

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DIVERSITÉ ET ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION DU CHANGEMENT DANS LES
ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
MAUDE BEAUREGARD

JUILLET 2015

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.07-2011). 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 remercier profondément ma directrice de mémoire, Nathalie Lemieux, qui m'a accompagnée de façon exceptionnelle tout au long de la rédaction de ce projet. Tout d'abord, je la remercie de m'avoir fait découvrir cette merveilleuse discipline qu'est la gestion du changement, laquelle m'était à peu près inconnue sur le plan littéraire avant de débiter ce mémoire. Je la remercie également de m'avoir donné l'occasion unique de l'accompagner à une expédition apprenante en France au tout début de la rédaction de ma recherche. En plus d'avoir été une expérience des plus enrichissantes, cela m'a également permis d'en apprendre énormément sur la pratique. Enfin, je la remercie de sa disponibilité sans faille, son écoute, sa compréhension et sa patience. Il faut le dire, mon parcours académique et personnel a pris un tournant marquant au cours de la rédaction de ce mémoire, ce qui a parfois provoqué des remises en question importantes. Quoi qu'il en soit, Madame Lemieux a toujours été présente pour m'appuyer et me faire progresser dans mon travail.

Également, je désire remercier les organisations ayant pris part à l'étude. Leur intérêt marqué pour le sujet de cette recherche a sans contredit permis de recueillir des données riches de sens et de donner vie à ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier mes proches de leurs encouragements et de leur soutien. Ce mémoire est le résultat d'une longue évolution sur le plan personnel teinté de plusieurs moments de solitude qu'il aurait été ardu de traverser sans eux.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xii
RÉSUMÉ	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS	6
1.1 Le changement organisationnel	6
1.1.1 L'opérationnalisation du changement organisationnel	9
1.2.1 La gestion du changement	10
1.2.2 Les modèles en gestion du changement	11
1.2.2.1 Recension de Lemieux (2009)	12
1.2.2.2 Modèles de la littérature précurseurs	15
1.2.2.3 Modèles de la littérature enseignés dans les institutions d'enseignements québécois	19
1.2.2.4 Modèles provenant de firmes de consultants externes	24
1.2.3 La capacité organisationnelle à changer	32
1.3 La maturité des pratiques de gestion du changement	34
1.3.1 Définition de la maturité organisationnelle	35
1.3.2 Modèle de maturité	36
1.4 Synthèse de la recension des écrits	40
CHAPITRE II	
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	42
2.1 Stratégie de recherche	42
2.2 Cadre méthodologique	43
2.3 Devis de recherche	44

2.3.1	Méthodes de collectes des données	45
2.3.2	Entrevue semi-dirigée	45
2.3.3	Questionnaire	46
2.3.4	Sources documentaires	46
2.4	Développement des méthodes de collectes de données	47
2.5	Échantillonnage	47
2.6	Déroulement de la collecte des données	49
2.7	Stratégies d'analyse	50
2.8	La qualité des données de la recherche	52
2.8.1	Les biais	52
2.8.2	La validité	55
2.8.3	La fiabilité	57
2.9	Synthèse de la démarche méthodologique	58
CHAPITRE III		
LES RÉSULTATS		
3.1	Le descriptif des cas	60
3.1.1	Description de l'organisation de l'étude de cas 1	60
3.1.1.1	Contexte organisationnel – Cas 1	60
3.1.1.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 1	61
3.1.1.3	Modèle en gestion du changement – Cas 1	63
3.1.1.4	Équipe et acteur pour la conduite du changement – Cas 1	64
3.1.2	Description de l'organisation de l'étude de cas 2	66
3.1.2.1	Contexte organisationnel – Cas 2	66
3.1.2.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 2	67
3.1.2.3	Modèle en gestion du changement – Cas 2	70
3.1.2.4	Équipe et acteur pour la conduite du changement – Cas 2	71
3.1.3	Description de l'organisation de l'étude de cas 3	73
3.1.3.1	Contexte organisationnel – Cas 3	73
3.1.3.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 3	74
3.1.3.3	Modèle en gestion du changement – Cas 3	76

3.1.3.4	Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 3	77
3.1.4	Description de l'organisation de l'étude de cas 4	79
3.1.4.1	Contexte organisationnel – Cas 4	79
3.1.4.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 4	79
3.1.4.3	Modèle en gestion du changement – Cas 4	81
3.1.4.4	Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 4	83
3.1.5	Description de l'organisation de l'étude de cas 5	86
3.1.5.1	Contexte organisationnel – Cas 5	86
3.1.5.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 5	86
3.1.5.3	Modèle en gestion du changement – Cas 5	88
3.1.5.4	Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 5	89
3.1.6	Description de l'organisation de l'étude de cas 6	92
3.1.6.1	Contexte organisationnel – Cas 6	92
3.1.6.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 6	92
3.1.6.3	Modèle en gestion du changement – Cas 6	94
3.1.6.4	Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 6	95
3.1.7	Description de l'organisation du cas 7	98
3.1.7.1	Contexte organisationnel – Cas 7	98
3.1.7.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 7	99
3.1.7.3	Modèle en gestion du changement – Cas 7	101
3.1.7.4	Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 7	103
3.1.8	Description de l'organisation du cas 8	105
3.1.8.1	Contexte organisationnel – Cas 8	105
3.1.8.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 8	105
3.1.8.3	Modèle en gestion du changement – Cas 8	107
3.1.8.4	Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 8	108
3.1.9	Description de l'organisation du cas 9	112
3.1.9.1	Contexte organisationnel – Cas 9	112
3.1.9.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 9	112

3.1.9.3	Modèle en gestion du changement – Cas 9	114
3.1.9.4	Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 9	115
3.1.10	Description de l'organisation du cas 10	118
3.1.10.1	Contexte organisationnel – Cas 10	118
3.1.10.2	Pratiques de gestion du changement – Cas 10	118
3.1.10.3	Modèle en gestion du changement – Cas 10	120
3.1.10.4	Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 10	122
3.1.11	Tableau synthèse – Structuration de la pratique	124
3.2	Niveau de maturité des pratiques de gestion du changement	125
3.2.1	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 1	125
3.2.2	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 2	128
3.2.3	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 3	131
3.2.4	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 4	134
3.2.5	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 5	137
3.2.6	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 6	140
3.2.7	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 7	143
3.2.8	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 8	146
3.2.9	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 9	149
3.2.10	Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 10	152
3.2.11	Figures synthèses du niveau de maturité des 10 études de cas	154
3.3	Évaluation par les responsables de la gestion du changement de l'efficacité de leur intervention	157
3.3.1	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 1	157
3.3.2	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 2	159
3.3.3	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 3	161
3.3.4	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 4	162
3.3.5	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 5	163
3.3.6	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 6	165
3.3.7	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 7	167
3.3.8	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 8	170

3.3.9	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 9	172
3.3.10	Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 10	173
3.3.11	Synthèse des évaluations par les responsables de la gestion du changement de l'efficacité de leur intervention	175
3.4	Analyse compréhensive	178
3.4.1	Similitude des cadres de références	179
3.4.2	Deux finalités concernant le rôle des experts ou de l'équipe de gestion du changement	182
3.4.3	Similitudes concernant l'évaluation quantitative de l'efficacité des pratiques en gestion du changement	184
3.4.4	Différences concernant l'historique de formalisation et de structuration des pratiques de deux études de cas/évaluation similaire de la légitimité des interventions	187
3.4.5	Synthèse de la présentation des résultats	191
CHAPITRE IV		
DISCUSSION		192
4.1.1	Interprétation des résultats	192
4.1.2	Les modèles de gestion du changement	193
4.1.2.1	Modèles inspirés de la littérature	195
4.1.2.2	Modèles inspirés de firmes de consultants	196
4.1.2.3	Modèles maison	199
4.1.3	Maturité des pratiques de gestion du changement	200
4.1.3.1	Éléments favorisant le succès de la conduite des changements organisationnels et l'évolution de la pratique gestion du changement	201
4.1.3.2	Relation entre le contexte organisationnel dans lequel évolue la pratique gestion du changement et la littérature	207
4.1.4	Synthèse de l'interprétation des résultats	209
4.2	Contributions aux connaissances théoriques et pratiques	210
4.3	Limites de la recherche	211
4.4	Avenues de recherches	213
CONCLUSION		215

ANNEXES TABLEAUX ET FIGURES	219
ANNEXE A	
CATÉGORISATION DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	219
ANNEXE B	
PÉRIODES HISTORIQUES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL (DEMERS, 1999)	221
ANNEXE C	
COMPARAISON DES ANALYSES DES PRÉOCCUPATION EXPRIMÉES PAR DIFFÉRENTES GROUPES D'ACTEURS ENVERS LE CHANGEMENT (BAREIL, 2010:35)	222
ANNEXE D	
ACTIVITÉS ET LIVRABLES EN GESTION DU CHANGEMENT (BRIO CONSEILS, 2014)	223
ANNEXE E	
DOCUMENTS INTERNES REMIS PAR LES ORGANISATIONS	224
ANNEXE F	
CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 1	225
ANNEXE G	
CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 2	226
ANNEXE H	
CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 4	227
ANNEXE I	
CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 5	228
ANNEXE J	
CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 8	229
ANNEXE K	
CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 9	230
ANNEXE L	
CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 10	231
ANNEXE M	
TABLEAU SYNTHÈSE DE LA STRUCTURATION DE LA PRATIQUE GESTION DU CHANGEMENT DES 10 ÉTUDES DE CAS	232
ANNEXE N	
COMPARAISON DES PRATIQUES DE GESTION DU CHANGEMENT DES 10 ÉTUDES DE CAS	233
ANNEXE O	
DEUX FINALITÉS DU RÔLE DES EXPERTS OU DE L'ÉQUIPE DE GESTION DU CHANGEMENT	235

ANNEXE P	
ÉVALUATION QUANTITATIVE DE L'EFFICACITÉ DES PRATIQUES EN GESTION DU CHANGEMENT	236
ANNEXE Q	
ENJEUX RENCONTRÉS PAR LES EXPERTS EN GDC SELON L'HISTORIQUE DE LA PRATIQUE	237
ANNEXES DOCUMENTS	238
ANNEXE R	
GUIDE D'ENTREVUE	238
ANNEXE S	
QUESTIONNAIRE	240
ANNEXE T	
PROJET DE RECHERCHE	247
ANNEXE U	
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONFIDENTIALITÉ	249
BIBLIOGRAPHIE	252

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Cadre de référence Lewin (1951)	15
1.2 Cadre de référence Kotter (1995)	17
1.3 Modèle Collerette et al. (2003:40)	21
1.4 Cadre de référence Collerette et al. (2013)	22
1.5 Cadre de référence Rondeau (1999)	23
1.6 Cadre de référence Do-It (A+ Transition)	25
1.7 Cadre de référence Capte (Brio Conseils)	27
1.8 Cadre de référence Management 101 Methodology (Change Guides)	29
1.9 Cadre de référence 3-Phase Process (Prosci)	30
1.10 Modèle de maturité	37
3.1 Niveau de maturité global des 10 cas	155
3.2 Niveau de maturité des 10 études de cas selon les 5 volets du questionnaire de Prosci	156

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les activités communes aux modèles de gestion du changement (Lemieux, 2009)	14
1.2 Cadre de référence Bareil (2010)	19
1.3 Cadre de référence Adkar (Prosci)	31
1.4 Modèle de maturité de Prosci	38
1.5 Les cinq zones de capacité de Prosci	39
3.1 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 1	125
3.2 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 2	128
3.3 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 3	131
3.4 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 4	135
3.5 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas5	137
3.6 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 6	140
3.7 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 7	143
3.8 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 8	146
3.9 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 9	149
3.10 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 10	152
3.11 Facteurs influençant la réussite de la gestion du changement	175
3.12 Facteurs faisant obstacle à la gestion du changement	176
3.13 Regroupement des étapes gestion du changement des 10 études de cas	180
3.14 Évaluation similaire de l'efficacité des interventions en GDC selon un historique de la pratique différent	189
4.1 Comparaison des cadres de références adoptés par les 10 études de cas	194
4.2 Modèle de firmes de consultants externes adoptés par les cas	196
4.3 Éléments favorisant le succès de la conduite des changements organisationnels et l'évolution de la pratique GDC	202

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACMP	Association of Change Management Professionals
CE-GDC	Centre d'excellence en gestion du changement
CRHA	Conseillers en ressources humaines agréée
DPRH	Directeur principaux ressources humaines
GDC	Gestion du changement
PARH	Partenaire d'affaires ressources humaines
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Project Management Institute
RH	Ressources humaines
SAP	Systems, Applications & Products (se réfère au nom d'une application informatique)
SQPTO	Société québécoise de psychologie du travail et des organisations
SIG	Système de gestion intégré
TI	Technologie de l'information

RÉSUMÉ

Plusieurs écrits théoriques proposent des modèles afin de gérer l'aspect gestion du changement des projets. Toutefois, rares sont les études de nature empirique ayant tenté d'évaluer l'efficacité des méthodologies proposées. De plus, les recherches empiriques orientées vers les leçons à tirer de la gestion du changement sont peu fréquentes et aucune recherche ne semble avoir comparé les pratiques de gestion du changement utilisées dans les différentes organisations. L'objectif de cette recherche consiste donc à identifier les pratiques de gestion du changement dans les entreprises québécoises. Elle entreprend également de positionner les pratiques identifiées dans un modèle de maturité afin de tenir compte de l'aspect évolutif de la pratique gestion du changement et des expériences acquises en la matière. La recherche a opté pour une stratégie de type descriptive-exploratoire afin de rendre explicite les propos des répondants au niveau de l'identification de leurs pratiques en gestion du changement et de faire ressortir des éléments d'analyse pouvant expliquer les enjeux actuels vécus par les organisations au regard de cette pratique. Pour collecter les données, des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de dix organisations québécoises.

Les résultats obtenus tendent à démontrer que les entreprises ont majoritairement recours à la littérature et à des firmes de consultants externes pour les aider à structurer leur pratique de gestion du changement. De plus, les résultats supposent que les enjeux actuels auxquels font face les entreprises tendent naturellement vers la légitimation de la pratique gestion du changement au sein de l'organisation et la gestion de la capacité organisationnelle et individuelle à changer. Les résultats démontrent également que l'ampleur de ces enjeux varie en fonction du niveau de maturité auquel se situe l'entreprise.

