entre l'organisation et le conseiller, celui-ci passe alors à l'expérimentation. À cette étape, il continue de partager ses connaissances et les expérimente dans son milieu. Il développe alors des concepts de la même manière que l'expliquent Nonaka et Takeuchi. Nos résultats vont dans le même sens que ces auteurs. On constate que la première étape lors de l'internalisation de la pratique en gestion du changement est de voir ce dont l'organisation aurait besoin. Les organisations sont parties de connaissances existantes comme la réalité vécue lors des projets d'accompagnement (pour l'organisation 5) ou d'une discussion avec des partenaires (pour l'organisation 1) ou tout simplement d'autres outils existant comme les organisations 3 et 7.

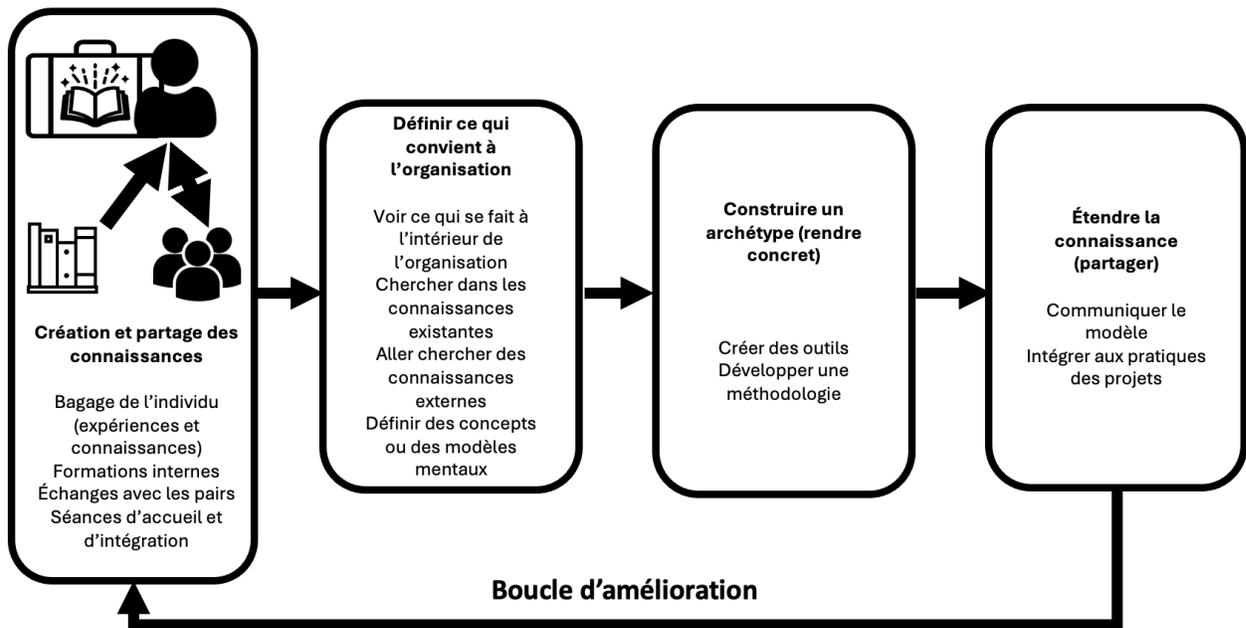
Après avoir continué de parfaire leurs connaissances et le développement de modèles mentaux, nous avons noté la mise en place de méthodologie ou d'outils (pour les huit organisations). Nous pouvons faire le parallèle avec le modèle de Nonaka et Takeuchi et la construction d'un archétype, ce qui veut dire la réalisation d'un modèle ou d'une représentation. On rend concrets les concepts et les modèles mentaux créés lors du partage des connaissances. Cet archétype est un mélange des connaissances existantes, ce qui se fait déjà dans l'organisation ou du vécu des gens avec de nouvelles connaissances. Nonaka et al. (1997) expliquent que ce modèle débute avec un prototype, qui est en fait une version préliminaire du produit ou du service pour valider l'idée et en faire l'essai pour ensuite arriver avec un résultat tangible. Cette recherche n'a pas été en mesure de relever spécifiquement cette étape au sein des organisations. Cependant, il est raisonnable de penser que tester des outils ou des méthodes dans des projets, puis de les intégrer dans l'organisation, pourrait être une manière efficace de gérer cette étape. Comme nous l'avons déjà mentionné, le produit final se manifeste sous la forme d'une méthodologie ou d'un ensemble d'outils bien structuré pour les huit organisations.

La notion d'étendre la connaissance est relié à la mise en réseau des modèles. Comme Nonaka (1997), durant cette étape, les concepts qui sont développés, consolidés et validés au sein de l'organisation sont incorporés dans son réseau de savoirs. Cette incorporation entraîne une réorganisation des connaissances existantes. Les nouvelles connaissances, présentées sous forme d'archétypes, peuvent commencer un nouveau cycle de création de savoirs dans d'autres parties de l'organisation. Nous avons constaté ceci avec la méthodologie ou les outils qui étaient communiqués à l'ensemble de l'organisation entre autres par une offre de service pour les organisations 1 et 2. L'intégration dans les pratiques de l'organisation (exemple à la pratique en gestion de projet) fait, pour nous, aussi partie de la notion d'étendre la connaissance comme c'est le cas dans les organisations 1, 2, 4 et 8.

Nous avons remarqué qu'une fois la connaissance étendue au sein de l'organisation, ceci ne crée pas une finalité en soi. La gestion du changement vit, mais doit évoluer. À cet effet, les organisations vont repartir le cycle tel que présenté dans la figure 4.1. L'organisation 4 est d'ailleurs dans ce processus. Ayant déjà mis en place une méthodologie et des outils, elle réfléchit à comment faire en sorte de développer sa pratique. À l'instar de Nonaka et al. (1997), nos recherches proposent d'amener une boucle d'amélioration continue qui permet de repartir de la création et le partage de connaissance pour ensuite modifier les modèles mentaux et les concepts pour les repartager au sein de l'organisation. Pour l'organisation 1, c'est un enrichissement qui part de la pratique et des résultats du terrain.

La figure ci-dessous retrace l'ensemble des étapes par lesquelles l'organisation chemine selon notre analyse de la création des connaissances en gestion du changement. Comme Nonaka (1997), l'organisation peut passer au travers de cette boucle à plus d'une reprise selon sa situation. En général, l'organisation va cheminer de façon linéaire et séquentielle à travers cette dernière, et ce jusqu'à l'intégration de la connaissance et le cycle repart pour une autre connaissance qui s'ajoute à la première pour la modifier. Le cheminement linéaire s'explique par le fonctionnement interne des organisations, qui privilégie une approche par étapes, tenant compte des ressources disponibles (comme le temps et le personnel) et nécessitant une planification des activités. Cependant, une organisation peut passer plus de temps à une étape donnée selon sa vitesse d'avancement et peut même revenir en arrière si elle constate un décalage entre sa réalité et les nouvelles connaissances acquises.

Figure 4.1 Processus de création et de partage des connaissances en gestion du changement



À partir de Nonaka et al., 1997

Nos recherches portent à croire que l'analyse de la manière dont l'organisation gère les connaissances en gestion du changement permettent de déterminer si elle exploite les leçons apprises et les bonnes pratiques et ceci démontre une certaine maturité en gestion du changement comme dans le modèle de Prosci (2019). Tout porte à croire qu'une organisation qui investit dans la documentation des expériences passées et la création de bases de connaissances en gestion du changement comme nous le proposons semble plus susceptible de s'améliorer au fil du temps et de tirer parti des succès et des échecs antérieurs. À cet égard, l'organisation 4 en est un bon exemple.

Nous avons aussi constaté que le niveau d'internalisation des connaissances en gestion du changement influence également le choix d'un moyen pour internaliser la pratique. Une organisation qui a déjà investi dans la création d'une méthodologie, d'un coffre à outils et qui a mis en place des processus pour partager et diffuser ces connaissances peut être plus encline à adopter des moyens plus organisés, tels que la formation interne des employés, la création de communautés de pratique, des groupes de codéveloppement ou l'intégration de la gestion du changement dans les programmes de développement des dirigeants comme les organisations 1, 2 et 4.

4.1.2 La maturité en gestion du changement

Afin d'internaliser, l'organisation doit s'assurer de miser sur un leadership qui appuie la pratique en gestion du changement (Austin et Claassen, 2008, Autissier et al., 2018a ; Belias et Koustelios, 2014 ; Prosci, 2019). Nos recherches abondent dans le même sens. Les organisations 1, 2, et 4, que nous avons identifiées comme étant plus matures, sont celles qui ont eu un appui fort de leur haute direction. Ceci augmente la portée de la vision du projet d'internalisation et donne des moyens pour faciliter cette activité comme présentée par Rondeau (2008). Encore ici, nos résultats sont similaires. Les organisations 1, 2, et 4, sont celles ayant le plus de ressources humaines ou financières pour soutenir l'accompagnement en gestion du changement. Lors de l'analyse, nous n'avons pas vu des éléments spécifiques qui nous permettaient de croire que ces organisations avaient évolué vers une culture d'apprentissage soit un niveau 5 de maturité de Prosci.