Cette recherche apporte une contribution scientifique par l'identification d'enjeux en gestion du changement qui semblent se greffer à de nouveaux courants de recherche se rapportant à la capacité organisationnelle à changer et à la maturité des pratique de gestion du changement. Également, au niveau pratique, elle permet de dresser le portrait des pratiques de gestion du changement adoptées par dix entreprises québécoises. Ces résultats peuvent servir de comparatif pour d'autres entreprises. Également, elle sensibilise les organisations à la prise en compte du facteur humain dans la conduite des changements.

Mots-clés : gestion du changement, pratiques et modèles de gestion du changement, maturité des pratiques de gestion du changement, capacité organisationnel

INTRODUCTION

La gestion du changement est de nos jours une condition essentielle au développement de toute organisation (Granger et Renaud, 2012). En effet, avec l'évolution rapide des marchés, le désir de demeurer compétitif et les progrès technologiques, cela crée un environnement dans lequel le changement fait partie des préoccupations quotidiennes des entreprises (Prosci, 2004a). Dans ce contexte, les organisations constatent l'importance de posséder les compétences nécessaires afin de réussir à changer rapidement (Prosci, 2004a). Toutefois, nous constatons que les entreprises qui tentent de gérer le changement font face à des résultats peu encourageants. En effet, le taux d'échec lié à l'implantation d'un changement au sein d'une organisation est de l'ordre de 70% (Beer and Nohria, 2000, cité dans Hughes, 2011). Les causes d'échec que l'on retrouve dans la littérature sont fort diversifiées : projet hors délai, arrêté en cours de route ou qui ne répond pas aux exigences de l'organisation; échéancier non respecté; utilisateurs insatisfaits; préparation trop technique; non-consultation des équipes responsables du déploiement; aucun intervenant ne pilote l'ensemble du projet du début à la fin, etc. (Russon et al., 2012:22). Il est de plus observé que de nombreuses organisations voient leur performance diminuée suite à la mise en place d'un changement organisationnel et que les budgets alloués pour le gérer sont en général beaucoup plus élevés que ceux prévus au départ (Lemieux, 2011). Il arrive également que les projets de changements n'atteignent pas les objectifs d'affaires prévus puisque trop peu d'efforts sont faits pour préparer et soutenir les dirigeants et les employés dans l'appropriation du changement (Kotter, 1995).

En identifiant les difficultés auxquelles font face les organisations en termes de gestion du changement ainsi que le taux élevé d'échec en la matière, il s'avère pertinent d'analyser ce qui est proposé dans la littérature comme modèle d'appui. En effet, la théorie s'avère être un point de repère non négligeable pour les entreprises désireuses de

développer leur propre expertise à l'interne. À cet effet, plusieurs chercheurs ont développé au fil des années de nombreux modèles de gestion du changement. Lemieux (2009) a notamment répertorié dans la littérature vingt-deux modèles sur le changement et la gestion du changement traitant spécifiquement des particularités suivantes : les types de changement (Nadler et Tushman, 1990; Orlikowski et Hofman, 1997), les capacités de changement (Hafsi et Fabi, 1997), la mise en œuvre dite linéaire ou rationnelle (Beckard et Harris, 1987; Kotter, 1995), la mise en œuvre témoignant de phases composées d'activités (Rondeau, 1999), les dimensions individuelles (Bareil, 2004; Lewin, 1951), avec une prédominance sur la gestion de projet (Al-Mashari et Zairi, 2000; McNish, 2002) ou encore l'adoption individuelle (Ajzen et Madden, 1986; Davis, 1993; Rogers, 1983). Cependant, malgré l'existence d'une littérature foisonnante présentant une multitude de bonnes manières à adopter pour changer (Soparnot, 2005), nous constatons que peu d'études empiriques viennent évaluer l'efficacité des méthodologies proposées (Stewart et Kringas, 2003). De plus, les recherches empiriques orientées vers les leçons à tirer de la gestion du changement sont rares (Stewart et Kringas, 2003). En effet, parmi les vingt-deux modèles sur la gestion du changement recensés, uniquement quatre d'entre eux reposent sur des études empiriques (Lemieux, 2009). De plus, aucune recherche ne semble avoir comparé les pratiques de gestion du changement utilisées dans les différentes organisations. Nous observons également qu'au sein de la littérature scientifique, il existe des opinions qui varient et diffèrent considérablement d'un auteur à l'autre quant à la bonne façon de gérer le changement en entreprise. Certains auteurs affirment l'importance de se doter d'une méthodologie stricte pour gérer efficacement le changement, d'une recette magique à appliquer pour la gestion de chaque changement organisationnel, ce qui suppose que l'échec d'un changement serait surtout associé au fait de ne pas adhérer à cette façon de faire (Burnes, 2011). À l'inverse, d'autres auteurs défendent que la mise en place d'une telle méthodologie ou d'un processus trop rigide risque d'engendrer des routines organisationnelles qui nuisent à l'entreprise puisqu'elles l'empêchent d'innover et de réagir de façon contextuelle aux changements auxquels elle doit faire face (Soparnot, 2005). D'autres auteurs mentionnent le *pourquoi* et le *quoi* changer mais ne mentionnent pas le

comment changer (Demers, 1999). Certains auteurs semblent mettre l'emphase sur l'aspect technique de la conduite du changement et mettent de côté certaines dimensions essentielles du changement, tel que l'aspect humain. Ainsi, cette diversité d'opinions semble créer un fossé entre la théorie et la pratique. De ce fait, il semble ardu pour une organisation de se repérer dans ce charabia théorique et littéraire lorsqu'elle tente d'y avoir recours afin de s'outiller pour gérer le changement. Parallèlement, nous constatons également que certaines entreprises décident d'avoir recours à une firme de consultants externes pour mener à bien l'implantation et la mise en œuvre d'un changement alors que d'autres sont fortement préoccupées à développer cette expertise à l'interne en institutionnalisant ses pratiques et façon de faire en gestion du changement. Cela porte donc à croire que les entreprises sont de plus en plus préoccupées à développer cette compétence à l'interne et à faire évoluer leurs pratiques (Lemieux, 2013; Soparnot, 2005).

Or, afin de combler les lacunes précitées et en observant l'importance marquée associée à la gestion du changement dans les organisations actuelles, l'objectif de cette recherche consiste à identifier les pratiques de gestion du changement selon leur évolution dans les entreprises québécoises. Cet objectif permettra en outre de répondre aux questions de recherche suivantes : Quelles sont, dans les entreprises québécoises sous étude, les pratiques de gestion du changement adoptées ? Quelles sont les similitudes et les différences y étant associées ? Sur la base de ces observations, est-il possible de faire ressortir des éléments d'analyse qui pourraient expliquer, du moins en partie, les facteurs de succès et d'échec en gestion du changement ? L'évolution et la maturité des pratiques organisationnelles en lien avec la gestion du changement impactent-elles positivement la conduite du changement ?

Les postulats de la recherche induisent au fait que la gestion du changement est un concept complexe et multidimensionnel. Or, son application en entreprise semble

difficilement passer exclusivement par la mise en place d'étapes techniques prises en charge par quelques individus experts de la pratique. En effet, la gestion du changement doit tenir compte de divers facteurs organisationnels, individuels, contextuels et des diverses interrelations entre ces facteurs (Soparnot, 2005). Les postulats proposent également que cette pratique n'est pas un phénomène statique mais plutôt un qui évolue constamment en fonction notamment des apprentissages organisationnels et individuels ainsi qu'en fonction des compétences des acteurs. Ainsi, les modèles dominants en gestion du changement et un modèle de maturité seront retenus comme cadre conceptuel afin de permettre de répondre à l'objectif de la recherche. Ces fondements théoriques seront définis et expliqués en détail dans le chapitre suivant.

En somme, afin de répondre à l'objectif de la recherche soulevé précédemment et aux questions y étant associées, ce mémoire a été divisé en cinq sections. La première présente une recension des écrits sur les concepts centraux de la recherche et présente les modèles conceptuels retenus pour développer l'analyse des résultats. La deuxième section présente la démarche méthodologique choisie afin de répondre à l'objectif de recherche. Cette section comprend notamment la stratégie de recherche et le cadre méthodologique ayant permis de guider l'étude, le devis de recherche, la présentation des méthodes de collecte de données, l'échantillonnage et les stratégies utilisées pour réaliser l'analyse des données recueillies. La troisième section présente de façon factuelle l'ensemble des résultats obtenus. Plus spécifiquement, elle identifie les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations ainsi que le niveau de maturité y étant associé. Elle présente également l'évaluation, par les responsables de la gestion du changement, de l'efficacité de leur intervention et effectue une comparaison entre les données recueillies pour chaque organisation. La quatrième section présente une discussion à propos de l'interprétation des résultats et fait ressortir les liens avec la théorie. Cette section présente également la contribution empirique et sociale de la recherche, de même qu'elle présente ses limites et les

avenues de recherches futures. Enfin, la cinquième section effectuée en guise de conclusion, un résumé de la recherche.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Le présent chapitre a pour but de présenter les fondements théoriques et les modèles conceptuels à la base de cette recherche, ayant servis d'assise pour l'élaboration des instruments de collecte de données et l'analyse des résultats. Étant donné que l'objectif de cette recherche consiste à identifier les pratiques de gestion du changement selon leur évolution dans les entreprises québécoises, les deux grands thèmes identifiés sont : (1) les modèles de gestion du changement et (2) le niveau de maturité des pratiques de gestion du changement. De ce fait, la première section de ce chapitre présente ce qu'est le changement organisationnel et fait ressortir les différentes composantes de ce concept. Par la suite, la gestion du changement est définie, suivie de la présentation de modèles populaires en contexte québécois. Cette évaluation repose notamment sur le fait que ces modèles sont soit : (1) reconnus comme étant précurseur de nombreux autres modèles théoriques, (2) largement enseignés dans les institutions d'enseignement québécois ou (3) offerts par des firmes de consultants externes reconnues pour leur participation à de nombreux colloques et conférences. Une troisième section présente ensuite le concept de maturité des pratiques en gestion du changement ainsi que le lien entre ce concept et la pratique de gestion du changement. Enfin, cette section expose le modèle de maturité retenu dans le cadre de cette recherche et justifie le choix de ce modèle en particulier.

1.1 Le changement organisationnel

Nous observons dans la littérature qu'il existe de nombreuses définitions sur le changement et le changement organisationnel qui se complètent mutuellement. Ainsi, le changement peut être défini comme le « passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus

adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées » (Bélanger, 1994, cité dans Zid, 2006:19). En ce qui concerne le changement organisationnel, celui-ci peut être défini comme un « phénomène complexe, peu prévisible, qui requiert un large éventail d'agents et de pilotes du changement dont les rôles et l'implication peuvent varier dans le temps » (Champagne, 2002:23) ou encore comme une « modification, circonscrite dans le temps et l'espace, d'un ou de plusieurs paramètres organisationnels » (Champagne, 2002:8). Plusieurs auteurs caractérisent également ce concept en faisant ressortir ses principales composantes. À cet effet, des auteurs soutiennent que le changement peut être caractérisé en fonction de son contexte, son contenu et son processus (Armenakis et Bedeian, 1999; Pettigrew, 1987; Self et al., 2007). Les travaux d'Armenakis et Bedeian (1999) ont en plus fait ressortir la prise en compte de l'individu et des retombés du changement sur ce dernier. En effet, ces auteurs ont réalisé une revue de la littérature de 1990 à 1998, laquelle a fait ressortir cinq thèmes communs aux efforts de changement réalisés par les entreprises sous étude, soient : le contenu, le contexte (externe et interne), les processus, l'importance de tenir compte des réactions émotives et comportementales des individus lors de l'implantation et de la mise en œuvre d'un changement ainsi que les retombés du changement sur les acteurs. Le contenu se rapporte à l'orientation stratégique, la structure de l'organisation et l'accord entre l'organisation et son environnement. Ces éléments permettent de définir le caractère, la mission et la direction d'une organisation ainsi que la base de ses succès à long terme (Armenakis et Bedeian, 1999:297). Il consiste également au changement ayant cours dans l'organisation, ce dernier pouvant être de différentes natures (technologique, main-d'œuvre, produits, positionnement stratégique, culture d'entreprise, etc.) (Pettigrew, 1987:657). Le contexte pour sa part, se rapporte à l'influence de facteurs internes et externes (par exemple, l'âge de l'organisation, la taille, l'inertie, l'impulsion) sur l'efficacité d'une organisation à répondre aux changements environnementaux (internes et externes) (Armenakis et Bedeian, 1999:300). Selon Pettigrew (1987:657), le contexte extérieur peut également faire référence à l'environnement social, économique, politique et concurrentiel dans lequel opère l'entreprise, alors que le contexte interne se réfère à la structure, la culture d'entreprise et au contexte politique. Le processus

du changement se rapporte aux actions, réactions et interactions des différentes parties intéressées qui cherchent à déplacer l'entreprise de son état présent à son état futur (Pettigrew, 1987:657-658) et est considéré comme une séquence d'actions et d'événements continus et interdépendants qui sont utilisés pour expliquer les origines, la continuité et les résultats d'un phénomène (Pettigrew, 1987:656). De plus, Armenakis et Bedeian (1999) ont examiné le processus du changement sous deux aspects, soit celui des phases à suivre pour la mise en œuvre du changement et sur la façon dont les membres de l'organisation éprouvent le changement tel qu'il se déroule. Enfin, les réactions émotives et comportementales des individus telles que la résistance, l'engagement, le cynisme, le stress, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la dépression, l'anxiété et l'épuisement permettent d'évaluer les chances de succès ou d'échec des changements. Cela démontre l'importance de tenir compte du facteur humain lorsqu'il est question de conduire un changement et de modifier au besoin les procédures de mise en œuvre du changement afin de tenir compte de ce facteur. Les travaux d'Armenakis et Bedeian (1999) démontrent également que certaines entreprises ont recours à des mesures d'évaluation leur permettant de sonder les réactions affectives et comportementales des individus ainsi que les phases d'adoption du changement chez ces derniers.