Nous avons pu constater que la mise en place d'outils et d'approche en gestion du changement facilite l'internalisation de la pratique comme le soutiennent Lemieux et Hervieux (2014) et Autissier et Moutot (2023). Cependant, il faut encore les faire vivre au sein de l'organisation. Comme nommé précédemment dans la section 4.1.1, le partage des connaissances est un élément essentiel (Fillol, 2004 ; Kim, 1993 ; Lemieux 2013). Un coffre à outils qui n'est pas partagé va devenir désuet et le processus associé à celui-ci subira le même sort comme dans l'organisation 6. Toutefois, on peut constater le contraire dans l'organisation 2, qui partage son coffre à outils sur un site intranet. Dans l'analyse, nous avons aussi constaté que l'harmonisation du coffre à outils ou de l'approche semble permettre un accompagnement et un soutien équivalent d'un conseiller à un autre. Prosci (2019) suggère en outre cette pratique comme un facteur qui augmente la maturité en gestion du changement.

Dans un même ordre d'idée, l'harmonisation des pratiques en gestion du changement avec celles des projets est un aspect important. Les organisations 1, 2, 4, 5 et 8, ont d'ailleurs harmonisé les deux processus et 3 d'entre elles (1,2 et 4) montrent des signes de maturité plus élevés. Nous pensons qu'il est probable que cette mise en commun facilite le partage et l'enrichissement des connaissances en gestion du changement, renforçant ainsi la pratique, ce qui constitue un levier favorable pour l'internalisation.

Une organisation mature en gestion du changement aura formalisé des fonctions (postes), des divisions ou des unités propres à la gestion du changement. Comme Prosci (2019), nos recherches abondent dans le même sens. Nos trois organisations les plus matures (1, 2 et 4) ont des structures dans lesquelles elles ont centralisé leurs conseillers en gestion du changement. L'organisation 1 à même l'appellation centre d'expertise en gestion du changement. Il faut cependant porter une attention particulière aux structures. Daft (2010) le mentionne, une organisation trop complexe (niveaux dans la hiérarchie, le nombre de départements ou d'appellations) pourrait créer des enjeux au niveau des parties prenantes, des processus ou même l'ajout de sous-cultures. Ceci pourrait nuire à la pratique.

La capacité à planifier, à mettre en œuvre et à gérer efficacement les changements est aussi un signe de maturité selon Prosci (2019). Ce phénomène a été constaté dans les organisations 1, 2, 4, 5, 6, 7 et 8. Ces sept organisations ont un processus de priorisation des accompagnements qui leur permet de déterminer une capacité en fonction de projets à venir.

Cependant, pour les huit organisations, tout nous laisse penser qu'il y a des enjeux de capacité organisationnelle. Il y a plus de besoins que ce que l'organisation est capable de dégager comme capacité. Nous avons soulevé d'ailleurs précédemment, que l'ensemble des organisations de l'échantillon vivent plus d'un changement à la fois, et ce en continu. L'analyse de cette situation montre des signes que cette dynamique peut impacter l'internalisation de la gestion du changement. Entre mettre de l'énergie à internaliser la gestion du changement ou gérer les opérations quotidiennes, l'organisation pourrait être face à un dilemme selon nous.

Les organisations que nous avons analysées proposent divers types de formations. Il apparaît que la formation est un moyen de partager et d'étendre les connaissances tout comme la communauté de pratiques (Champagne, 2021 ; Nonaka et al, 1997). De plus, elles s'adressent à différents publics que ce soit la haute direction, les gestionnaires, les employés et les projets. Les formations permettent de communiquer les concepts et les modèles mentaux qui sont partagés à l'intérieur de l'organisation. Nos recherches vont dans le même sens que Argyris et Schön (2001), il nous semble probable que les formations permettent aux apprenants d'intégrer de nouvelles représentations mentales ainsi que d'autres éléments susceptibles de les guider dans le processus d'internalisation de la pratique en gestion du changement.

Pour la communauté de pratique (Wenger et al., 2002) ou le codéveloppement (Champagne, 2021), si on part du principe que ces deux méthodes sont faites selon les normes établies dans la littérature, nous pouvons les considérer comme des moyens de développement des compétences pour les organisations 1, 2 et 5. On pourrait raisonnablement penser que ceci pourrait alors contribuer au partage de connaissances à l'intérieur de ces organisations.

Le processus d'amélioration continue est présent dans les organisations 1, 2, 4, 5 et 7. Le modèle de Prosci laisse entendre que ceci fait partie des facteurs qui augmentent la maturité d'une organisation en gestion du changement. Il nous semble vraisemblable que l'évaluation, l'ajustement et le perfectionnement des processus et des pratiques en gestion du changement tel que le font les cinq organisations influencent positivement sur leur niveau de connaissance à l'interne (partager, étendre et améliorer la connaissance).

La culture dans le modèle de maturité de Prosci (2009) nécessite une attention particulière quand vient le temps d'internaliser la pratique en gestion du changement (Austin et Claassen, 2008 ; Belias et Koustelios, 2014). Parmi nos constats lors de cette recherche, tout nous laisse penser qu'une culture qui valorise la gestion du changement permet d'avoir un impact positif pour l'internalisation de la pratique au sein de l'organisation comme ce fut le cas pour les organisations 1,2 et 4.

4.1.3 Les moyens d'internaliser la pratique en gestion du changement

Différents moyens ont été recensés lors de notre analyse (voir tableau 3.3). Un des moyens présents dans toutes les organisations est le conseiller. Nos recherches vont dans le même sens que certains chercheurs (Autissier et Metais-Wiersch, 2018 ; Schumacher et Scherzinger, 2016 ; Scott et Barnes, 2011) pour ce qui est de la relation avec l'organisation et de ses responsabilités. Il apparaît que dans les organisations analysées, les conseillers sont employés par l'organisation et ils ont pour principale tâche la gestion du changement par l'accompagnement des projets dans leur stratégie de changement. De la même manière que Scott et Barnes (2011) l'expliquent, on peut retrouver dans cette catégorie différents profils d'emplois comme des conseillers en gestion du changement (organisations 1, 2, 3, 4 et 7), en développement organisationnel (organisations 5 et 6) ou en amélioration continue (organisation 8). Nos analyses montrent que la connaissance reste un défi pour l'organisation comme le démontrent aussi Autissier et Moutot (2023). Un conseiller à l'interne permet en partie de créer et de conserver des connaissances surtout au niveau de l'organisation.

Dans les organisations 1, 2, 4 et 5, nos recherches nous ont permis de constater que les conseillers sont attirés à une clientèle ou un portefeuille de projet (donc un type de projet en particulier) pour en comprendre les spécificités pour aider l'accompagnement. Par contre, on pourrait croire que le conseiller interne remplace le conseiller externe, ce qui nous semble peu probable. Pour les organisations 1, 2, 4 et 5, l'usage de firme externe est encore une pratique commune pour pallier un manque de capacité interne.

Selon l'évolution observée dans l'analyse, après le conseiller, c'est la méthodologie ou le coffre à outils qui sont mis en place. Ces deux moyens peuvent être développés à l'interne ou à l'externe comme l'organisation 4. Il peut aussi être carrément amené de l'externe comme dans l'organisation 2 (directeur de l'externe qui a apporté sa méthodologie). Nos recherches appuient celle de Bueno et Kerber (2010) et Werr et al. (1997). Il apparaît que la méthodologie permet de développer une façon de travailler commune avec un processus bien défini. Il en est tout autant du coffre à outils qui est conçu pour répondre aux besoins de la pratique comme dans l'ensemble des huit organisations de l'échantillon. Les organisations semblent accorder beaucoup d'importance au paradigme instrumental au détriment des autres. Cette notion sera traitée plus en détail, un peu plus loin, dans cette section.

Finalement, on voit apparaître les structures de soutien comme dans les organisations 1, 2, 4, 5, 7 et 8. Nous avons pu constater que les structures ont différentes dénominations : centre d'expertise en gestion du changement (organisation 1), division talents, apprentissage et gestion du changement (organisation 2) direction du changement (organisation 4), direction du développement organisationnel (organisation 5), unité de gestion du changement (organisation 7) ou département transformation organisationnelle (organisation 8). Malgré leurs différentes désignations, tout suggère qu'elles sont similaires. Les conseillers sont centralisés dans cette structure au sein de l'organisation, elle s'occupe de la méthodologie, des outils et de l'accompagnement dans le processus de gestion du changement des projets. Leurs méthodes sont arrimées avec celle des projets (organisations 1, 2, 4 et 8). Ces éléments concordent avec les recherches dans le domaine (Andersen et Clausen, 2018 ; Hitachi Consulting, 2014 ; Lemieux et Hervieux, 2014 ; O'Leary, 2016 ; Zeid, 2014).

Nos analyses nous portent à croire qu'une organisation qui est encore au stade initial de la mise en place de sa pratique en gestion du changement peut privilégier des moyens plus simples et plus directs comme l'organisation 3, telles que de simples outils ou l'engagement de consultants externes pour des projets spécifiques comme au début de l'internalisation de l'organisation 4 (Prosci, 2019). Nous avons constaté que ces approches permettent à l'organisation de développer leurs compétences et leurs connaissances de base en gestion du changement tout en intégrant progressivement des moyens plus structurés. Cependant, compte tenu de ce que nous avons présenté dans la section 4.1.2, la maturité de l'organisation en gestion du changement joue un rôle déterminant dans l'évolution des moyens à adopter pour internaliser le changement. Nous pouvons constater que plus les moyens utilisés sont structurés plus l'organisation est mature dans son processus de gestion du changement (organisations 1, 2 et 4). Ceci démontre une volonté de suivre des pratiques établies et de structurer ses efforts de manière systématique comme le soutient le modèle de Prosci (2019). Nous pouvons aussi ajouter que la gestion du changement est mieux positionnée dans les organisations qui ont mis en place plus d'un moyen comme les organisations 1, 2 et 4. Tout indique que c'est aussi ces organisations qui sont les plus matures. Cependant, il faut faire attention à ne pas amener la gestion du changement vers un niveau uniquement technique au détriment de l'aspect humain qui est le cœur de la gestion du changement (Austin et Claassen, 2008 et Rondeau, 2008).

En tenant compte de ces éléments comme indiqué dans le tableau 4.1, les organisations peuvent sélectionner le moyen qui correspond le mieux à leurs besoins et à leur contexte spécifique, ce qui renforce leurs chances de réussir l'internalisation de la gestion du changement. En bref, nous pouvons constater que l'internalisation de la pratique en gestion du changement n'est pas une simple chose. En plus des trois composantes présentées dans le modèle du cadre conceptuel, nous avons dû considérer d'autres éléments importants, qui eux aussi, impactent le processus d'internalisation. Nous allons les présenter dans la prochaine section.

Tableau 4.1 Les moyens les plus présents dans les organisations selon la maturité

- Mature ←			→ + Mature
Consultant externe ou outils déjà existants dans la pratique	Le conseiller en gestion du changement	La méthodologie ou le coffre à outils pour soutenir la pratique en gestion du changement	Les structures de soutien

4.2 Autres éléments impactant l’internalisation de la gestion du changement

Tout d’abord, chaque organisation à un contexte particulier (Bennett et Lemoine, 2014 et Pettigrew et Whittington, 2003) qu’il est important de considérer afin de trouver la meilleure façon d’internaliser le changement. Notre analyse a révélé que les organisations analysées traversaient de nombreux changements, principalement sur le plan technologique, et pour 7 d’entre elles sur 8, ces transformations étaient continues. Que ce soit par les enjeux vécus à l’externe comme l’environnement que l’on qualifie de VICA (Bennett et Lemoine, 2014) ou les changements qui se multiplient rapidement (Lauzier et Lemieux, 2018) ou bien à l’interne comme la complexité des structures organisationnelles (Lewis, 1994 ; Macbeth, 2002 ; Schumacher et Scherzinger, 2016) ou l’avancement technologique (Aubert et al., 2006), tous ces éléments impactent l’internalisation de la gestion du changement. Selon les circonstances internes et externes, l’internalisation de la gestion du changement peut parfois ne pas être une priorité, car les efforts doivent être concentrés ailleurs, par exemple lors d’une transformation numérique organisationnelle.

De plus, l’internalisation constitue en elle-même un changement. Nos recherches mettent en lumière ce que Pettigrew et Whittington (2003) ont montré que l’introduction d’un changement, comme l’internalisation du changement dans ce cas précis, perturbe l’équilibre interne de l’organisation. Cette transformation nécessite une gestion pour éviter les impacts négatifs. On doit donc s’assurer que les destinataires du changement ont les capacités afin d’y faire face. L’organisation doit s’assurer que les conseillers ont eu assez d’informations, de formation et d’accompagnement pour être en mesure de changer. Malgré le fait qu’ils soient des experts en gestion du changement, on doit quand même s’assurer de les traiter comme des parties prenantes.

L'organisation 4 a intégré les conseillers en gestion du changement dans le développement de la méthodologie ce qui nous semble aidant pour la suite des activités d'internalisation donc on évite ainsi le top down imposé (Autissier, 2013 ; Rondeau, 2008). Dans un même ordre d'idée, il est aussi important d'impliquer aussi les gestionnaires (Lemieux et Hervieux, 2024 ; Prosci, 2012). Il est important de leur donner une longueur d'avance sur ce qui va changer ainsi que de leur offrir des moyens pour y arriver avec un leadership bien présent et influent (Rondeau, 2008).

On doit gérer l'internalisation avec le même processus qu'un autre changement. Les organisations 1 et 2 ont d'ailleurs accompli l'internalisation de la gestion du changement comme un projet en soi. L'organisation doit se poser la question en lien avec les moyens qu'elle met à la disposition des employés, en plus de s'assurer d'un contexte favorable, afin de voir si les employés sont capables de s'adapter et d'apprendre donc de changer (Autissier et al., 2018 ; Rondeau, 2008 ; Soparnot, 2009). En outre, comme c'est un changement en soi, il faut aussi considérer les enjeux de la mise en œuvre de ce changement. Il est important de le légitimer, de s'assurer d'avoir la capacité et la volonté organisationnelles pour réaliser le changement et de permettre l'appropriation de ce changement (Rondeau, 2008). Cette période d'appropriation est importante afin de rendre l'initiative pérenne au sein de l'organisation au lieu de créer un engouement à porter limité. Les organisations 1 et 2 ont d'ailleurs pris le temps de communiquer leur offre de service pour expliquer ce qu'elles peuvent apporter comme valeur à l'organisation quand vient le temps d'accompagner les projets.

La stratégie préconisée pour l'internalisation de la pratique en gestion du changement est aussi influencée par les stratégies de gestion organisationnelles. Nous pouvons faire ici un parallèle avec les paradigmes d'Autissier (2023). Trois paradigmes nous intéressent en particulier soit : le paradigme instrumental, le paradigme managérial et celui d'agile. Le paradigme instrumental peut orienter l'organisation vers une stratégie davantage axée vers les outils et moins vers le changement de culture ou de leadership comme nous pouvons le voir dans l'organisation 3. Le paradigme managérial axe davantage la stratégie vers un changement de leadership pour opérationnaliser le changement, mais moins vers la capacité à changer nécessaire au changement comme dans l'organisation 7.

Finalement, le paradigme agile est davantage axé vers une culture d'apprentissage et le déploiement d'une capacité à changer. C'est celui qui nous semble le plus favorable, car il permet d'intégrer la gestion du changement au rouage quotidien de l'organisation comme recommandé dans le modèle de maturité en gestion du changement de Prosci (2019). Tout laisse à penser que les organisations 1, 2 et 4 se rapprochent de ce paradigme, mais rien ne nous permet de valider l'évolution de la culture vers celle de l'apprentissage.

Il est donc essentiel de bien comprendre les besoins et les caractéristiques uniques de chaque organisation avant de prendre la décision de faire un changement comme l'internalisation. En analysant ces éléments, nous avons mis en lumière des facteurs, présentés à la figure 3.2, qui influencent sur la capacité d'une organisation à mener à bien ce projet.

4.3 Contributions aux connaissances théoriques et pratiques

Dans cette section, nous allons explorer les contributions significatives de notre recherche aux connaissances théoriques et pratiques dans le domaine étudié. Cette analyse détaillée se concentrera sur les avancées conceptuelles, les implications pour les théories existantes, ainsi que les applications pratiques et les recommandations pour les professionnels.

Pour ce qui est des théories, cette recherche a permis de mettre en commun la gestion des connaissances et la maturité de l'organisation en gestion du changement avec les moyens pour internaliser le changement. Ceci a permis de démontrer des liens entre le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) sur la gestion des connaissances et celui de Prosci (2019) sur la maturité de l'organisation ainsi que les moyens d'internaliser la pratique en gestion du changement. Parmi toutes les organisations rencontrées, on peut raisonnablement penser que celles dont la maturité est plus élevée (organisations 1, 2, et 4) sont aussi celles dont le niveau de gestion des connaissances est supérieur. De plus, ces mêmes organisations ont mis en place davantage de moyens pour soutenir la pratique, qui sont également plus complexes.

De l'ensemble de ces éléments, nous proposons un modèle qui apporte une compréhension intégrée de la gestion du changement en reliant les processus de gestion des connaissances, les niveaux de maturité organisationnelle en gestion du changement et les moyens de l'internaliser. Il offre un cadre complet pour guider les organisations dans leur parcours d'internalisation, en soulignant l'importance de la connaissance et de la maturité organisationnelle. Ce modèle aide les théoriciens et les praticiens à comprendre les dynamiques complexes du changement organisationnel et à élaborer des stratégies efficaces pour sa gestion. Cette recherche est aussi un ajout aux autres recherches portant sur l'internalisation de la gestion du changement comme celles de David Autissier ou de John P. Kotter.