Également, nous observons que le changement organisationnel peut être différencié en fonction de son ampleur (majeur/global/macro ou marginal/local/micro), de son rythme d'implantation (évolutif ou révolutionnaire), de son degré de profondeur (modification ou non des fondements de l'entreprise; transformation en totalité ou en partie de l'organisation), de son degré de planification ou de spontanéité ainsi que selon la composante de l'organisation sur laquelle il agit (Beauchemin, 2007; Soparnot, 2005). À cet effet, Beauchemin (2007) présente dans son étude, une revue de la littérature des changements organisationnels en fonction de cette catégorisation. En se basant en partie sur cette recherche ainsi que sur les travaux de Soparnot (2005), l'annexe A démontre une brève description de cette catégorisation des changements organisationnels.

Ensuite, étant donné que la multitude d'écrits se rapportant au concept de changement organisationnel peut donner l'impression d'une grande fragmentation sur le sujet, certains auteurs ont réalisé une mise en commun des différentes théories et courants de pensées sur le changement organisationnel afin « de mettre un peu d'ordre dans ce vaste corpus de recherche » (Demers, 1999:131). Parmi les travaux dominants, Demers (1999) propose une perspective historique en divisant les écrits sur le changement organisationnel selon trois grandes périodes temporelles. Pour chacune des périodes, l'auteure présente le contexte socio-économique, les principales perspectives théoriques et la façon dont elles traitent le changement : contexte (pourquoi), contenu (quoi) et le processus (comment). L'annexe B présente sous forme de tableau, un résumé de cet article en indiquant pour chaque courant théorique les auteurs clés, la perspective théorique, le niveau d'analyse fourni à cette époque pour tenter d'expliquer le changement (contexte, contenu et/ou processus) ainsi que le rôle des dirigeants.

Pour conclure cette section, il est important de mentionner qu'étant donné l'objectif poursuivi dans cette recherche, il s'est avéré pertinent de garder en tête l'ensemble de ces notions servant à définir le changement organisationnel, puisqu'elles font ressortir les différentes dimensions de ce concept et en permettent une compréhension globale. Les écrits que l'on retrouve dans la littérature tendent également à démontrer que la notion de changement organisationnel se modifie et se structure à travers le temps.

1.2 L'opérationnalisation du changement organisationnel

Afin d'opérationnaliser le changement, nous constatons qu'une multitude de théories et de modèles sur la gestion du changement sont proposés dans la littérature. Ainsi, cela démontre qu'il existe bel et bien des cadres d'appuis offerts aux entreprises concernant des pratiques formelles en gestion du changement qu'elles peuvent mettre en place. Cette

section présente la définition de la gestion du changement retenue dans le cadre de cette recherche. Ensuite les modèles en gestion du changement les plus populaires en contexte québécois sont exposés. Enfin, pour conclure cette section, le thème de la capacité organisationnelle à changer est introduit, étant donné qu'il semble être associé à une évolution des traditionnels modèles en gestion du changement (Demers, 1999; Lemieux, 2013; Soparnot, 2005). De plus, cette façon de percevoir la conduite des changements permet de constater qu'il peut être risqué pour une organisation de s'appuyer uniquement sur les aspects techniques d'un cadre de référence ou de dédier la responsabilité en gestion du changement uniquement à un expert en la matière sans se soucier de développer les compétences de ses membres.

1.2.1 La gestion du changement

Il est possible de définir la gestion du changement comme étant « un domaine de compétences multidisciplinaires qui fournit une approche systémique afin d'orchestrer tous les aspects de la transformation de l'entreprise (employés, organisation, technologie et processus) [...] et qui utilise, afin de supporter la dimension humaine, des processus structurés et prédéfinis qui sont planifiés puis gérés et mesurés » (Gowigati et Grenier, 2001). Pour Sherer et al., (2003), ce concept se rapporte au « processus qui réduit la résistance au changement et qui accroît le support et l'engagement envers le changement ». La définition de la gestion du changement qui sera retenue dans le cadre de cette recherche est celle proposée par Bareil, Beausoleil et Charbonneau (2011) :

Une démarche structurée et dynamique qui permet d'apporter du soutien aux personnes et aux équipes, pour les aider à composer avec le changement et à traverser leur propre période de transition, avec le moins de perturbations, et le plus de productivité et de créativité possibles, pour en tirer les bénéfices escomptés. Les efforts déployés en gestion du changement visant à susciter l'engagement des personnes, et à dégager leur plein potentiel pour qu'elles puissent à la fois innover et réinvestir les apprentissages et résultats des expériences passées dans l'amélioration continue de

l'organisation (Bareil, Beausoleil et Charbonneau, 2011 :8)

Cette définition permet de définir la gestion du changement comme un processus dynamique et non comme un événement sporadique. Elle fait également ressortir la notion d'évolution de la pratique en fonctions des expériences et apprentissages de l'organisation. Enfin, elle fait ressortir l'aspect humain et technique de ce concept, en plus de mettre de l'avant l'apport que cette pratique peut apporter à une organisation.

1.2.2 Les modèles de gestion du changement

Afin de s'équiper pour gérer le changement de manière efficace, la mise en place de pratiques formelles par l'entremise d'un modèle en gestion du changement semble permettre d'établir une certaine rigueur de conduite et une transparence dans le déroulement du changement et de sa gestion, ce qui, par conséquent, empêche l'improvisation et l'intuition qui risquent plutôt de nuire à sa réussite (Rondeau, 1999). À cet effet, la littérature présente une multitude de modèles de gestion du changement. Malgré cette grande variété, ces modèles servent généralement à répondre aux questionnements suivants : Pourquoi le changement se produit ?; Comment le changement va se produire ?; Quels sont les acteurs impliqués et Quelles seront les retombés du changement ? (Rondeau 1999, 2008). Ils fournissent également de l'information sur les causes, les étapes, les particularités des processus, le contenu et les moyens mis en place pour atteindre les résultats en lien avec le changement (Rondeau 1999, 2008).

Sans prétendre exposer l'ensemble des modèles disponibles dans la littérature, cette section s'attarde à présenter les activités communes incluses dans les modèles de gestion du changement qui ressortent de la recension d'écrits réalisée par Lemieux (2009). Cela a tout d'abord permis de brosser un premier portrait des pratiques en gestion du changement pouvant être présentées lors des entrevues réalisées avec des experts en gestion du

changement. Ensuite, les résultats de Lemieux (2009) sont complétés par la présentation de modèles précurseurs en gestion du changement, soit ceux de Lewin (1951) et Kotter (1995) étant donné qu'ils ont influencés et influencent encore de nos jours certains modèles en gestion du changement (Collerette, 2003; Ocasio, 2008). Également, les modèles de Bareil (2010), Collerette (2003, 2013) et Rondeau (1999) sont présentés étant donné qu'ils ont été testés empiriquement et qu'ils sont largement enseignés dans les institutions d'enseignement québécois¹, ce qui présume que ce sont sur ces modèles que sont formés les gestionnaires ainsi que les experts en gestion du changement du Québec. Enfin, certains modèles provenant de firmes de consultants externes sont exposés étant donné que certaines entreprises font encore appel à une ressource externe afin de les aider à bâtir un cadre de référence (Granger et Renaud, 2012). À cet effet, les modèles présentés sont ceux de la firme A+ Transition, Brio Conseils, Change Guides et Prosci puisque ces firmes sont spécialisées en changement, offrent des formations, participent à des congrès (ex. : ACMP, CRHA) ainsi qu'à des colloques (ex. : PMI, SQPTO) comme conférenciers et formateurs.

1.2.2.1 Recension de Lemieux (2009)

Lemieux (2009), dans sa recherche sur *Le support offert aux gestionnaires par une équipe de gestion du changement lors de l'implantation d'un système de gestion intégré* a identifié vingt-deux modèles en gestion du changement présentés dans la littérature². De ce

¹ Une recherche effectuée auprès de sites internet d'universités québécoises a permis d'identifier des plans de cours démontrant que ces modèles sont enseignés dans les universités ESG UQÀM, HEC Montréal, Université de Sherbrooke notamment.

² Ces vingt-deux modèles sont ceux de Al-Mashari et Zairi (2000), Backer (1997), Burke (1994), Naoumovab, et ses collaborateurs (2002, 2003a, 2003c, 2004), Fabi *et al.* (1999), Gagnon (1995), Grenier et Gowigati (2002), Hafsi et Fabi (1997), Kotter (1995), McNish (2002), Ménard (2002), Mento *et al.* (2002), Moran et Brightman (2000), Morris et Raben (1995), Nadler et Tushman (1995), Orlikowski et Hofman (1997), Palmer (2004), Prosci (2006a, 2006b, 2006c), Rondeau (1999), Sherer *et al.* (2003), Soparnot (2005) et Victor et Franckeiss (2002), cité dans Lemieux 2009

nombre, sept ont été retenus par l'auteur³ puisqu'ils répondent aux particularités suivantes : « (1) Les auteurs font référence à des projets de SGI ou du moins à des implantations de technologies de l'information; (2) Les auteurs font référence à la présence d'une équipe de gestion du changement; (3) Le modèle inclut des activités précises de gestion du changement permettant ainsi de visualiser une partie des actions à poser » (Lemieux, 2009:64). Bien que les organisations ayant pris part à la présente étude présentent leurs activités pour des changements de toutes natures confondues, l'étude de Lemieux (2009) permet tout de même de brosser un premier portrait des activités communes en gestion du changement proposées dans des modèles émanant de la littérature.

³ Les sept modèles retenus sont ceux de Colletette et al. (2002, 2003a, 2003c, 2004), Fabi *et al.* (1999), Grenier et Gowigati (2002), Prosci (2006a, 2006b, 2006c), Rondeau (1999), Sherer *et al.* (2003) ainsi que Victor et Franckeiss (2002), cité dans Lemieux, 2009.

Tableau 1.1 Les activités communes aux modèles de gestion du changement

1. Evaluation de la situation insatisfaisante (Décrire la situation; Analyser les besoins; Expliquer les causes)	Tous
2. Communication (Communiquer et partager la vision, les objectifs, les impacts et l'avancement du projet; Elaborer et mettre en œuvre des stratégies et des plans de communication et de marketing; Assurer la congruence entre les communications internes et externes)	Tous
3. Mise en place des intervenants (Désigner les acteurs concernés par l'action; Créer des champions internes; Encourager les agents de changement; Organiser des équipes de transition et des comités de pilotage)	Tous
4. Formation (Offrir des séances de formation; Coordonner les formations par des cédules; Assurer un partenariat avec le centre d'assistance)	Tous
5. Monitoring (Elaborer des instruments de contrôle et d'évaluation; Collecter les données; Évaluer les résultats, leur évolution et les écarts; Mesurer et évaluer l'imputabilité)	Tous
6. Intégration aux autres dimensions de l'organisation (Revoir et ajuster les sous-systèmes et les politiques des ressources humaines; Harmoniser les structures, les emplois, les conventions collectives; Réviser constamment les pratiques organisationnelles (amélioration continue, vigie, audit, balisage); Déployer des gardiens des nouvelles façons de faire; Réaliser la transition des activités de gestion du changement aux gestionnaires des opérations courantes)	Collerette <i>et al.</i> (2002) Fabi <i>et al.</i> (1999) Grenier et Gowigati (2002) Prosci (2006c) Rondeau (1999) Victor et Franckeiss (2002)
7. Détermination de la situation future (Énoncer la vision, la mission et les objectifs du changement; Préciser la nature du projet et les objectifs d'affaire opérationnels)	Collerette <i>et al.</i> (2002) Fabi <i>et al.</i> (1999) Grenier et Gowigati (2002) Rondeau (1999) Victor et Franckeiss (2002)
8. Encadrement (Soutenir les employés; Fournir l'encadrement et les ressources nécessaires)	Collerette <i>et al.</i> (2002) Fabi <i>et al.</i> (1999) Grenier et Gowigati (2002) Rondeau (1999) Sherer <i>et al.</i> (2003)
9. Développement d'une masse critique (Assurer le support des groupes de pouvoir; Impliquer les acteurs concernés)	Collerette <i>et al.</i> (2002) Grenier et Gowigati (2002) Prosci (2006c) Rondeau (1999)
10. Précision des rôles (Déterminer les rôles pour chaque site et chaque employé; Offrir des exemples et des modèles de rôles)	Grenier et Gowigati (2002) Prosci (2006c) Rondeau (1999) Victor et Franckeiss (2002)
11. Documentation et implantation des nouveaux processus d'affaires (Assurer la congruence avec la vision, les valeurs, les politiques et les procédures)	Grenier et Gowigati (2002) Prosci (2006c) Victor et Franckeiss (2002)
12. Reconnaissance et célébration des succès (Offrir des formes de reconnaissance et un système de récompenses)	Fabi <i>et al.</i> (1999) Prosci (2006c) Victor et Franckeiss (2002)

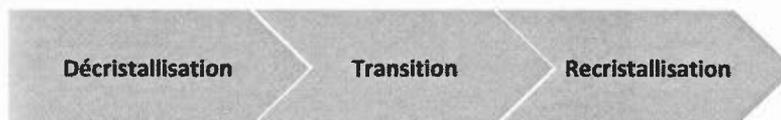
(Référence : Lemieux, 2009:66)

1.2.2.2 Modèles de la littérature précurseurs

Modèle de Lewin

Parmi les modèles précurseurs, Kurt Lewin a bâti dans les années 1940 la théorie du champ des forces, laquelle propose qu'une organisation correspond à un système dynamique étant maintenu en équilibre à l'aide de forces psychologiques et sociales qui agissent à conduire ou à restreindre le changement (Ocasio, 2008). Ainsi, un changement est produit soit par l'augmentation des forces motrices, la diminution des forces restrictives ou une combinaison des deux (Ocasio, 2008). De cette théorie, l'auteur a bâti un modèle en trois phases, lequel a par la suite inspiré de nombreux auteurs effectuant des recherches sur la mise en œuvre des changements (Armenakis et Bedeian, 1999).