En ce qui concerne la pratique au sein des organisations, trois conclusions se dégagent de notre analyse pour les gestionnaires et les décideurs. Elles offrent un cadre pour favoriser ou améliorer l'internalisation de leurs pratiques de gestion du changement. Premièrement, ils peuvent faire l'inventaire des moyens qu'ils utilisent à l'interne. Ces moyens sont énumérés dans le tableau 3.3. Cela permettra d'identifier ce qui existe déjà et d'explorer ce qui peut être réalisé en fonction de leur propre réalité. Par exemple, une organisation avec un seul conseiller ne pourra pas nécessairement faire une communauté de pratique regroupant des conseillers internes en gestion du changement, mais celui-ci pourrait se joindre à une communauté externe à son organisation. Ceci dépend en partie du contexte de l'organisation.

Deuxièmement, nous suggérons d'étendre la connaissance en gestion du changement au sein de l'organisation. Pour se faire, nous proposons d'utiliser la figure 4.1 (une adaptation du modèle de Nonaka et al., 1997) afin de débiter par l'inventaire des connaissances interne afin de rendre explicite les connaissances qui pourrait être tacites. Ceci incite aussi le partage et la création de nouvelles connaissances qui facilitent le positionnement de la pratique. L'organisation pourra ainsi découvrir des écarts entre ce qu'elles ont et ce qu'elles veulent. On peut ajouter ici dans la réflexion l'inventaire des moyens pour donner plus de perspective. Ensuite, l'écart est comblé par la création d'un archétype, qui est ensuite diffusé au sein de l'organisation par un processus de partage. L'organisation peut refaire ce processus à plusieurs reprises afin d'améliorer les connaissances déjà en place ou développer de nouveaux moyens d'internaliser la gestion du changement.

Troisièmement, une évaluation de la maturité en gestion du changement tel que proposé par Prosci (2019) est à considérer en vue de faire évoluer l'internalisation de la pratique en gestion du changement. L'analyse de la maturité permet de cibler des actions claires afin de faciliter l'internalisation et d'en faire une priorité organisationnelle. Le modèle de Prosci (2019) qui tient compte de différents facteurs internes comme : le leadership, l'application interne, les compétences des employés, le désir de standardiser la pratique, le contexte et la culture. Il nous apparaît comme un incontournable pour avoir l'heure juste par rapport à la situation actuelle au sein de l'organisation et définir les bons moyens à utiliser pour transformer la pratique.

Ces trois conclusions favorisent l'évolution de l'internalisation de la gestion du changement tout en tenant compte du contexte organisationnel et de la situation actuelle de l'organisation telle que présentée à la figure 3.2. En résumé, notre recherche apporte des contributions significatives tant sur le plan théorique que pour celui de la pratique. Elle élargit les cadres existants et propose de nouvelles façons de les utiliser. Sur le plan pratique, elle offre des recommandations concrètes telles que l'inventaire des moyens internes déjà en place, le recensement des connaissances internes en gestion du changement pour améliorer la gestion et l'évaluation de la maturité afin d'aider les organisations à améliorer et faire évoluer l'internalisation de la gestion du changement.

4.4 Les limites de la recherche

Différentes limites ont été observées lors de cette recherche entre autres avec l'échantillonnage, le contexte des différentes organisations et les limites que peut représenter la recherche qualitative.

Dans le cas de cette recherche, la représentativité théorique a été un défi afin de trouver un bassin assez grand et diversifié pour avoir un bon échantillonnage. Bien que nous ayons exploré diverses approches sur les réseaux sociaux, sollicité des professionnels via différents canaux et établi des contacts dans le milieu académique, il a été difficile de constituer un bassin d'organisations intéressant. Nous nous sommes retrouvés avec un petit échantillon, comprenant quatre organisations ayant des parcours similaires et un niveau de maturité comparable.

Chaque organisation vivait de nombreux changements, et ce en continu. Ces changements font que l'organisation change et évolue. Les données que nous avons collectées étaient sur une période limitée et il y a eu qu'un seul répondant pour représenter chaque organisation. Malgré le fait que nous ayons fait un historique pour relater le passé, la situation actuelle peut évoluer rapidement. Une de nos organisations était d'ailleurs en train de vivre un changement de direction et une autre venait de vivre un changement de structure. Ceci peut influencer sur les résultats d'analyse qui demain pourrait être différent en tenant compte de cette transformation rapide. En lien avec l'évolution des organisations, nous n'avons pas eu la chance d'évaluer si le fait de centraliser les ressources dans une organisation versus la décentralisation avait eu un impact positif ou négatif. De plus, nous n'avons pas fait ressortir les forces ou les faiblesses d'une telle structure.

Il est également important de ne pas sous-estimer les limites de la recherche qualitative. Les éléments rapportés peuvent être biaisés par une perception d'une certaine réalité par la personne qui l'explique. Nonobstant notre volonté de rapporter une réalité qui se rapproche vraiment de celle vécue directement dans l'organisation, comme nous avons seulement une personne qui relatait les faits pour son organisation il y aurait pu avoir des éléments un peu divergents, soit influencer par son vécu ou son bagage.

4.5 Les pistes de recherches futures

Au-delà des conclusions présentées dans cette recherche, il est essentiel d'envisager les voies possibles pour la recherche future. Trois éléments nous apparaissent intéressants, soient la gestion du changement en continu, le développement d'un modèle de maturité de la gestion du changement qui intègre la capacité de l'organisation à internaliser les connaissances, l'analyse longitudinale par rapport aux connaissances et moyens en lien avec l'évolution de la maturité en gestion du changement.

Toutes les organisations de l'échantillon font de la gestion du changement majoritairement en mode projet. Il serait intéressant d'évaluer la gestion du changement dans un mode en continu afin de s'assurer que les moyens mis en place peuvent favoriser ce type de changements.

Le modèle de maturité utilisé dans cette recherche tient compte du développement et du positionnement de la pratique à l'interne. Toutefois, le développement d'un modèle de maturité basé sur la gestion du changement qui intégrerait la capacité de l'organisation à internaliser les connaissances pourrait mettre en lumière les connaissances à aller chercher. La combinaison, de ces des deux aspects, permettrait d'aller plus loin dans la recherche d'influence entre les deux. Ceci permettrait à une organisation de parfaire le parcours de ses connaissances et de miser sur le volet d'amélioration continue comme présenté à la figure 4.1.

Cette recherche permettait de comparer le passé avec la réalité actuelle de l'organisation, mais elle n'était pas longitudinale. Une analyse des dynamiques au fil du temps par rapport aux connaissances et moyens en lien avec l'évolution de la maturité en gestion du changement serait intéressante afin de constater comment elle se transforme. D'autres éléments seraient aussi plus faciles à explorer sur une longue période comme l'impact de la culture ou le virage numérique.

Ces pistes de recherche nous semblent prometteuses et pourraient être explorées dans le futur, en se basant sur les résultats et les limites identifiées dans cette étude. En examinant ces pistes, ceci pourrait permettre d'enrichir les connaissances existantes sur les moyens d'internaliser la pratique en gestion du changement.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour but d'évaluer la capacité d'une organisation à internaliser la gestion du changement en tenant compte de sa maturité en gestion du changement et de son niveau d'internalisation des connaissances sur le choix d'un moyen pour internaliser la pratique de gestion du changement. Cette recherche n'était pas une remise en question de différents principes de ce qui existe déjà sur le sujet. Elle visait à faire des liens entre les différents champs d'expertise afin de combiner différents contextes théoriques. Comme nous le savons tous, nous pouvons parfois avoir des zones d'ombres dans certaines disciplines qui ne sont pas la nôtre. La véritable valeur de ce mémoire réside dans la synergie entre la gestion des connaissances au sein des organisations, la maturité en gestion du changement et les méthodes employées, un aspect qui est encore peu exploré dans la littérature.