Figure 1.1 Cadre de référence Lewin (1951)



(Référence : Inspiré de Lewin, 1951)

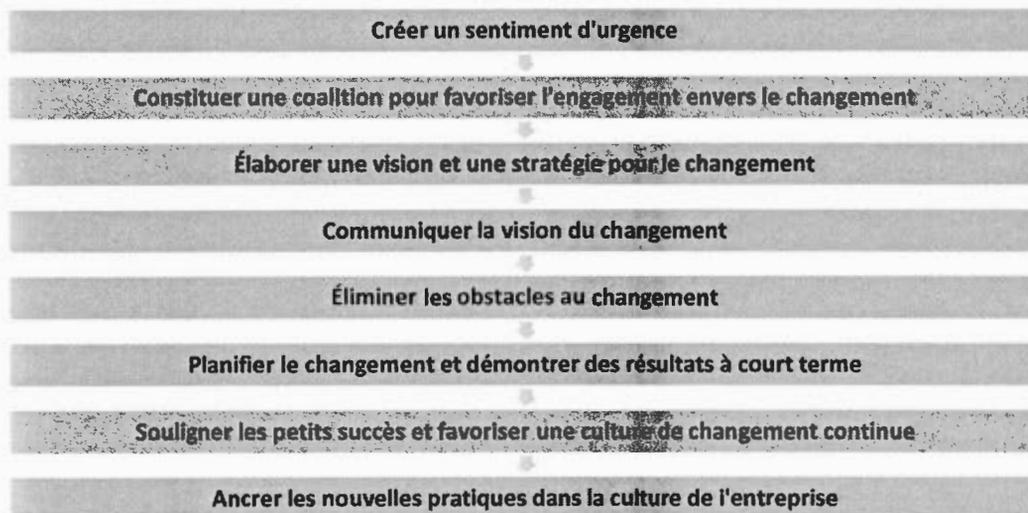
L'étape de la décristallisation suppose la mise en place d'actions dans le but d'apporter une variation dans les forces en place dans l'organisation. À cette phase, l'entreprise doit préparer et sensibiliser les employés au changement. L'étape de la transition consiste pour sa part à l'implantation du changement et suppose la mise en place d'actions engendrant des modifications à la magnitude, au nombre et à la direction des forces organisationnelles en présence. Enfin, la recristallisation correspond à la clôture du changement et présuppose la mise en place d'actions qui renforcent la nouvelle répartition des forces afin de créer un état d'équilibre renouvelé (Ocasio, 2013). La principale limite de

ce modèle est que le changement est perçu comme un processus épisodique et présume la mise en place et l'implantation de changements formels afin de structurer les pratiques et stratégies organisationnelles (Ocasio, 2013). Or, dans le contexte dans lequel œuvrent les organisations actuellement, il semble être difficile de prétendre qu'une organisation puisse gérer et prévoir un seul changement à la fois. En effet, elles doivent davantage faire face à de nombreux changements ayant cours en même temps (Soparnot, 2005).

Modèle de Kotter

Pour sa part, Kotter (1995) propose un modèle constitué de huit phases. Celui-ci est basé sur les expériences terrain de l'auteur et sur son observation de près de cent entreprises ayant entrepris des projets de transformation au cours des quarante dernières années. De ces expériences, l'auteur a dénoté les éléments envers lesquels la majeure partie des organisations ont éprouvé des difficultés lors de l'implantation d'un changement. Les huit étapes de son modèle proposent donc des modes d'actions à mettre en œuvre afin d'éviter d'effectuer ce type d'erreur.

Figure 1.2 Cadre de référence Kotter (1995)



(Référence : Inspiré de Kotter, 1995)

Concernant la première étape, celle-ci consiste à créer un sentiment d'urgence ou de crises envers un projet de changement potentiel. À titre d'exemple, celui-ci peut être dû à l'observation de nouvelles opportunités d'affaire suite à l'analyse de la compétition externe de l'entreprise. Par la suite, la deuxième phase consiste à l'implication des leaders de haut

niveau afin de bâtir un sentiment d'engagement envers le changement. La troisième phase consiste à associer une vision claire et engageante envers le changement. À cet effet, l'auteur met en garde au fait d'avoir de nombreux documents expliquant le plan, la stratégie et les programmes à mettre en place mais aucune vision clairement diffusée par les leaders. La quatrième phase consiste à utiliser tous les canaux de communication disponibles au sein de l'entreprise afin de communiquer la vision sur une base quotidienne. La cinquième phase consiste à éliminer les obstacles aux changements tels que des systèmes de performance ou d'évaluation du rendement qui vont à l'encontre des objectifs, des demandes non reliées aux efforts de changements ou des catégories d'emplois spécifiques ne permettant pas la flexibilité nécessaire pour l'adaptation au changement. La sixième phase consiste à planifier suffisamment le changement et à y associer uniquement des gains à court-terme. Étant donné que certains projets de transformation prennent un temps non négligeable à implanter, l'identification de tels gains permet de favoriser l'engagement des gens, de maintenir un sentiment d'urgence et de diminuer les risques de démotivation ou de résistance envers le projet de changement. La septième phase consiste à souligner chaque petits succès du changement global à mesure qu'ils surviennent et à éviter de déclarer victoire de façon hâtive. Cela permet de conserver les effets bénéfiques du changement et d'éviter de retourner aux anciennes façons de faire. Enfin, la phase huit consiste à ancrer les initiatives de changement dans la culture de l'entreprise.

Dans ce modèle, l'emphase est mise davantage sur le rôle des dirigeants en contexte de changement et sur les actions qu'ils doivent entreprendre afin d'implanter celui-ci avec succès. Il suppose également l'application rigoureuse de l'ensemble des étapes proposées afin de favoriser la réussite du changement.

1.2.2.3 Modèles de la littérature enseignés dans les institutions d'enseignement québécois

Modèle de Bareil

Parmi les modèles les plus fréquemment enseignés dans les institutions d'enseignements québécois, Bareil (2010) propose un modèle axé sur les aspects humains. Cet auteur propose une approche par phase, contrairement à d'autres auteurs qui orientent davantage leur modèle sur la mise en œuvre technique des projets et proposent ainsi des modèles par étapes. Le cadre de référence est constitué de sept phases concernant les préoccupations vécues par les individus impliqués dans le changement ainsi que les activités de soutien découlant de chacune de ces phases et devant être prises en charge par le cadre intermédiaire.

Tableau 1.2 Cadre de référence Bareil (2010)

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	ACTIVITÉS DE SOUTIEN
Phase 1. Aucune préoccupation : absence d'inquiétude spécifique face au changement	Déstabiliser le destinataire Démontrer l'importance du changement
Phase 2. Préoccupations centrées sur le destinataire : inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement de travail	Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas Abaisser le niveau d'incertitude Écouter les peurs et les attentes
Phase 3. Préoccupations centrées sur l'organisation : inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme	Démontrer l'engagement des dirigeants Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, sur la clientèle, etc.
Phase 4. Préoccupations centrées sur le changement : inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre	Créer l'adhésion en expliquant les détails du changement Consulter le destinataire ou le faire participer
Phase 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation : inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur	Faciliter le transfert des acquis Planifier la transition Former et accompagner le destinataire
Phase 6. Préoccupations centrées sur la collaboration : inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges	Encourager les échanges Devenir une organisation apprenante
Phase 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue : inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal	Valoriser l'expertise Favoriser l'émergence de postes d'amélioration

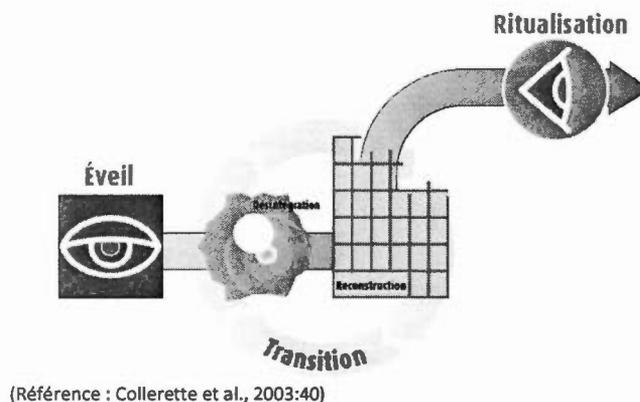
(Référence : Bareil, 2010:33)

Ce modèle permet de mieux saisir les inquiétudes que vivent les employés en situation de changement. Selon l'auteur, les préoccupations vécues par ces derniers sont d'autant plus vives que le changement ayant cours dans l'organisation est majeur et affecte leur travail. De plus, ces phases suivent normalement une séquence logique et l'individu les expérimente au fur et à mesure que le projet de changement progresse. Des pistes d'actions pour le gestionnaire sont également proposées afin de gérer les réactions au changement provenant des employés sous sa supervision mais également celles provenant de d'autres acteurs avec lesquels il doit interagir (Annexe C) (Bareil, 2010). L'emphase de ce modèle est donc davantage mise sur la capacité des gestionnaires à déceler les préoccupations des employés sous sa supervision et sur le développement de ses capacités de communication. De plus, il permet de sensibiliser les gestionnaires à percevoir les réactions au changement des employés comme des sources d'informations et de rétroactions importantes, lui permettant d'orienter ses actions de gestion (Bareil, 2010).

Modèle de Colletette

Colletette et al. (2003) proposent une version modifiée du modèle de Lewin. Comme le démontre la figure 3, le modèle proposé est constitué de trois phases que doivent traverser l'individu, les groupes et l'organisation : Éveil, Transition et Ritualisation. Également, ce modèle « ne fait pas référence à une séquence normalisée » (Vadnais, 2013:38). En effet, les frontières entre les phases sont plutôt floues et ont une durée qui varie selon le changement à gérer (Colletette et al, 2003:59).

Figure 1.3 Modèle Collerette et al. (2003)



La phase de l'éveil se produit lorsque l'individu reçoit les premières sollicitations extérieures associées au changement. C'est durant cette phase qu'il se questionne au niveau des avantages et inconvénients du changement et prend position. L'enjeu de la période d'éveil consiste pour le gestionnaire à mobiliser une masse critique pour supporter le changement (Collerette et al., 2003). La phase de la transition pour sa part constitue la période durant laquelle les membres de l'organisation délaissent les anciennes façons de faire et intègrent les nouvelles. Enfin, la phase de ritualisation consiste à l'adoption du changement par les acteurs concernés. À cette phase, les nouvelles façons de faire se stabilisent et sont intégrées dans le quotidien des individus. Ces derniers retrouvent des automatismes et deviennent plus efficaces dans les nouvelles façons de faire (Collerette et al., 2003).

Les auteurs Collerette et al. (2013) proposent également un modèle permettant de structurer la conduite des changements organisationnels. Ce dernier est constitué de cinq étapes : (1) Mise en place (Par où commencer?), (2) Analyse stratégique de l'organisation (Quoi changer et quelle orientation donner au changement?), (3) Bilan de la disposition au changement (Sur quoi et auprès de qui faut-il agir pour réussir le changement?), (4) Préparation du changement (Comment orchestrer l'action?) et (5) Gestion du changement

(Que doivent faire les gestionnaires?). Ces étapes sont regroupées à l'intérieur de trois phases, soit : (1) Analyser (étapes 1 et 2), (2) Préparer (étapes 3 et 4) et (3) Gérer (étape 5). Enfin, chacune des étapes possède des modules indiquant concrètement ce qui doit être réalisé lors de celles-ci.

Figure 1.4 Cadre de référence Colletette et al. (2013)

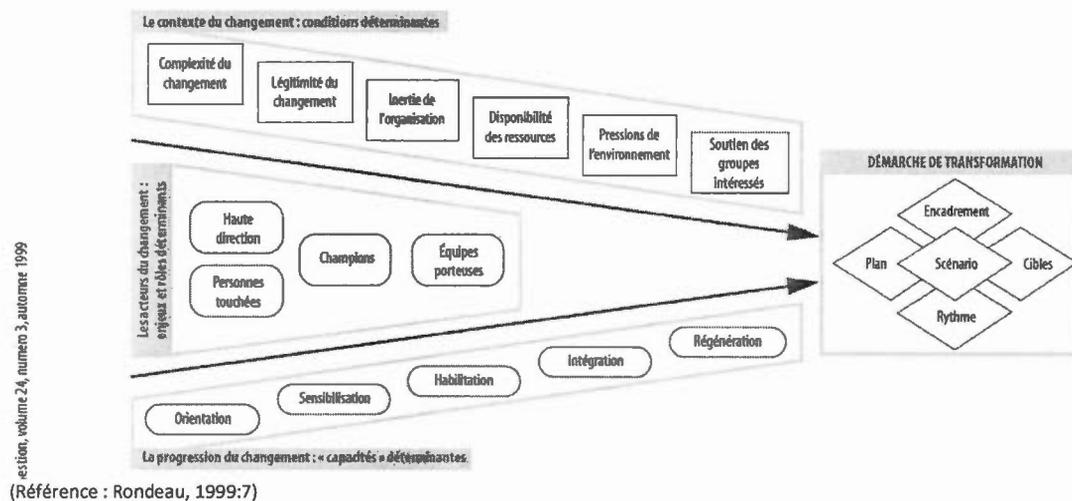
ANALYSER	ÉTAPE 1	La mise en place <i>Par où commencer ?</i>	Les modules associés à cette étape: 1. Les préalables à une opération de changement 2. L'analyse préliminaire
	ÉTAPE 2	L'analyse stratégique de l'organisation <i>Quoi changer et quelle orientation donner au changement ?</i>	Les modules associés à cette étape: 3. L'analyse de la conjoncture et les profils organisationnels 4. Les stratégies associées aux profils organisationnels
PRÉPARER	ÉTAPE 3	Le bilan de la disposition au changement <i>Sur quoi et auprès de qui faut-il agir pour réussir le changement ?</i>	Les modules associés à cette étape: 5. Les enjeux du changement chez l'être humain 6. Les leviers et les obstacles au changement 7. La prévention des résistances au changement
	ÉTAPE 4	La préparation du changement <i>Comment orchestrer l'action ?</i>	Les modules associés à cette étape: 8. Les acteurs en présence 9. Le choix d'une approche de gestion 10. Le plan d'action
GÉRER	ÉTAPE 5	La gestion du changement <i>Que doivent faire les gestionnaires ?</i>	Les modules associés à cette étape: 11. La gestion de la transition 12. Le monitoring d'un changement 13. La communication à l'occasion d'un changement 14. L'intervention en situation de crise 15. L'évaluation des résultats

(Colletette et al., 2013:5)

Modèle de Rondeau

Enfin, la démarche de transformation proposée par Rondeau (1999) est constituée de quatre phases : (1) Plan d'action (définir la séquence des activités); (2) Encadrement (définir les rôles et responsabilités de chaque acteurs impliqués); (3) Rythme (cadence d'actions à maintenir dans la mise en œuvre du changement) et (4) Cibles (objectifs et résultats visés par le changement). La démarche de changement est également influencée par trois paramètres, soit le contexte du changement, les conditions à créer au sein de l'organisation et les acteurs du changement (figure 5).

Figure 1.5 Cadre de référence Rondeau (1999)



Pour cet auteur, « une transformation réussie sera celle où les objectifs visés sont clairs et demeurent bien perceptibles tout au long de la démarche » (Rondeau, 1999:6) et il est essentiel de connaître son point de départ ainsi que sa destination. De plus, il reconnaît que le changement doit être approprié par l'ensemble des acteurs organisationnels et ne doit pas uniquement provenir de la haute direction. En effet, « le changement est conçu comme

un effort collectif pour traduire en actions l'intention stratégique » (Rondeau, 1999:4). Le modèle suppose également que la démarche de changement doit être adaptée à divers éléments tels que le contexte dans lequel œuvre le changement (conditions facilitantes ou inhibantes), les acteurs impliqués (enjeux du changement au niveau individuel et rôles exercés) et les effets recherchés par la mise en place d'un changement. Ce modèle est essentiellement basé sur les meilleures pratiques ainsi que sur les résultats d'études empiriques et s'attarde particulièrement à identifier *pourquoi* et *comment* les organisations changent (Rondeau, 1999). Enfin, l'auteur conscientise au fait qu'un modèle générique à toutes les organisations n'est pas envisageable puisque les actions à entreprendre lors de la mise en œuvre doivent être fortement contextualisées. De ce fait, son modèle constitue davantage des variables types à moduler selon le changement et le contexte de l'entreprise, davantage que des étapes à appliquer telles quelles.

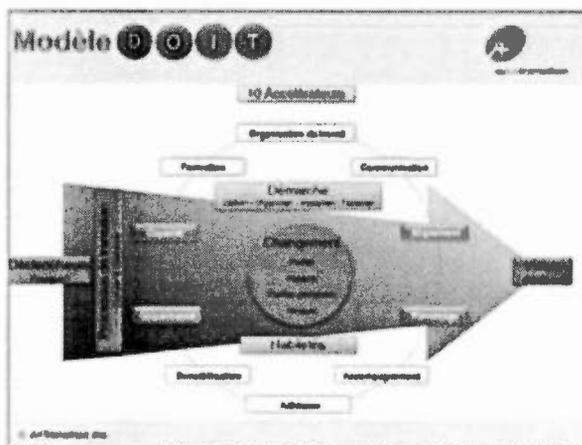
1.2.2.4 Modèles provenant de firmes de consultants externes

Les firmes de consultants externes présentées dans cette section ont été retenues étant donné qu'elles sont reconnues en contexte québécois. Ainsi, les modèles présentés sont respectivement Do-It (A+ Transition), Sherpa TO et CAPTE (Brio Conseils), Change Management 101 Methodology (Change Guides), 3-Phase Process et Adkar (Prosci).

A+Transition⁴

Fondée en 2006, la firme A+ Transitions possède une offre de service en quatre volets qui comprend l'accompagnement stratégique, la méthodologie en gestion du changement, l'accompagnement dans la mise en œuvre des projets et le développement du leadership par des formations adaptées aux besoins et aux différents acteurs de l'organisation (APlusTransition, 2014a). Tel que démontré à la figure 6, la méthodologie nommée DO-IT est personnalisée en fonction des particularités de chaque organisation et constituée de quatre étapes : (1) Définir, (2) Organiser, (3) Implanter et (4) Talonner ainsi que d'accélérateurs pour la conduite du changement. Celle-ci est basée sur dix-huit meilleures pratiques, et propose une série d'activités et de livrables alignés sur la méthodologie de gestion de projets (APlusTransition, 2014b). Chaque étape contient des outils, des livrables, une offre de formation et des mécanismes de communication tout en tenant compte des enjeux de capacité, de gouvernance, d'alignement, de parrainage et d'impacts au niveau organisationnel.

Figure 1.6 Cadre de référence Do-It (A+ Transition)



(Référence : <http://aplustransition.com/2012/06/12/la-gestion-du-changement-suffit-elle-p1/>)

⁴ Les informations concernant la firme A+Transition et leur modèle Do-it proviennent de leur site internet <http://www.aplustransition.com>.

Ce cadre propose une approche globale afin de gérer l'aspect gestion du changement dans les entreprises. Il contient les aspects standards pouvant être pris en charge par les spécialistes en gestion du changement tel que l'analyse du changement en soi (analyse d'impacts et des parties prenantes, portée du changement, risques organisationnels, etc.) et les accélérateurs du changement (formation, organisation du travail et communication). Ce modèle se concentre essentiellement sur le développement des compétences des gestionnaires afin d'opérationnaliser le changement sur le terrain et de les rendre apte à sensibiliser, accompagner et vérifier l'adhésion des employés. Il permet de plus à comprendre les résistances et préoccupations de ces derniers. En effet, pour cette firme, afin qu'un changement perdure et atteigne ses objectifs, il est essentiel que les gestionnaires soient imputables envers le changement et qu'ils le comprennent en profondeur afin d'être en mesure de diffuser une vision claire et mobilisante. Pour leur part, les experts en gestion du changement ont pour rôle d'accompagner et de coacher les gestionnaires en plus de les aider à préparer leurs interventions (APlusTransition, 2014c).

*Brio Conseils*⁵

Brio Conseils a été fondé en 2005 et possède à son actif l'accompagnement de plus de 200 entreprises à travers le Québec et le Canada et plus de 200 000 heures d'expériences terrain réparties entre ses 21 spécialistes (Brio Conseils, 2014a). Son approche est fortement axée sur l'individu et l'appropriation du changement par ces derniers. Cette firme fournit l'accompagnement en gestion du changement avant, pendant et après l'implantation d'un projet de changement et utilise une approche adaptée au contexte de chaque organisation permettant à sa clientèle de devenir autonome dans cette pratique. Leur méthodologie CAPTE est constituée de cinq dimensions : (1) Comprendre, (2) Adhérer, (3) Participer, (4)

⁵ Les informations concernant la firme Brio Conseils et leurs modèles Sherpa-To et CAPTE proviennent de leur site internet <http://www.brioconseils.com>.

Transférer et (5) Évoluer. Quatorze outils et activités y sont également associés et permettent de réaliser une analyse approfondie du contexte du projet, d'en identifier les forces facilitantes et les freins (Annexe D). Cette firme utilise également un système en ligne SherpaTO, lequel permet d'orienter les organisations dans l'analyse de leurs projets de transformation. Pour l'ensemble des outils, l'organisation doit répondre à un questionnaire (question baromètre). Selon les réponses fournies, des actions sont proposées et l'organisation retient les recommandations qui semblent les plus adaptées à son organisation, lesquels sont par la suite intégrées dans un plan d'action en gestion du changement, en formation et en communication. L'entreprise peut également apporter des actions additionnelles. Lorsque l'entreprise complète l'ensemble des outils associés à une phase de la méthodologie, un diagnostic est proposé et permet d'évaluer le niveau de préparation de l'entreprise à cette phase et sa capacité à passer à l'étape suivante. Un tableau de bord permet également de voir en temps réel le niveau d'avancement du projet et un post mortem de projet est proposé à la fin afin de fournir une rétroaction sur chacune des phases du projet (Brio Conseils, 2013a,b,c,d,e).

Figure 1.7 Cadre de référence Capte (Brio Conseils)

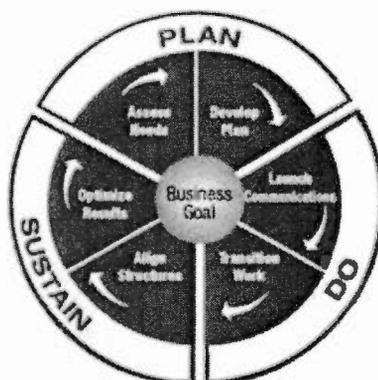


*Change Guides*⁶

La firme Change Guides a été fondée en 2005 et offre des services en gestion du changement auprès d'une population diversifiée d'entreprise à l'échelle internationale (Amérique du Nord, Australie, Brésil, Nouvelle-Zélande, Royaume-Unis). Leur méthodologie est actuellement utilisée par près de 1 000 entreprises (Change Guides, 2014a). Tel que démontré à la figure 8, cette dernière est constituée de trois étapes et chacune d'elles regroupe deux sous-étapes. L'étape de planification inclut l'évaluation des besoins organisationnels ainsi que la mise en place d'un plan afin d'amener les individus à modifier leurs compétences. L'identification d'un tel plan permet également aux gestionnaires de structurer leur démarche et d'identifier les obstacles possibles au changement. L'étape de mise en œuvre comprend les activités de communication et de transition afin de rendre les individus réceptifs au changement et de favoriser son exécution. Enfin, l'étape du soutien comprend l'alignement des structures organisationnelles et l'intégration des nouvelles façons de faire (Change Guides, 2014b). Cette étape est essentielle afin d'atteindre les résultats escomptés, de faire perdurer le changement et de favoriser l'adhésion des parties prenantes pour les projets de changements ultérieurs. De plus, près de trente outils sont associés à la méthodologie, tels que l'analyse des parties prenantes, l'analyse d'impacts, l'évaluation de la gestion du changement, le plan de travail en gestion du changement, le plan de communication, le plan d'implication des gestionnaires (Change Guides, 2014c).

⁶ Les informations concernant la firme Change Guides et leur modèle Management 101 Methodology proviennent de leur site internet <http://www.changeguidesllc.com>.

Figure 1.8 Cadre de référence Management 101 Methodology (Change Guides, 2014)



(Référence : <http://www.changeguidesllc.com/resources/model.html>)

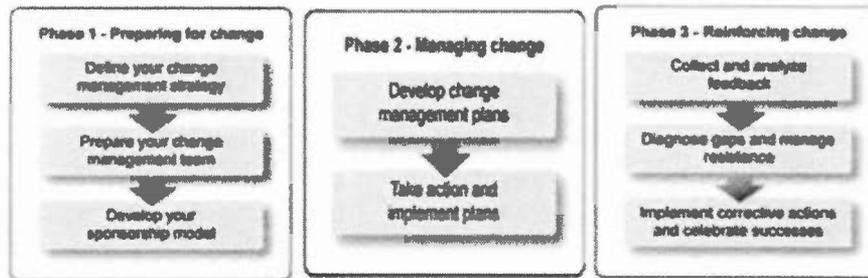
*Prosci*⁷

Prosci offre une méthodologie en gestion du changement, laquelle a été créée en 1999. L'approche de cette firme est fondée sur la recherche ainsi que sur plus de quinze années d'expériences terrain auprès de 3 400 organisations, elle est adaptée selon le type de changement à implanter en plus d'être contextualisée aux organisations (Prosci, 2014a). La méthodologie est constituée de trois volets : (1) *Prosci 3-Phase Process*, (2) *Prosci ADKAR Model* et (3) *Prosci Enterprise Change Management (ECM)* (Prosci, 2014b).

Tel que le démontre la figure 9, le premier volet propose une approche structurée pour gérer l'aspect technique du changement (étapes, outils, activités et livrables). Il est constitué de trois étapes, soit : (1) Préparation, (2) Gestion du changement et (3) Renforcement (Prosci, 2014b).

⁷ Les informations concernant la firme Prosci leurs modèles 3-Phase Process et Adkar proviennent de leur site internet <http://www.prosci.com>.

Figure 1.9 Cadre de référence 3-Phase Process (Prosci)



(Référence : <http://www.change-management.com/Prosci-Methodology-Overview.pdf>)

Le deuxième volet propose pour sa part de gérer l'aspect humain du changement et est constitué de cinq phases de transition que doivent traverser les acteurs touchés par le changement. Il permet en plus d'identifier et d'éliminer les obstacles à la réussite du changement (Prosci, 2014b). Ce modèle met l'emphase sur l'appropriation du changement par les employés et outille les gestionnaires afin d'accompagner ces derniers tout au long du changement (Tableau 3).

Tableau 1.3 Cadre de référence Adkar (Prosci)

ADKAR Elements	Factors Influencing Success
Awareness Of the need for change	<ul style="list-style-type: none"> - A person's view of the current state - How a person perceives problems - Credibility of the sender of awareness messages - Circulation of misinformation or rumors - Contestability of the reasons for change
Desire To support and participate in the change	<ul style="list-style-type: none"> - The nature of the change (what change is and how it will impact each person) - The organizational or environmental context for the change (his or her perception of the organization or environment that is subject for change) - Each individual person's situation - What motivates a person (those intrinsic motivators that are unique to an individual)
Knowledge Of how to change	<ul style="list-style-type: none"> - The current knowledge base of an individual - The capability of this person to gain additional knowledge - Resources available for education and training - Access to or existence of the required knowledge
Ability To implement required skills and behavior	<ul style="list-style-type: none"> - Psychological blocks - Physical capabilities - Intellectual capability - The time available to develop the needed skills - The availability of resources to support the development of new abilities
Reinforcement To sustain the change	<ul style="list-style-type: none"> - The degree to which reinforcement is meaningful and specific to the person impacted by the change - The association of the reinforcement with actual demonstrated progress or accomplishment - The absence of negative consequences - An accountability system that creates an ongoing mechanism to reinforce the change

(Référence : Reproduit de <http://www.prosci.com/adkar-model/overview-3/>)

Enfin, le volet trois de la méthodologie concerne l'institutionnalisation des pratiques et des compétences en gestion du changement (Prosci, 2014b). À cet effet, la firme propose trois outils afin de mesurer le niveau d'institutionnalisation et d'identifier les lacunes et les points forts des organisations : *Prosci Change Management Maturity Model Audit* qui consiste en un questionnaire permettant d'identifier le niveau de maturité des pratiques en gestion du changement; *Prosci ECM Roadmap* qui consiste en un outil en ligne fournissant des orientations pour l'institutionnalisation des pratiques en gestion du changement, des processus, des capacités et des compétences et *Prosci ECM Boot Camp* qui consiste en une formation d'une journée offerte aux entreprises portant sur le questionnaire de maturité et le *ECM Road Map* (Prosci, 2014c).