Un recensement de la littérature a permis de faire ressortir des aspects importants du processus de gestion du changement tel que la capacité à changer des individus et des organisations (Collerette et al., 2021 ; Demers, 1999 ; Plane, 2019 ; Rondeau, 2008 ; Soparnot, 2009). Puis, nous avons amené des concepts sur les enjeux des organisations et ceux de la mise en place du changement (Aubert et al. 2006 ; Benett et Lemoine, 2014 ; Burnes, 2004 ; Daft, 2010; Frimousse et Peretti, 2021 ; Lewin, 1994; Macbeth, 2002; Pashmore et al., 2013 ; Pettigrew et Whittington, 2003 ; Schumacher et Scherzinger, 2016 ; Teece, 2007). Dans cette optique, le changement épisodique à continu (Autissier et al., 2018a ; Greenwood et Prakash, 2009 ; Langley et Denis, 2008 ; Lauzier et Lemieux, 2018 ; Weick et Quinn, 1999) a aussi été expliqué en plus de l'influence de la culture organisationnelle sur la gestion du changement (Akpa et al., 2021 ; Austin et Claassen, 2008 ; Autissier et al., 2018a ; Belias et Koustelios, 2014 ; Hodges, 1997 ; Kavanagh et Ashkanasy, 2006 ; Silversweig et Allen, 1976). Une autre composante de notre recensement à porter sur l'importance de l'humain dans le changement (Autissier, 2023 ; Autissier et Moutot, 2015 ; Bushe et Cook, 2012 ; Bushe et Marshak, 2009 ; Hasting et Schwarz, 2022 ; Kotter, 1996 ; Oswick, 2009 ; Rothwell et al., 2017 ; Rondeau, 2008) et de l'apprentissage (Argyris et Schön, 2001 ; Buckley, 2014; Fillol ; 2004 ; Granger et Renaud, 2012 ; Kim, 1993 ; Lemieux et Hervieux, 2014 ; Nonaka, 1991 ; Nonaka et al, 1997 ; Senge, 2015). Pour ensuite terminer avec l'évolution des paradigmes et une présentation des moyens pour internaliser le changement (Argyris, 1970; Armenakis et al., 2000 ; Autissier, 2023 ; Balogun, 2003 ; Bareil, 2020 ; Bennis, 1966 ; Bueno et Kerber, 2010 ; Chalcutz Ben-Gal et Tazafir, 2011 ; Champagne, 2021 ; Colerette et al, 1997 ; Eskerod et al., 2017; Foss et al., 2005 ; Hamel et Zanini, 2014 ; Lescarbeau et al., 2003 ; O'leary, 2016 ; Orr et Orr, 2021 ; Pettigrew, 1990 ; Retna, 2016 ; Werr et al, 1997 ; Zeid, 2014).

À partir cette revue littérature, nous avons proposé un modèle sur l'internalisation de la gestion du changement inspiré de Nonaka et al. (1994) et Prosci (2019) intégrant les moyens identifiés dans la littérature. Nous avons décidé d'utiliser une approche interprétativiste qui s'inscrit dans un paradigme subjectiviste pour explorer les liens entre l'internalisation des connaissances en gestion du changement, la maturité organisationnelle et les moyens mis en place à l'interne pour porter la pratique en gestion du changement. Notre analyse a reposé sur huit entrevues semi-dirigées avec des experts en changement issus de divers secteurs. Les résultats suggèrent que les parcours d'apprentissage et d'internalisation sont différents d'une organisation à l'autre. Les apprentissages viennent par le partage de connaissances à l'interne ou de partenariat avec l'externe. Les organisations matures possèdent des ressources formées, une structure d'accompagnement organisée, des outils obligatoires et d'autres, modulables. Toutefois, le recours à des ressources externe n'est pas exclu. Par ailleurs, malgré la maturité et le niveau de connaissances, d'autres critères influencent aussi l'internalisation tels le contexte organisationnel, les stratégies de gestion et le changement que provoque l'internalisation de la pratique.

En conclusion, cette recherche vise à proposer une réflexion aux organisations afin de faire un bilan de leurs pratiques internes, de leur niveau de connaissances et de leur maturité actuelle en gestion du changement afin de faciliter l'intégration de nouveau moyen pour soutenir la pratique au sein de l'organisation.

ANNEXE A

Certificat d'approbation éthique

No. de certificat : 2024-6072

Date : 2023-07-20

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : L'influence de la maturité de l'organisation en gestion du changement et de son niveau de gestion des connaissances sur le choix d'une méthode pour internaliser la pratique de gestion du changement
- Nom de l'étudiant : Valérie Rochon
- Programme d'études : **Maîtrise ès sces de la gestion (dével. organis. . mémoire)**
- Direction(s) de recherche : Nathalie Lemieux

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2024-07-20**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, Ph.D.
Professeur titulaire, Département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE B

Formulaire de consentement



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT - MAJEUR

Titre du projet de recherche : L'influence de la maturité de l'organisation en gestion du changement et de son niveau de gestion des connaissances sur le choix d'une méthode pour internaliser la pratique de gestion du changement

Chercheur responsable : Valérie Rochon, Maîtrise ès sces de la gestion , UQAM

Nous vous remercions de prendre le temps de lire ce formulaire. Votre collaboration est précieuse.

Objectifs du projet

Nous vous invitons à participer à une recherche. Son but est de définir un cadre de référence concret pour renforcer le processus d'internalisation de la gestion du changement et permettre de faciliter l'intégration de cette fonction au sein d'une entreprise.

Si vous acceptez de participer

Vous serez invité à participer à une entrevue individuelle d'une durée d'environ 1h30. Nous vous poserons des questions sur l'internalisation de la gestion du changement dans votre organisation de ses débuts à ce jour. L'entrevue se déroulera par Zoom ou en personne selon votre désir ainsi qu'à un moment qui vous convient. Avec votre permission, l'entrevue sera enregistrée (image et son par Zoom ou son seulement si en personne).

Avantages

Participer à la recherche vous permettra de faire un bilan de votre organisation au niveau de la gestion du changement et voir des opportunités d'évolution de cette pratique au sein même de votre organisation.

Droit de retrait

Vous être toujours libre de cesser de participer au projet, sans avoir à vous justifier. Si c'est ce que vous souhaitez, faire vous n'avez qu'à nous écrire un courriel au rochon.valerie@courrier.uqam.ca. Nous détruirons tous vos renseignements, sauf si vous nous autorisez explicitement à les conserver.

Le responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans vous consulter, s'il estime que vous ne respectez pas les consignes du projet.

Confidentialité

Votre participation sera complètement anonyme. Aucun renseignement que vous donnerez ne permettra de vous identifier. L'enregistrement de votre entrevue sera transcrit sans mention de votre nom. L'enregistrement sera effacé après la transcription.

Personnes-ressources

Si vous avez besoin de plus d'informations pour prendre une décision, vous pouvez contacter le responsable du projet, Valérie Rochon, au numéro de téléphone 514-501-9990.

Si vous avez des questions sur vos droits en tant que participant, vous pouvez contacter le *Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains* au (514) 987-3000 poste 7753 ou par courriel: ciereh@uqam.ca.

Approbation du CIEREH : (ajouter la date du certificat)

Consentement du participant

J'ai lu le présent formulaire. Si nécessaire, j'ai pu poser des questions à un membre de l'équipe de recherche et réfléchir avant de prendre ma décision.

Par ma signature, je consens volontairement à participer au projet.

Votre signature : _____

Date : _____

Votre nom en lettres moulées : _____

J'accepte que l'entretien soit enregistré en (audio et/ou vidéo)

Oui Non

En consentant à participer, je ne me prive d'aucun droit ou recours en cas de préjudice lié au projet.

Si vous désirez recevoir un résumé des résultats du projet, indiquez votre adresse courriel :

eric.d.gauthier@desjardins.com

Déclaration du chercheur principal ou de son représentant

Par ma signature, je déclare m'être assuré que le participant a compris l'ensemble du présent formulaire, en répondant au besoin à ses questions.

Signature : *V. Rochon*

Valérie Rochon

514-501-9990

rochon.valerie@courrier.uqam.ca

Date :