Les cadres de référence présentés dans cette section permettent de dresser un portrait des modèles reconnus en contexte québécois afin de gérer l'aspect gestion de

changement des projets. Sans prétendre à une liste exhaustive, cela donne un aperçu des références auxquelles peuvent avoir recours les organisations afin de structurer leur pratique de gestion du changement.

1.2.3 La capacité organisationnelle à changer

Il s'avère intéressant de souligner que dans les écrits actuels, le concept de la gestion du changement tend à évoluer vers celui de la capacité à changer des organisations. En effet, nous dénotons une tendance de plus en plus marquée des auteurs à évoquer l'importance de développer la capacité organisationnelle des entreprises afin de favoriser la réussite des changements (Bareil, 2010; Collerette, 2013; Demers, 1999; Rondeau, 2008; Saint-Amant et Renard, 2004; Soparnot, 2005). Entre autre, Demers (1999) démontre bien cette tendance. En effet, ses travaux font ressortir deux visions différentes, soit la gestion du changement organisationnel et la capacité à changer des organisations. L'auteur soutient qu'il existe une coupure entre les approches actuelles et les approches antérieures de la gestion du changement. Alors que les périodes précédentes dissociaient le changement de l'organisation (« Quel changement fait-on et comment le fait-on? (Demers, 1999:137) »), la période actuelle perçoit plutôt le changement comme faisant partie intégrante de l'organisation (« Comment le changement se fait-il ? (Demers, 1999:137) »). Cette modification de perception peut sembler subtile aux premiers égards, mais elle engendre un impact important au niveau de la façon d'aborder le changement au niveau de l'organisation. Dorénavant, il existe un constat à l'effet que « stabilité et changement (ordre et désordre) doivent coexister dans l'organisation » (Demers, 1999:137). De plus, cela redéfinit les rôles des acteurs de l'organisation et particulièrement celui des gestionnaires : « la nouvelle perspective sur le changement ajoute aux outils traditionnels des dirigeants (la stratégie, la structure, les systèmes) des outils plus subtils, plus informels (l'observation, le dialogue, l'écoute) [...] on n'attend plus de lui qu'il soit un héros omniscient, mais plutôt un guide ou un facilitateur, celui qui met en place les conditions pour que les membres de l'organisation fassent le

changement » (Demers, 1999:137). L'adoption d'un cadre de référence unique, applicable à une multitude d'organisations et à tous les types de changement est donc remise en question. Les conditions de réussite d'un changement étant dorénavant largement liées au contexte spécifique de chaque organisation et des compétences de ses membres. Également, parmi les auteurs qui soutiennent cette tendance, Thiétart (2001, cité dans Soparnot, 2005), en faisant référence à la théorie de la complexité, mentionne qu'il est ardu pour une organisation de prévoir les effets attendus lors du déploiement d'un changement puisque ceux-ci peuvent être modifiées en cours de route. Selon lui, « l'élaboration de séquence d'actions prédéterminées semble dès lors voué à l'échec » (Thiétart, 2001, cité dans Soparnot, 2005:39). La logique de la conduite du changement serait donc dorénavant remplacée par l'entreprise apprenante « capable d'installer une révision constante de ses pratiques, d'enrichir ses répertoires d'expériences et d'apprentissages » (Soparnot, 2005:39). Le changement est ainsi perçu comme faisant partie intégrante des activités de l'entreprise. Soparnot (2005), pour sa part, mentionne également que les modèles en gestion du changement pris seuls, ont un potentiel d'action limité puisque leur efficacité repose en grande partie sur leur adaptation à la réalité et au contexte organisationnel. Il n'existerait ainsi pas de modèle unique ou de recette préétablie pouvant être applicable à l'ensemble des organisations. De plus, pour cet auteur, la capacité à changer d'une entreprise est dorénavant associée à la gestion des capacités d'apprentissages qui permet à l'entreprise et à ses acteurs de renforcer leurs expertises et compétences par l'apprentissage des expériences passées : « 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, car le contexte absorbe mieux les variations » (Soparnot, 2005:39).

Pour conclure la section associée à la présentation des modèles en gestion du changement, il est essentiel de mentionner qu'encore une fois, étant donné l'objectif poursuivi, une théorie ou un modèle unique ne pourra être retenu comme cadre conceptuel

de cette recherche. En effet, il a été nécessaire de posséder une ouverture envers les différents modèles, approches ou activités de gestion du changement qui ont été présentés par les répondants. Cela dit, une connaissance approfondie des modèles influents et de ceux étant considérés comme populaires en contexte québécois s'est avérée essentielle. De plus, lors de la collecte des données, en plus d'avoir en mémoire les modèles présentés précédemment, l'étudiant-chercheur a également été sensibilisé à l'effet que certaines entreprises puissent présenter des modèles et pratiques en gestion du changement maison, n'étant pas présentés dans la littérature. En effet, certains auteurs reconnaissent que les entreprises ont parfois recours à de tels modèles et affirment même que celles adoptant un cadre de référence maison développent une culture de gestion du changement plus forte auprès des employés étant donné qu'un changement est fortement relié au contexte dans lequel l'organisation évolue et qu'il ne peut être généralisable (Rondeau, 1999; Maletto, 2009). Quoi qu'il en soit, les modèles présentés dans cette section ont servi à réaliser l'analyse des résultats, en permettant d'observer l'influence des modèles théoriques et provenant de firmes de consultants externes dans les organisations. Également, la perspective de la capacité organisationnelle à changer permet d'ajouter un élément de compréhension additionnel à la pratique de gestion du changement et au fait qu'il ne semble pas possible de se limiter à l'application stricte d'un cadre de référence technique pour opérationnaliser le changement.

1.3 La maturité des pratiques de gestion du changement

Cette section s'attarde à introduire le concept de maturité des pratiques ainsi que les liens pouvant être établis entre ce concept et les pratiques de gestion du changement. Une première partie présente des définitions associées au concept de maturité organisationnelle alors qu'une deuxième partie expose le choix du modèle de maturité retenu dans le cadre de cette recherche ainsi que les justifications à la base de ce choix.

1.3.1 Définition de la maturité organisationnelle

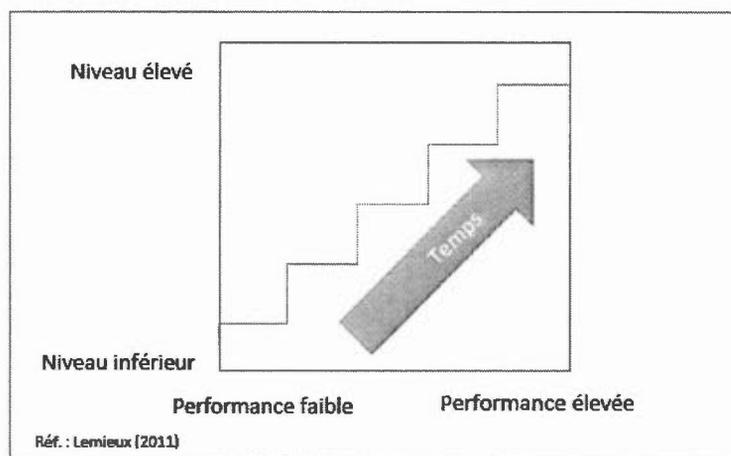
La maturité peut être définie comme étant « le degré auquel une organisation déploie explicitement et systématiquement des processus qui ont été documentés, gérés, mesurés ainsi que contrôlés de façon à être améliorés de manière continue et cohérente. La maturité organisationnelle peut être mesurée » (CMMI, 2002, cité dans Vadnais, 2013:46). Pour une entreprise, l'identification de son niveau de maturité en gestion du changement lui permet d'identifier sur quels facteurs elle doit miser afin d'augmenter le succès associé à la conduite des changements (Prosci, 2004a). De plus, la maturité en gestion du changement influence le positionnement de la fonction gestion du changement d'une entreprise. Il est démontré qu'une entreprise dans laquelle la gestion du changement est fortement ancrée dans ses façons de faire, se situera à un niveau de maturité supérieur (Granger et Renaud, 2012). Toutefois, au préalable, « l'atteinte d'un niveau plus élevé de maturité et donc une amélioration de la conduite du changement, nécessite l'internalisation des pratiques de changement » (Bareil et Aubé, 2012; Simon et al., 2009). Une pratique est internalisée lorsqu'une organisation tend à y « consacrer une structure interne spécifique pour la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2012) » (Lemieux 2013:3), notamment par la création d'une méthodologie adaptée à la réalité de l'organisation. Or, ce constat mène de plus en plus les entreprises à diminuer le recours à des consultants externes. En effet, nous observons qu'« une tendance à l'internalisation des pratiques est en cours dans plusieurs organisations [...] au Québec » (Lemieux, 2013:68). Également, l'internalisation peut favoriser l'institutionnalisation de la pratique gestion du changement (Lemieux, 2013). Une pratique est dite institutionnalisée lorsqu'elle est tenue pour acquise par les membres d'un groupe social donné (Tolbert et Zucker, cité dans Mignerat et Rivard, 2006:6), ou encore lorsqu'elle en est venue « à être considérée comme appropriée, légitime dans un contexte donné et a pris un statut de normes ou de quasi-règle dans la pensée et l'action sociale » (Mignerat et Rivard, 2006:6). Pour Buller et McEvoy (1989) le processus d'institutionnalisation « implique des actions et des comportements spécifiques où un acte institutionnalisé représente un comportement qui persiste à travers le temps » (Lemieux, 2013:68). Ainsi, selon ces auteurs,

le changement en vient à être perçu accepté par les membres de l'organisation comme étant présent de façon permanente. De plus, l'institutionnalisation des pratiques de gestion du changement semble un moyen permettant de développer les compétences et d'outiller les acteurs face aux changements. Ce qui permet de développer les capacité organisationnelles rendant l'organisation en mesure de réagir plus adéquatement a un bouleversement de son environnement (Rondeau, 2008). Ainsi, une forte interrelation existe entre les concepts de pratiques de gestion du changement, d'institutionnalisation, d'internalisation et de maturité des pratiques. En effet, il semble que l'adoption de pratiques formelles en gestion du changement et leur institutionnalisation dans l'entreprise, favoriser au préalable par leur internalisation, permettent aux organisations d'améliorer la maturité de leurs pratiques. De plus, ces composantes semblent augmenter la probabilité de réussite d'implantation d'un changement organisationnel (Granger et Renaud, 2012; Maletto, 2009; Prosci, 2004a; Rondeau, 1999).

1.3.2 Modèle de maturité

Un modèle de maturité peut être défini comme « un ensemble de niveaux structurés qui décrit des comportements, des pratiques et des processus et qui implique des expériences antérieures, des bénéfices issus d'une communauté, un langage commun et une vision partagée, un cadre de références pour prioriser les actions et une façon d'identifier les moyens de s'améliorer au niveau de l'organisation tout en permettant une comparaison (*benchmark*) avec d'autres organisations » (Lemieux, 2013:71). Les modèles de maturité en gestion du changement sont normalement constitués de cinq niveaux (Ahmed et Carprez, 2012; Rasula et al., 2008; Simon et al., 2009) :

Figure 1.10 Modèle de maturité



(Référence : Lemieux, 2013:69)

Dans le domaine de la gestion du changement, trois modèles de maturité ont été recensés, soient ceux de Granger et Renaud (2012), Prosci (2012) et Zephir, Minel et Chapotot (2011, cité dans Lemieux, 2013). Celui de Prosci a été retenu dans le cadre de cette recherche puisque de nombreux articles précisent ce modèle. Également, depuis 1998, Prosci mène des recherches auprès d'organisations dans le but d'identifier les meilleures pratiques en gestion du changement et réalise également des études depuis 2004 sur l'institutionnalisation des pratiques et des compétences en gestion du changement dans les entreprises (Prosci, 2014d). Enfin, ce modèle permet de positionner concrètement les pratiques en gestion du changement d'une entreprise en fonction de son expertise et du niveau d'institutionnalisation de ses pratiques (Granger et Renaud, 2012). Pour ce faire, il est possible d'obtenir le questionnaire afin d'évaluer le niveau de maturité des organisations. Son objectif est de proposer des niveaux normalisés de compétence organisationnelle en gestion du changement (Prosci, 2004e). Tel qu'illustré au tableau 4, il décrit cinq niveaux de capacité de gestion du changement dans les organisations, passant de l'absence de gestion du changement à la création d'une compétence organisationnelle en gestion du changement (Prosci, 2004e).

Tableau 1.4 Modèle de maturité de Prosci

Niveau 5	Compétence organisationnelle	La gestion du changement en tant que compétence à tous les niveaux organisationnelles	Processus continu d'amélioration	Haut niveau de profitabilité et de réactivité
Niveau 4	Normes organisationnelles	Normes et méthodes utilisées à travers l'organisation	Sélection des approches les plus communes	
Niveau 3	Projets multiples	Approche commune pour des projets multiples	Mise en valeur de bonnes pratiques	
Niveau 2	Projets isolés	Quelques éléments de gestion du changement pour certains projets	Utilisation inconsistante de certaines tactiques	
Niveau 1	Ad hoc ou absence	Aucune/ peu de gestion du changement	Dépendance des acteurs sans pratique ou plan formel	Taux élevé d'échec, de rotation et de perte de productivité

(Référence : Lemieux, 2013:71)

Au niveau 1 du modèle de maturité, les équipes de projets au sein des organisations ne considèrent pas la gestion du changement comme étant une approche formelle permettant de gérer l'aspect humain du changement. La gestion du changement est uniquement appliquée en dernier recours, lorsque les réactions des employés risquent de compromettre la réussite du projet (Prosci, 2004e). Au niveau 2, la pratique gestion du changement commence à apparaître dans certaines régions de l'entreprise. Toutefois, les efforts entrepris pour gérer l'aspect humain du changement sont rares et non centralisés. À ce niveau, la gestion du changement sera normalement appliquée que dans les circonstances où il y a émergence de résistance de la part des employés. Certains projets isolés y auront également recours en début de projet. La gestion du changement n'est pas pleinement intégrée dans la gestion de projet et dans certains cas, il se peut qu'il y ait présence d'un acteur encourageant l'intégration de ces deux pratiques (Prosci, 2004e). Au niveau 3, certains groupes commencent à se doter d'une pratique formelle en gestion du changement et celle-ci commence à être appliquée dès l'étape de la planification dans certains projets. Toutefois, une majorité des projets utilisent cette pratique que lorsqu'il y a émergence de résistance de

la part des employés. Certaines équipes intègrent également la gestion du changement à la méthodologie de gestion de projets et des communications sont effectuées lors de la phase de planification (Prosci, 2004e). Au niveau 4, l'organisation s'est dotée d'une approche commune et de normes formelles en gestion du changement, lesquelles sont appliquées au début de chaque projet de changement. De plus, le cadre de référence est adapté à chaque projet. La gestion du changement et la gestion de projet sont totalement intégrés l'une à l'autre (Prosci, 2004e). Enfin, au niveau 5, la gestion du changement fait partie des compétences de l'organisation. L'application de cette pratique débute avant les projets et il y a une intégration totale entre la gestion du changement et la gestion de projet.

Tel que démontré au tableau 5, l'identification du niveau global de maturité passe également par l'évaluation par questionnaire du niveau de maturité de cinq zones de capacités qui sont le leadership, l'application, les compétences, la standardisation et la socialisation.

Tableau 1.5 Les cinq zones de capacité de Prosci

	Capability Area 1: Leadership	Capability Area 2: Application	Capability Area 3: Competencies	Capability Area 4: Standardization	Capability Area 5: Socialization
Maturity Model Level 5	Capability Area Factors:	Capability Area Factors:	Capability Area Factors:	Capability Area Factors:	Capability Area Factors:
Maturity Model Level 4	- Factor 1.1 - Factor 1.2 - Factor 1.3 - Factor 1.4 - Factor 1.5 - Factor 1.6 - Factor 1.7 - Factor 1.8	- Factor 2.1 - Factor 2.2 - Factor 2.3 - Factor 2.4 - Factor 2.5 - Factor 2.6 - Factor 2.7 - Factor 2.8	- Factor 3.1 - Factor 3.2 - Factor 3.3 - Factor 3.4 - Factor 3.5 - Factor 3.6 - Factor 3.7 - Factor 3.8 - Factor 3.9 - Factor 3.10 - Factor 3.11 - Factor 3.12	- Factor 4.1 - Factor 4.2 - Factor 4.3 - Factor 4.4 - Factor 4.5 - Factor 4.6 - Factor 4.7 - Factor 4.8 - Factor 4.9 - Factor 4.10 - Factor 4.11 - Factor 4.12	- Factor 5.1 - Factor 5.2 - Factor 5.3 - Factor 5.4 - Factor 5.5 - Factor 5.6 - Factor 5.7 - Factor 5.8 - Factor 5.9 - Factor 5.10
Maturity Model Level 3					
Maturity Model Level 2					
Maturity Model Level 1					

(Référence : <http://www.prosci.com/ecm/Prosci-CMMAudit-Prep-Guide.pdf>)

Le leadership se rapporte à la mise en place d'actions par les leaders clé de l'organisation, permettant de favoriser l'engagement des acteurs envers la gestion du changement, de communiquer l'importance associée à cette pratique et de souligner les efforts entrepris afin de renforcer les capacités organisationnelles et les compétences en gestion du changement (Prosci, 2004f). L'application pour sa part, se réfère à la proportion des projets de changement et des divisions ou départements de l'entreprise qui utilisent un processus et des outils de gestion du changement (Prosci, 2004f). Pour ce qui est de la zone des compétences, celle-ci réfère à la disponibilité de la formation, son efficacité, la possibilité d'apprentissage continu et les compétences démontrées pour les acteurs suivants : experts en gestion du changement, haute direction, gestionnaires de premier niveau, équipe projet et employés (Prosci, 2004f). Ensuite, la standardisation se réfère aux mécanismes et systèmes qui peuvent être utilisés pour institutionnaliser la gestion du changement (l'utilisation d'une approche commune, l'intégration avec la gestion de projets, la création de déclencheurs pour la gestion du changement, l'inclusion de la gestion du changement dans d'autres approches d'amélioration) (Prosci, 2004f). Enfin, la socialisation comprend l'ensemble des actions entreprises par l'organisation afin de bâtir l'engagement de l'ensemble des acteurs à l'importance de la gestion du changement (Prosci, 2004f).

1.4 Synthèse de la recension des écrits

Comme le démontre la multitude d'écrits sur le changement et la gestion du changement, il existe plusieurs modèles sur lesquels les entreprises peuvent se baser pour conduire le changement. Des firmes de consultants spécialisés dans les domaines rendent même leurs expertises disponibles pour aider les entreprises en cette matière. Toutefois, nous observons que les entreprises vivent des difficultés lorsqu'il est question de mettre en place des projets de changement. Il est alors pertinent de se questionner à savoir qu'est-ce qui peut expliquer ces difficultés. Parallèlement, bien que certaines théories et courants de pensées demeurent influents et précurseurs dans le domaine de la gestion des organisations,

nous observons une évolution des connaissances dans ce domaine, ce qui suppose également une évolution des pratiques et des façons de faire au sein des organisations. Au niveau de la gestion du changement, cela s'observe notamment par l'analyse de la capacité à changer des organisations qui remet en question l'implantation d'un cadre de référence trop technique et applicable à l'ensemble des changements de l'entreprise ainsi que le recours à une ressource externe pour la conduite des changements. Ainsi, à partir des connaissances actuelles, cette recherche désire observer comment se déroule l'opérationnalisation de la gestion du changement dans le quotidien des organisations, et ce, afin d'éclaircir et d'identifier les véritables enjeux auxquels celles-ci sont confrontées.

CHAPITRE II

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette section, nous élaborerons sur la méthodologie ayant permis de répondre aux questions de recherche. Selon Hlady Rispal (2002:25), le cadre méthodologique consiste en « une approche ou démarche générale structurée qui permet d'étudier un thème de recherche [...] les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène ». Tout d'abord, afin de permettre au lecteur de situer ce travail dans l'univers de la recherche scientifique, ce chapitre présente la stratégie de recherche et le cadre méthodologique retenus. Ensuite, sont présentés le devis de recherche, les méthodes de collecte de données et leur développement, l'échantillonnage, le déroulement de la collecte de données et les stratégies retenues pour en effectuer l'analyse. Enfin, ce chapitre se clôt par la présentation de la qualité des données de la recherche.

2.1 Stratégie de recherche

Le choix de la stratégie de recherche dépend du sujet et de l'objectif de recherche visés (Gagnon, 2012). La recherche porte sur l'identification et l'évolution des pratiques de gestion du changement dans les entreprises québécoises, dans le but d'observer comment s'opérationnalise les changements au sein des organisations. De plus, la notion d'évolution des pratiques permet de positionner les organisations sur un modèle de maturité.

Ainsi, l'orientation de la recherche a préconisée l'adoption d'une stratégie de type descriptive-exploratoire. D'une part, la stratégie de recherche descriptive a été retenue puisqu'elle permet d'identifier de façon factuelle les pratiques de gestion du changement

adoptées par les organisations. En effet, elle pose « la question des mécanismes et des acteurs (le *comment* et le *qui* des phénomènes) » (Poupart et al. 1997:88) et s'intéresse « à la description pure et simple d'états » (Gauthier, 2009:172). D'autre part, l'exploration a mené à l'identification des pratiques de gestion du changement en fonction du vécu des acteurs. Cela a permis d'identifier si des phénomènes ou enjeux particuliers pouvaient expliquer pourquoi les entreprises semblent faire face à des difficultés lors de l'opérationnalisation des changements. De plus, étant donné que peu d'études empiriques se sont attardées à identifier les modèles de gestion du changement adoptés par les organisations, cette stratégie a permis d'approfondir « des thèmes qui ont été peu analysés et dont le chercheur n'est pas en mesure d'établir un portrait à partir des connaissances existantes [...] » (Gauthier, 2009:171). Un autre avantage de cette stratégie de recherche est qu'elle permet « de s'imprégner de l'essence d'une situation, d'en capter la complexité et d'en imprégner le sens » (Gauthier, 2009:171). Enfin, il est à noter que les stratégies de recherche de type descriptive et exploratoire sont le plus souvent associées aux recherches qualitatives inductives et utilisant comme devis de recherche l'étude de cas, devis qui sera discuté dans une section ultérieure de ce chapitre (Gauthier, 2009:171; Hlady Rispal, 2002:33).

2.2 Cadre méthodologique

Une démarche de type qualitative inductive a été adoptée afin de répondre aux questions de la recherche puisque cette démarche permet de comprendre des phénomènes subjectivement construits (Bergadaa et Nyeck, 1992:35), d'entrer en « contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs [...] et qu'elle vise la compréhension et l'interprétation des pratiques et des expériences [...] » (Paillé et Mucchielli, 2008:9). De plus, elle est préconisée dans le cadre de recherche visant la compréhension et l'approfondissement de processus et de phénomènes, afin de découvrir les raisons pour

lesquelles certaines pratiques échouent et lorsque la recherche porte sur les processus organisationnels et leurs liens informels (Marshall et Rossman, 1989, cité dans Poupart et al., 1997). Un raisonnement de type inductif a également permis de formuler des propositions générales à partir de l'analyse des données récoltées auprès de l'échantillon de l'étude (Blais et Martineau, 2006). De plus, selon Hlady Rispal (2002), contrairement aux études de type déductives dont la visée consiste à tester des théories, la recherche inductive possède plutôt une visée compréhensive et contextualisée du monde. Son objectif est de « saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence » (Hlady Rispal, 2002:62). Ainsi, ce cadre méthodologique est tout indiqué pour répondre à l'objectif de recherche et a permis de conduire cette dernière de façon rigoureuse et de saisir le vécu des acteurs sur le terrain.

2.3 Devis de recherche

Le devis de recherche retenu dans le cadre de cette recherche est celui de l'étude de cas multiples puisqu'il permet, dans le cadre d'études empiriques, d'enquêter sur un phénomène particulier et de le décrire en profondeur (Gauthier, 2009). Il permet également d'extraire des interprétations qui dépassent les frontières du phénomène étudié et s'intéresse aux composantes du cas, tels que son contexte, son historique et ses dimensions (Gauthier, 2009). Ce type de devis est également idéal lorsque l'on désire découvrir, comprendre ou approfondir un phénomène complexe, nouveau ou difficile à mesurer (Gauthier, 2009). De plus, étant donné que l'objectif de la recherche consiste à identifier les pratiques de gestion du changement et que le niveau d'analyse se situe au niveau organisationnel, ce type de devis permet effectivement d'identifier un phénomène externe à l'individu (Gauthier, 2009).

2.4 Méthodes de collecte des données⁸

Cette recherche fait appel à trois méthodes de collecte de données : l'entrevue semi-dirigée, le questionnaire et les sources documentaires internes remises par les organisations.

2.4.1 Entrevue semi-dirigée

Dans le cadre de cette recherche, la méthode principale pour la collecte des données s'est effectuée par l'intermédiaire de dix entrevues semi-dirigées avec des experts en gestion du changement, afin d'identifier les pratiques utilisées dans leurs organisations respectives ainsi que leur niveau de maturité (Annexe R). Ce type de méthode de collecte de données « consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Ce dernier se laissant guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche » (Savoie-Zajc, 2009:340). Cette méthode a été retenue puisqu'elle permet de « fournir des informations directes sur le phénomène étudié et l'examen du vécu et des interprétations des acteurs au regard d'un phénomène donné » (Hlady Rispal, 2002:125). De plus, elle permet de « rendre explicite l'univers de l'autre » (Savoie-Zajc, 2009:342), c'est-à-dire que les personnes interrogées ont décrit de façon détaillée et nuancée les pratiques en gestion du changement présentes dans leur entreprise (Savoie, Zajc, 2009). De plus, elle a l'avantage d'exclure l'imposition d'une catégorisation qui limiterait la compréhension du phénomène et déclenche la réflexion et la prise de conscience

⁸ Les informations contenues dans le chapitre des résultats proviennent des entrevues et des documents reçus. Pour des raisons de confidentialité, le nom de ces documents ne sont pas cités dans la bibliographie. Le tableau en annexe E résume l'ensemble des documents internes remis par les organisations.

des interlocuteurs, ce qui permet d'approfondir la discussion et même d'aborder de nouveaux thèmes essentiels à la compréhension du phénomène (Savoie-Zajc, 2009).

2.4.2 Questionnaire

Comme méthode de collecte de données secondaire, un questionnaire sur la maturité des pratiques en gestion du changement a été distribué aux répondants sous format électronique (Annexe S). Cet outil, basé sur le *Prosci Change Management Maturity Model Audit* (Prosci, 2004e, 2014a,f), a permis de fournir un élément d'analyse additionnel au niveau de l'évolution des pratiques de gestion du changement dans les entreprises sous étude. Étant donné qu'une partie des questions de l'entrevue a porté sur la maturité et l'évolution des pratiques, cela a permis de relier le discours des participants aux réponses du questionnaire. Des auteurs reconnaissent également le recours à des recherches « mixtes comportant un volet quantitatif et un volet qualitatif » (Poupart et al., 1998:40) en mentionnant que dans certains cas, « le volet qualitatif occupe une place dominante, que vient appuyer la démarche quantitative dont les résultats sont présentés à titre d'informations complémentaires » (Guberman, Maheu et Maillé, 1991, cité dans Poupart et al., 1998:41).

2.4.3 Sources documentaires

Enfin, des sources de données secondaires internes ont également été recueillies à titre de complément d'information. Ces documents ont également permis de valider certaines informations recueillies au moyen de l'entrevue. L'annexe E, présente le type de document(s) remis pour chaque organisation.

2.5 Développement des méthodes de collectes de données

Le guide d'entrevue a été bâti en vue de couvrir l'ensemble des thèmes du cadre conceptuel à partir d'une grille de vingt-quatre questions et dix sous-questions divisées selon les six thèmes suivants : types de changements, équipe gestion du changement, acteurs gestion du changement, méthodologie, évaluation et imputabilité ainsi que maturité des pratiques de gestion du changement. Cette façon de faire a permis de recueillir des données similaires et d'autoriser la comparaison entre les cas (Hlady Rispal, 2002). Les questions étaient dirigées de façon telle à ce que le répondant puisse effectuer des liens entre ses activités quotidiennes et la gestion du changement. Elles étaient également assez ouvertes afin de lui laisser l'amplitude nécessaire pour s'exprimer sur l'ensemble des thèmes de l'entrevue ainsi que parfois, sur d'autres thèmes connexes pouvant favoriser la compréhension du contexte de l'entreprise ou faisant émaner des pistes de réflexions pertinentes.