Le participant doit conserver un exemplaire signé de ce document

Approbation du CERPE : certificat 2024-6072 approuvé le 2023-07-20

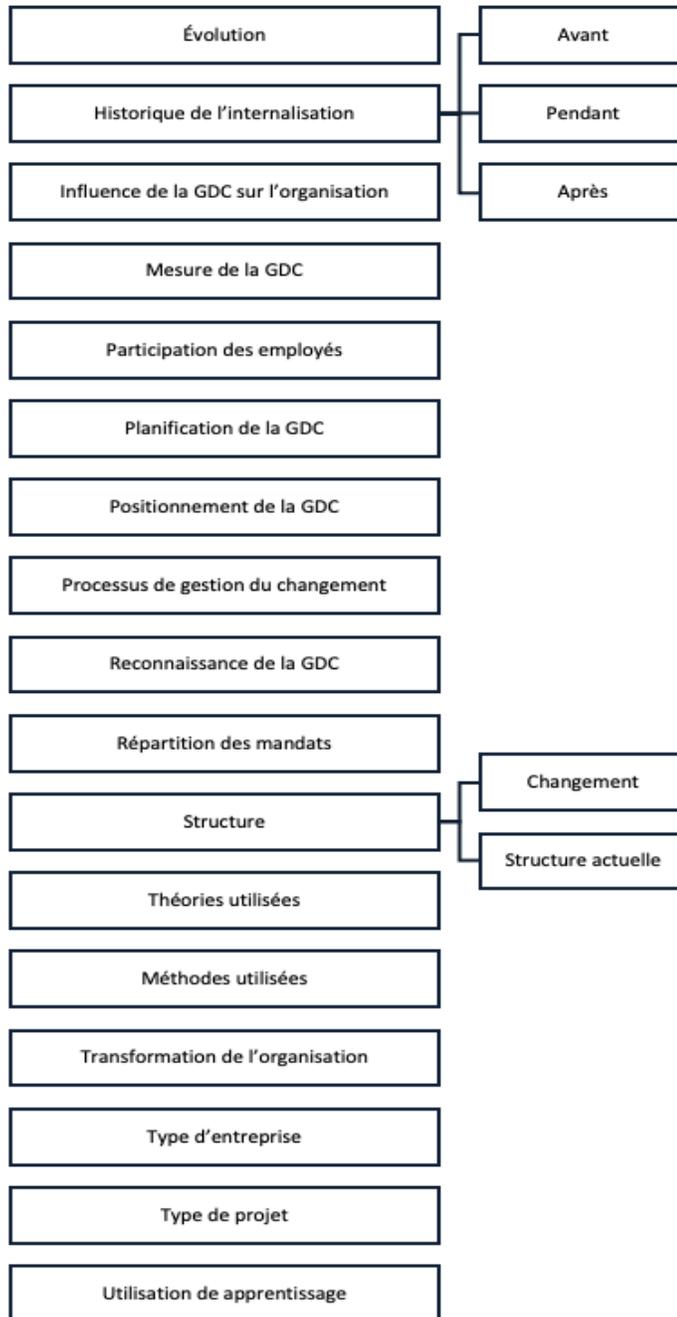
ANNEXE C

Questions du guide d'entrevue

- Depuis quand l'organisation a décidé de reconnaître la gestion du changement dans les pratiques de gestion ?
- Comment la gestion du changement a-t-elle évolué au fil des ans à l'intérieur de l'organisation ?
- Qu'est-ce qui diffère entre la gestion initiale et la gestion actuelle ?
- Est-ce qu'il y a eu des événements clés dans l'histoire de l'organisation qui ont influencé la gestion du changement ?
- Y a-t-il eu des changements dans la structure de l'organisation ou certaines activités depuis la décision d'instaurer des pratiques formelles de gestion du changement ?
- Comment votre organisation planifie-t-elle les changements à venir ?
- Quels sont les processus ou pratiques que votre organisation utilise pour gérer le changement ?
- Quelle est l'approche ou le moyen utilisé dans votre organisation pour faire la gestion du changement et gérer le changement auprès des individus ?
- Quelle est la participation des employés dans les processus de changement ?
- Comment votre organisation mesure-t-elle les résultats des changements ?
- Comment votre organisation utilise-t-elle l'apprentissage pour améliorer les processus de changement ?

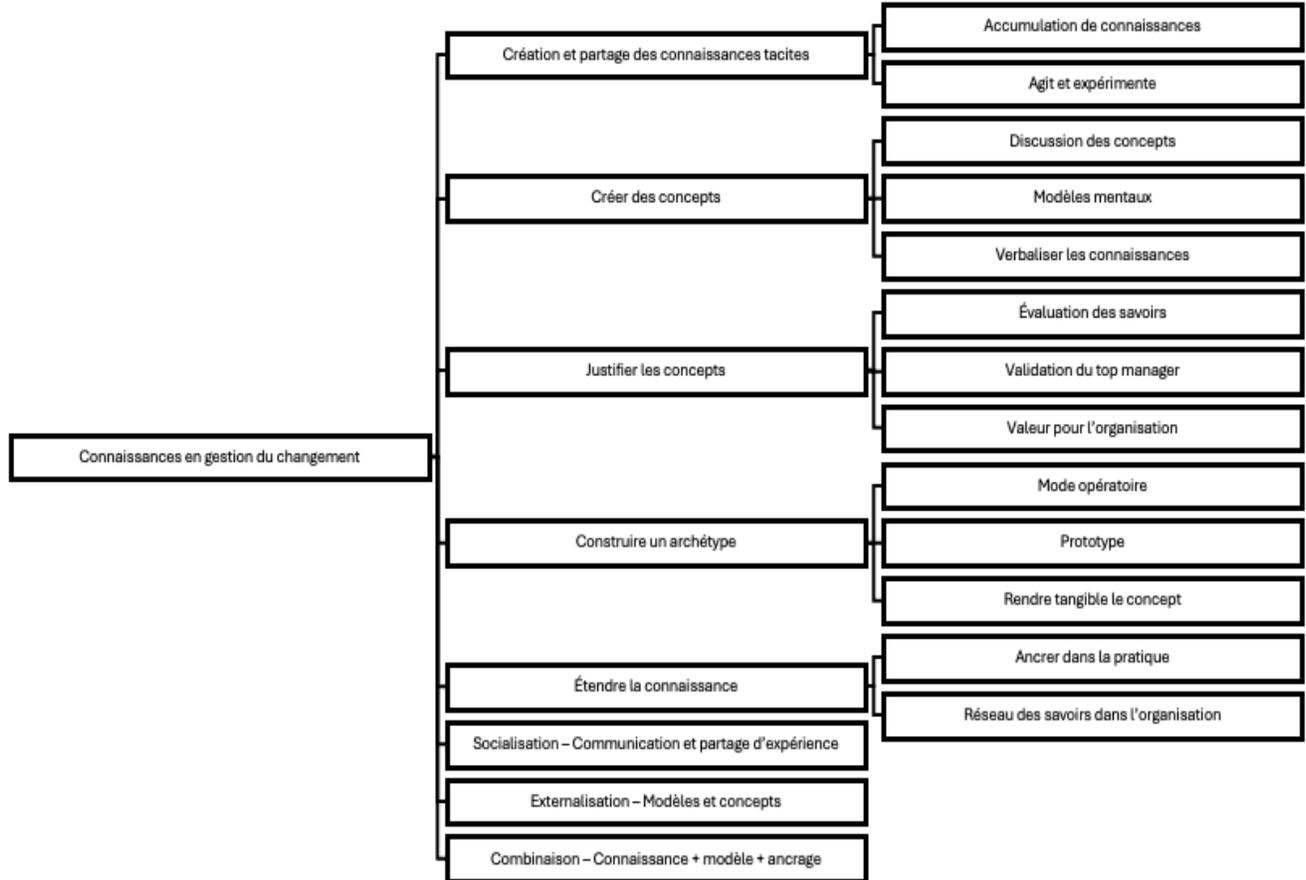
ANNEXE D

Méthodologie - Arborescence de codification thématique



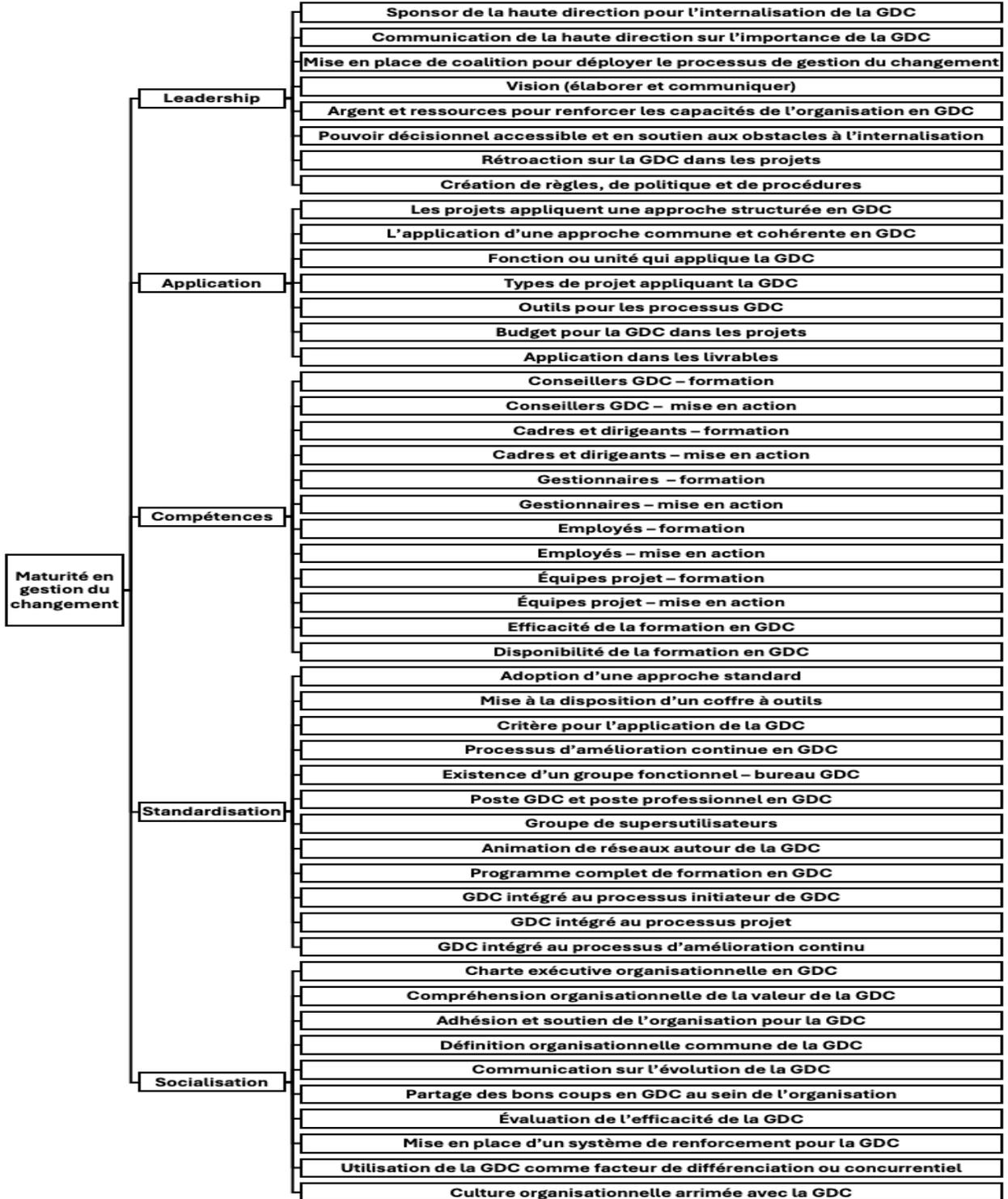
ANNEXE E

Méthodologie - Arborescence de codification à l'aide du cadre conceptuel volet connaissances en gestion du changement



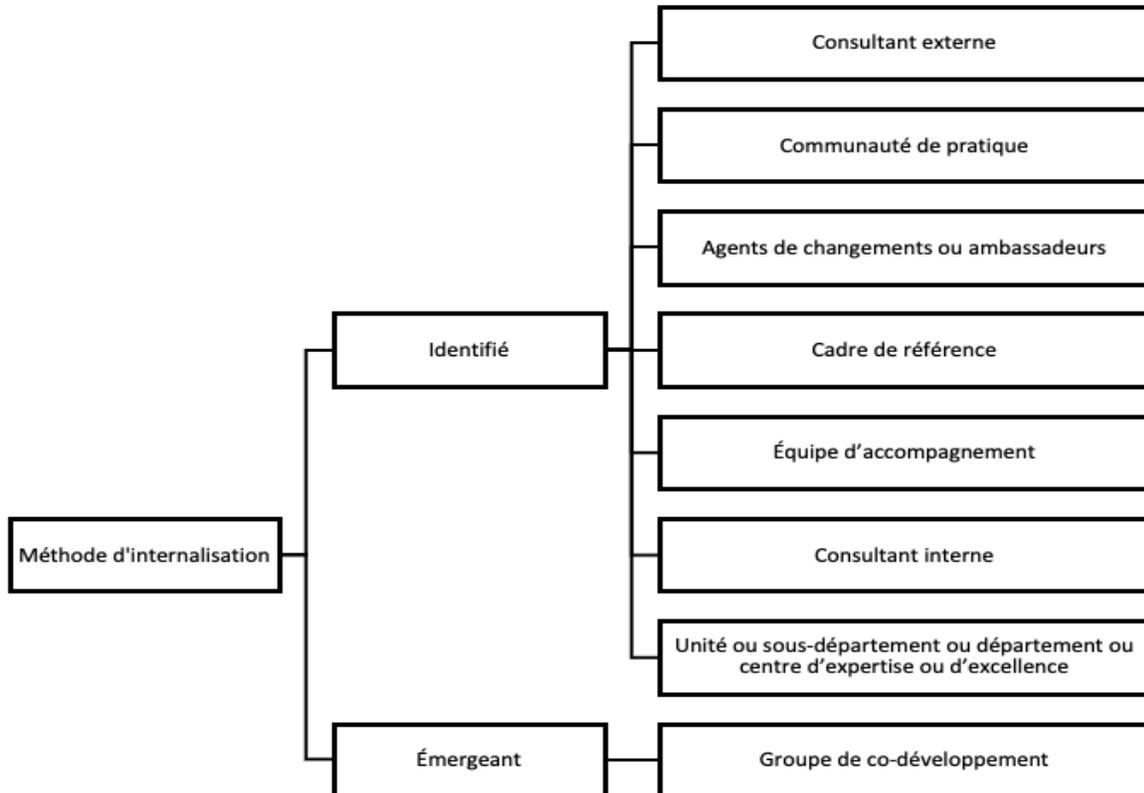
ANNEXE F

Méthodologie - Arborescence de codification à l'aide du cadre conceptuel volet maturité en gestion du changement



ANNEXE G

Méthodologie - Arborescence de codification à l'aide du cadre conceptuel volet moyens d'internaliser la pratique en gestion du changement



BIBLIOGRAPHIE

- ACMP (2024). *What is Change Management?* Association of Change Management Professionals https://www.acmpglobal.org/page/change_management
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., et Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Andersen, M. et Clausen, P. H. (2016). *Change Management Maturity—how to improve your maturity level*. Proacteur [White Paper] www.proacteur.com
- Aubert, P., Caroli, È. et Roger, M. (2006). Nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail : Quelles conséquences pour l'emploi des salariés âgés ?. *Revue économique*, 57, 1329-1349. <https://doi.org/10.3917/reco.576.1329>
- Austin, M. J., et Claassen, J. (2008). Impact of organizational change on organizational culture: implications for introducing evidence-based practice. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(1-2), 321–359. https://doi.org/10.1300/J394v05n01_12
- Anthony, S. G. et Antony, J. (2022). Frameworks and Maturity Models for Delivering Change. Dans nom (dir.) ? *Lean Six Sigma in Higher Education Institutions*. Emerald Publishing Limited, 75-96. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-601-120221010>
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: a behavioral science view*. Addison-Wesley.
- Argyris, C. et Schön, D. (2001). Chapitre 1. Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre ?. Dans : Argyris C. et Schön D. (Dir), *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur, 23-54.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. et Feild, H. S. (2000). Making change permanent A model for institutionalizing change interventions. Dans auteur (dir.) *Research in Organizational Change and Development*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 97-128.
- Autissier D., (2013). L'émergence d'un paradigme expérientiel en conduite du changement, *Question de Management*, 2 (3), 102-103.
- Autissier, D. (2023). Changer le changement : vers un changement à l'échelle. *Question(s) de management*, 5 (46), 105-110. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/qdm.226.0105>
- Autissier, D. et Guillard, A. (2014). Chapitre 10. Ressources humaines et conduite du changement : les ressources humaines comme sponsor opérationnel de la conduite du changement. Dans nom (dir.) *Ressources humaines et responsabilités sociétales*, EMS Editions, 109-116. <https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0109>
- Autissier, D. et Metais-Wiersch, E. (2018). Du changement à la transformation. *Question(s) de management*, 21 (2), 45-54. <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0045>

- Autissier D. et Moutot J. (2023). *éthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance*. Dunod.
- Autissier D. et Moutot J.M. (2015). *Le changement agile*, Dunod.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. et Johnson, K. (2018a). *Conduite du changement : concepts clés* (3 éd). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0065>
- Autissier, D., Johnson, K. et Moutot, J.-M. (2016). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. Dans *Les miscellanées du changement*, EMS Editions, 229-242. <https://doi.org/10.3917/ems.autis.2016.01.0229>
- Autissier, D., Johnson, K. et Metais-Wiersch, E. (2018b). Chapitre 5. Les directions de la transformation. Dans nom (dir.) *Du changement à la transformation : Stratégie et pilotage de transformation*, 139-175. Dunod.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69 - 83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N. et Stockwell, R. A. (2019). Organizational Change: Perspectives From Human Resource Management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201-219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1502800>
- Bareil, C. (2020). Accompagner pour changer : le succès d'une transformation. *Gestion*, 44 (4), 54-59. <https://www.proquest.com/trade-journals/accompagner-pour-changer-le-succès-dune/docview/2323343798/se-2>
- Belias, D., et Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European scientific journal*, 10(7), 451-470.
- Bennett, N. et Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: understanding threats to performance in a vuca world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations: essays on the development and evolution of human organization*. McGraw-Hill.
- Buckley, P., J. (2014). Forty years of internalisation theory and the multinational enterprise. *Multinational Business Review*, 22(3), 227-245. <https://doi.org/10.1108/MBR-06-2014-0022>
- Buono, A. F et Kerber, K. W. (2010). Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity, *S.A.M. Advanced Management Journal*. 75(2), 4-21.
- Burnes, B. (2004). Kurt lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, 4(4), 309-325. <https://doi.org/10.1080/1469701042000303811>
- Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2009). Revisioning Organization Development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368. <https://doi.org/10.1177/0021886309335070>

- Carpentier, P (2022). *Bureaux de la transformation : Besoins, modèles et apprentissages* [Livre blanc]_Brio Boutique de Management
- Chalutz Ben-Gal, H. et Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 662-679.
<https://doi.org/10.1108/09534811111158912>
- Champagne, C. (2021). *Le groupe de codéveloppement : la puissance de l'intelligence collective*. Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Delisle G. et Perron, R (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2021). *Le pilotage du changement* (3e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Cordelier, B. et Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? Communication et organisation. *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 33, 8-16.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.411>.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10 éd.). South-Western Cengage Learning.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, *Gestion*, 24(3), 131-139.
- Dictionnaire Larousse (s.d.)*Définitions :*
méthode <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/m%C3%A9thode/50965>
- Dumez, H. (2013). « Comment traiter le matériau (1) : l'attention flottante et le codage », Dans H. Dumez, *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (3e édition). Vuibert, 69-87.
- McGillivray, D. (2013). *Monnaie au Canada*. L'encyclopédie canadienne.
<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/monnaie-legale#:~:text=Une%20loi%20de%201858%20exige,Montréal%20et%20d%27autres%20banques>
- Eskerod, P., Justesen, J.B. et Sjogaard, G. (2017). Enriching project organizations with formal change agents: health promotion projects at the workplace. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 578-599.
- Fillol, C. (2004). Apprentissage et systémique : Une perspective intégrée. *Revue française de gestion*, 149(2), 33-49. <https://doi.org/10.3166/rfg.149.33-49>
- Foss, A., Lipsky, D., Orr, A., Scott, B, Seamon, T., Smendzuik-O'Brien, J., Tavis, A., Wissman, D. et Woods, C. (2005). Practicing Internal OD. Dans W. J., Rothwell et R. L. Sullivan, *Practicing Organization Development : A Guide for consultants* (2 éd). John Wiley & Sons, 620-645.
- Franklin, M. (2015). *Change Management Office—Benefits and Structure*. [Livre blanc] Agile Change Management Limited.

- Frimousse, S. et Peretti, J. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ?. *Question(s) de management*, 34, 97-171. <https://doi.org/10.3917/qdm.214.0097>
- Granger, R. et Renaud, C. (2012). Le positionnement stratégique de la gestion du changement : un objectif atteignable. Dans Bareil, C. et Aubé, C. (dir.) *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*. Collection Gestion et Savoirs : HEC Montréal, 219-226.
- Gouvernement du Canada, Statistique Canada. (2021). Travail à domicile : productivité et préférences. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>
- Hamel, G. et Zanini, M. (2014). *Build a change platform, not a change program*. Mc Kinsey et Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/build-a-change-platform-not-a-change-program#/>
- Hasting, B. J. et Schwarz, G.M. (2022). Leading change processes for success: a dynamic application of diagnostic and dialogic organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 120-148.
- Hodges, S. (1997). *Information pathways: How organizational culture influences the utilization of outcome measures in the Texas Children's Mental Health Plan*. [Thèse de doctorat. University of South Florida] <https://www.proquest.com/docview/304368804?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Hoffman, B. J., Shoss, M. K. et Wegman, L. A. (dir.). (2020). *The Cambridge handbook of the changing nature of work*. Cambridge University Press.
- Janssen, F., Tremblay, M., St-Pierre, J., Thurik, R. et Maalaoui, A. (2021). L'entrepreneuriat et la PME à l'heure de la Covid-19... et après. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 6-12. <https://doi.org/10.7202/1079175ar>
- Kaner, M. et Karni, R. (2004). A capability maturity model for knowledge-based decision making. *Information-Knowledge-Systems Management*, 4(4), 225-252.
- Kavanagh, M. H. et Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17 (S1), S81-S103.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 41-62.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Langley, A. et Denis, J. L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 14(3), 13-32.
- Lauzier, M., et Lemieux, N. (2018). Introduction Dans Lauzier, M. et Lemieux, N.(dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Presses de l'Université du Québec, 1-4.

- L'Écuyer R. (1987). L'analyse de contenu : notion et étapes. Dans Deslauriers, J.-P., *Les méthodes de la recherche qualitative*. Presse de l'Université du Québec, 49-65.
- Lemieux, N. et Hervieux, G. (2014). La gestion des changements organisationnels : intervention des professionnels ressources humaines et des gestionnaires, *Effectif*, septembre/octobre, 22-25.
- Lescarbeau, R., Payette, M. et Saint-Arnaud, Y. (2003). *Profession, consultant* (4 éd). G. Morin éd.
- Lewin K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewis, R. (1994). From chaos to complexity: Implications for organizations. *Executive Development*, 7(4), 16. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/chaos-complexity-implications-organizations/docview/205864949/se-2>
- Macbeth, D.K. (2002). Emergent strategy in managing cooperative supply chain change. *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (7), 728-740.
- McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M., ... & Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). Centration et délimitation du recueil des données : Fondements liminaires. Dans M. B. Miles et A. M. Huberman, *Analyse de données qualitatives* De Boeck, 55-80
- McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, M. B., Valadares de Oliveira, M. P., Vuksic, V. B. et Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.
- Nonaka, I (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/1991/11/the-knowledge-creating-company-2>
- Nonaka, I. Takeuchi, H., Ingham, M. et Koenig, G. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck, 108-113.
- O'Leary, A. (2015). *Hitachi Consulting, Build a Change Management Office 9 Steps to Make Your Change Efforts Stick* [Livre blanc] ACMP Change Management 2016
- Orr, D. (2021). Foundations of Change, *Team for Change: A Practitioner's Guide to Implementing Change in the Modern Workplace*. Emerald Publishing Limited, 1-12 <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-016-720211002>
- Orsoni, J. (2016). Le management stratégique agent du changement. Dans Autissier, D. et Peretti, J. (dir.) Regards croisés sur la capacité à changer. Dans David Autissier *Les miscellanées du changement : 2011 – 2016 Les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans*. EMS Editions, 80 - 83 <https://doi.org/10.3917/ems.autis.2016.01.0141>

- Oswick, C. (2009). Revisioning of Re-versioning? A commentary on diagnostic and dialogic forms of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 369-374.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* Armand Colin.
- Pasmore, W. A., Woodman, R., Shani, A. B., et Noumair, D. A. (2013). *Research in organizational change and development* (Vol. 21) Emerald. [https://www-emerald-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/insight/publication/doi/10.1108/S0897-3016\(2013\)21](https://www-emerald-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/insight/publication/doi/10.1108/S0897-3016(2013)21)
- Payette, M. (1990). Développement communautaire et développement organisationnel. *Théories du Changement Social Intentionnel. Participation, Expertise et Contraintes : Tome 5*. 208-xxx.
- Pee, L. G., Teah, H. Y., et Kankanhalli, A. (2006). Development of a general knowledge management maturity model. *Korean Knowledge Management Society Conference*
- Pettigrew, A.M., (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1(3), 267-291.
- Pettigrew, A., et Whittington, R. (2003). Complementarities in action: Organizational change and performance in BP and Unilever 1985–2002. Dans Pettigrew et al. (Eds.), *Innovative forms of organizing*. Sage. 173-207
- Plane, J. (2019). Chapitre 3. Les théories managériales des organisations. Dans J. Plane, *Management des organisations*. Dunod. 103-158
- Prévost, P., et Roy, M. (2015). La recherche holistico-inductive en gestion. Dans *Les approches qualitatives en gestion*. Presses de l'Université de Montréal. 13-38
<http://www.jstor.org/stable/j.ctv69t915.4>
- Prosci (n.d.). *6 Tactics for Growing Enterprise Change Capability* Prosci <https://empower.prosci.com/6-tactics-for-growing-enterprise-change-capability-infographic>
- Prosci (2004). *Prosci's Change Management Maturity Model TM* Prosci <https://www.prosci.com/blog/using-the-prosci-maturity-model>
- Prosci (2012). *Prosci's Change Management Maturity Model TM Audit [Preparation Guide]* Prosci
- Rašula, J., Vukšić, V. B. et Štemberger, M. I. (2008). The Integrated Knowledge Management Maturity Model. *Zagreb International Review of Economics and Business* 11(2). 47-62.
- Retna, K. S. (2016). Consultants and their views on changing the mental models of clients. *Journal of Change Management*, 16(3), 184-200. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1121161>
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1-12.

- Rondeau, A. et Bareil, C. (2009). Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur?. *Gestion*, 34, 64-69. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/riges.344.0064>
- Rothwell, W. J., Park, J. G. et Lee, J. (2017). *Marketing Organization Development: A How-To Guide for OD Consultants*. Productivity Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=4824699>
- Rosemann, M. et de Bruin, T. (2005). Towards a business process management maturity model. Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, 521-532.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley et Sons.
- Schumacher, T. et Scherzinger, M. (2016). Systemic in-house consulting: an answer to building change capacities in complex organizations. *Journal of Change Management*, 16(4), 297-316. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1230932>
- Scott, B., et Barnes, B. K. (2011). *Consulting on the inside: A practical guide for internal consultants*. Association for Talent Development.
- Senge, P. M., Arnaud, B. et Gauthier, A. (2015). *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*. Eyrolles, 3-14.
- Silversweig, S. et Allen R. F. (1976). Changing Corporate Culture, *Sloan Management Review*, 17(3),33-49.
- Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29, 31-42. <https://doi.org/10.3917/riges.294.0031>
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management et Avenir*, 28, 104-122. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/mav.028.0104>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Van de Ven, A.H. et M.S. Poole (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, 510-40.
- Weick, K. E., et Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wenger, E., McDermott, R. A., McDermott, R., Snyder, W. M., et Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Werr, A., Ttjernberg, T., et Docherty, P. (1997). The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 288-307.
- Zephir, O., Minel, S. et Chapotot, E. (2011). A maturity model to assess organizational readiness for change, *Int. J. Technology Management*, 55 (3/4), 286-296.

Zeid, A, (dir.). (2014). Centers of Excellence: The Key to Accelerate Organizational Transformation. Dans *Business Transformation*. John Wiley et Sons, 89-112
<https://doi.org/10.1002/9781118891544.ch6>