Le questionnaire a pour sa part été distribué aux participants suite aux entrevues via *Survey Monkey*. Cet instrument est composé de cinquante-sept questions fermées permettant de mesurer le niveau de maturité des entreprises en termes de gestion du changement. Les questions ont été regroupées à l'intérieur de cinq volets : niveau de leadership, application de la gestion du changement, compétences en gestion du changement, standardisation d'une approche de gestion du changement et socialisation.

2.6 Échantillonnage

L'échantillon a été créé à partir d'une population d'organisations membres du *Centre d'excellence en gestion du changement (CE-GDC)*. Pour chaque organisation, un expert en gestion du changement a été interviewé. La technique d'échantillonnage retenue est celle de

l'échantillon d'experts par choix raisonnés. Tout d'abord, « une technique d'échantillonnage est un moyen de sélectionner un sous-ensemble d'unités dans une population aux fins de la collecte de l'information sur ces unités » (Statistique Canada, 2003). Plus particulièrement, l'échantillon d'expert par choix raisonnés permet de choisir les éléments de l'échantillon dans le but de respecter des éléments préétablis (Royer et Zarlowski, 1999, cité dans Thiétart, 2007). Cette méthode permet également de sélectionner les participants étant dans la meilleure position pour fournir les informations nécessaires (Royer et Zarlowski, 1999, cité dans Thiétart, 2007). Puisque les organisations proviennent du CE-GDC et que celui-ci constitue « un carrefour novateur favorisant la co-construction et le partage des meilleures pratiques en gestion du changement ainsi que le développement des compétences de la discipline » (Site Internet du CE-GDC), cela a assuré que les entreprises incluses dans l'échantillon possédaient un minimum d'expertise en gestion du changement.

La principale force de cette méthode d'échantillonnage est qu'elle ne requiert aucune procédure particulière ou base de sondage (Royer et Zarlowski, 1999, cité dans Thiétart, 2007). Toutefois, il existe un risque à l'effet que les entreprises sélectionnées ne soient pas représentatives de la population puisqu'elles font parties du CE-GDC. Toutefois, pour limiter ce biais, l'étudiant-chercheur s'est assuré qu'il y ait une variabilité concernant le nombre d'années d'adhésion de l'entreprise au CE-GDC. De plus, les organisations sélectionnées proviennent de secteur d'activités différents. Il est également à noter que, tel que mentionné ci-haut, la validité externe ne constitue pas le principal enjeu dans le cas de cette étude. En effet, « l'utilisation trop intensive de données empiriques dans le but de généraliser conduirait presque inévitablement à une théorie trop complexe où il serait difficile de distinguer les relations générales de celles qui sont particulières à chaque cas » (Gagnon, 2012:3).

2.7 Déroulement de la collecte des données

Il a été convenu que seul l'étudiant-chercheur participe à la collecte des données, servant à répondre à l'objectif du mémoire. Cette partie présente l'ensemble des étapes effectuées pour recueillir les données auprès des dix organisations prenant part à l'étude.

Tout d'abord, une première prise de contact avec chaque organisation s'est effectuée par courriel afin de leur demander leur intérêt de participer à l'étude. Le document expliquant le but de la recherche et les considérations éthiques a également été transmis lors du premier envoi courriel (Annexe T). Par la suite, des courriels ont été échangés avec les personnes désireuses de participer à la recherche afin de planifier une date et un lieu de rencontre, de leur transmettre la grille d'entrevue et le formulaire d'information et de consentement (Annexe U). Lors de ces échanges courriels, une demande a été faite par l'étudiant-chercheur afin de recevoir de la documentation sur la gestion du changement. Suite à cette étape, les entrevues ont eu lieu avec dix entreprises et se sont étalées sur une période de deux mois, soit de décembre 2013 à janvier 2014, afin de tenir compte de la disponibilité des répondants. Lors des entrevues, chaque répondant a eu à signer le formulaire d'information et de consentement et une copie a été conservée par chacun d'eux. Après chaque entrevue, l'étudiant-chercheur a transmis le questionnaire sur la maturité des pratiques par courriel. Des rappels à cet effet ont été effectués auprès de certaines entreprises pour obtenir le questionnaire complété.

De façon plus spécifique, en ce qui concerne la réalisation des entrevues, celles-ci ont été d'une durée variant entre 60 et 90 minutes et ont été menées par l'étudiant-chercheur directement dans l'organisation des répondants afin de limiter leur déplacement. L'offre à l'effet que les entrevues puissent avoir lieu à l'extérieur de l'organisation a également été proposée. En ce qui concerne le déroulement des entrevues, l'étudiant-chercheur a tout

d'abord débuté par se présenter et à effectuer un rappel des objectifs de la recherche. Ensuite, les aspects de confidentialité et de consentement libre et éclairé ont été abordés et appuyé par le formulaire d'information et de confidentialité. Les entrevues ont été enregistrées avec le consentement préalable de chacun des participants, ce qui a permis de rédiger des verbatims et d'utiliser un logiciel d'analyse qualitative NVivo. Afin d'assurer l'anonymat des données, le nom exact des organisations, des répondants et des projets ont été maintenus confidentiels et un numéro a été assigné dès la transcription des verbatims. Quant aux documents fournis par l'organisation, ceux-ci ont été conservés en lieu sûr (bureaux et classeurs fermés à clé). Également, des rappels à l'effet que la participation des répondants est volontaire et non obligatoire ont été effectués lors de la prise de rendez-vous pour la réalisation des entrevues et dès le début de l'entrevue.

2.8 Stratégies d'analyse

Les stratégies retenues pour effectuer l'analyse des données récoltées sont : l'analyse de contenu, l'analyse descriptive et l'analyse compréhensive.

Tout d'abord, l'analyse de contenu a permis de classer le contenu des verbatims dans un ensemble de catégories afin de faire ressortir les éléments d'analyse nécessaire pour répondre à l'objectif de la recherche (L'Écuyer, 1987). Cette méthode a également assuré à l'étudiant-chercheur d'accorder une importance égale à l'ensemble des témoignages recueillis en plus de diminuer les biais liés à la subjectivité de ce dernier (L'Écuyer, 1987). Pour procéder à l'analyse de contenu, les entrevues ont été codées selon les quatre étapes proposées par Blais et Martineau (2006) : (1) préparation des données brutes; (2) lecture attentive et approfondie; (3) identification et description des premières catégories et; (4) révision et raffinement des catégories. Premièrement, la préparation des données brutes a été réalisée en effectuant la transcription de chaque entrevue sous un format commun (police

Times New Roman, 12 pts, double interligne). Chaque document a par la suite été sauvegardé sur une clé usb et conservé en lieu sûr. Cela a permis de prendre connaissance des thèmes émergents des entrevues et de créer une première ébauche de liste de codification. Deuxièmement, une lecture en profondeur de chacun des cas a été réalisée avec annotations des textes pour favoriser la classification des éléments, ce qui a permis de valider et de préciser la liste de codification. Troisièmement, l'identification et la description des premières catégories a par la suite permis de revoir les annotations des textes afin de valider la liste de codification et de s'assurer que celle-ci était en lien avec les objectifs de la recherche (Martineau et Blais, 2006). Les verbatims ainsi que la liste de codage ont par la suite été transférés dans le logiciel de traitement de données qualitatives NVivo « pour faciliter et accélérer le processus de codage » (Blais et Martineau, 2006:8). Quatrièmement, la révision et le raffinement des catégories ont été réalisés, ce qui a mené à créer de nouvelles catégories pour y insérer certaines portions des données récoltées. En effet, « il peut arriver que des portions de données [...] soient difficilement codables dans les catégories existantes » (Blais et Martineau, 2006:8). « Une entreprise de reconstruction et de synthèse [a lieu lorsque] le chercheur s'apercevra que des données ne vont pas ensemble, ou que certaines catégories contiennent des éléments d'informations qu'il faut distinguer ou séparer » (Deslauriers, 1991:82).

Par la suite, une analyse descriptive a permis de présenter de façon factuelle les pratiques de gestion du changement adoptées par chacune des cas (Tremblay et Perrier, 2006). À cet effet, la description des dix cas s'est réalisées en 4 sections : Contexte organisationnel, Pratiques de gestion du changement, Modèle en gestion du changement, Équipes et acteurs pour la conduite du changement.

Enfin, une analyse compréhensive a permis d'approfondir le degré d'analyse des données en effectuant des liens entre ces dernières, en faisant ressortir les similitudes et les

différences entre les études de cas et a également permis de nuancer certaines données (Tremblay et Perrier, 2006).

2.9 La qualité des données de la recherche

Cette recherche s'est basée sur des principes méthodologiques strictes et rigoureux afin d'assurer la véracité des résultats récoltés auprès de chaque organisation. La réplique des éléments du cadre méthodologique présentés dans cette section, peut également permettre d'obtenir des résultats pouvant être reproduits avec d'autres terrains de recherche. Cette partie présente maintenant les types de biais pouvant survenir dans le cadre d'une recherche qualitative et les mesures mises en place pour tenter de les éliminer. De plus, la validité ainsi que la fidélité des données sont abordés.

2.9.1 Les biais

Selon Poupart et al. (1997), trois types de biais peuvent survenir lors d'une recherche qualitative, soient les biais liés au dispositif d'enquête, ceux étant associés à la relation intervieweur-interviewé et à leur situation sociale respective ainsi que les biais rattachés au contexte de l'enquête.

Le premier biais correspond aux « déformations que pourraient engendrer, par exemple, la manière d'interroger (le contenu et la forme de questions), les techniques d'enregistrement des données (prises de notes, magnétophone, vidéo) ou les circonstances de temps et de lieu dans lesquels s'effectuent l'enquête » (Poupart et al., 1997:194). Or, dans le cas de cette recherche, des mesures ont été mises en place afin de diminuer ces biais. En effet, la grille d'entrevue utilisée a permis de poser des questions uniformes à chaque

répondant et lors de chaque entrevue, l'ensemble des questions ont été couvertes. Enfin, l'étudiant-chercheur s'est assuré que les participants étaient en position de pouvoir répondre aux questions posées et avaient une bonne compréhension de celles-ci. À cet effet, des critères pour l'identification des participants recherchés ont été inclus dans le document de présentation du projet de recherche, lequel document a été transmis aux participants lors de la création de l'échantillon. De plus, la grille d'entrevue a été transmise par courriel environ une semaine avant la tenue de l'entrevue afin que ceux-ci puisse en prendre connaissance. Une confirmation de la date, de l'heure et du lieu de l'entrevue a également été transmise à chaque participant la veille ou l'avant-veille de la tenue de l'entrevue, et ce, afin d'assurer que les répondants étaient toujours disposés à insérer l'entrevue dans leur horaire du temps. Également, au début de chaque entrevue, l'étudiant-chercheur s'est assuré de la compréhension des questions auprès des participants. Enfin, chaque participant a été interviewé de la même façon, soit à l'aide d'un enregistreur.

Le deuxième biais correspond aux biais attribuables à l'intervieweur concernant notamment l'impact de ses interventions verbales et non verbales sur le participant, la manière de poser les questions, la façon d'interpréter les réponses et l'influence des caractéristiques sociales de l'intervieweur sur l'interviewé. À cet effet, Poupart et al. (1997) suggèrent d'avoir un niveau équilibré de différences et de similitudes entre le répondant et l'intervieweur puisqu'une trop grande similitude sociale peut empêcher le chercheur de prendre la distance requise pour « remettre en question les évidences ou les rationalisations propres au groupe » (Poupart et al., 1997:195). Cet aspect s'est avéré plus ardu étant donné que l'étudiant-chercheur n'est pas un professionnel dans le domaine et ne possède pas d'expérience terrain, ce qui aurait pu laisser croire aux participants qu'il lui serait plus difficile de comprendre certains termes ou enjeux associés à la gestion du changement. Toutefois, afin de limiter ce biais, l'étudiant-chercheur a effectué une revue de la littérature préalable afin de se familiariser avec l'ensemble des concepts associés à la gestion du changement. Il a également réalisé de la recherche documentaire sur chaque organisation afin de se

familiariser avec le contexte de l'entreprise. De plus, il a participé à une expédition apprenante en France quelques mois avant la collecte de données. Cette expédition avait notamment pour but de permettre à l'étudiant-chercheur d'apprendre sur les pratiques de gestion du changement adoptées par les entreprises européennes. Pour ce faire, six organisations françaises ont présenté leurs pratiques de gestion du changement et deux journées de conférences ont également eu lieu afin de discuter de cette pratique. De plus, étant accompagné de professionnels et de chercheurs québécois, cela a également permis à l'étudiant-chercheur d'échanger et de comparer les pratiques avec celles adoptées par les entreprises québécoises.

Enfin, le troisième biais se rapporte à savoir si « les propos du répondant correspondent vraiment à la réalité telle qu'elle est » (Poupart et al., 1997:196). En effet, la collecte des données est limitée à un espace-temps spécifique. Il est donc possible que les propos des personnes interviewées sur le moment, ne représentent pas le phénomène étudié dans sa globalité (Savoie-Zajc, 2009). De plus, les personnes interviewées peuvent vouloir bien paraître (désirabilité sociale) ou présenter des blocages de communication, ce qui risque d'influencer négativement la crédibilité des informations divulguées (Savoie-Zajc, 2009). Or, afin de réduire l'effet de ces limites, il y a eu multiplication des méthodes et sources de mesures. Ainsi, en plus des entrevues semi-dirigées, l'étudiant-chercheur a eu accès à de la documentation interne remise par les organisations et a préalablement effectué de la recherche documentaire sur le sujet de recherche. Également, l'aspect de la maturité des pratiques a été évalué par questionnaire, ce qui a permis d'établir des liens entre les réponses du questionnaire et les propos des répondants. Cette façon de faire a donc permis de réduire les biais associés à chacun des méthodes de collecte d'information utilisées (Gauthier, 2004). Des mesures ont également été prises afin de créer un climat de confiance et d'ouverture. En effet, l'étudiant-chercheur a rappelé les aspects éthiques et de confidentialité à plusieurs reprises par courriel ainsi qu'au début de l'entrevue. De plus, il s'est assuré d'obtenir le consentement des participants pour l'enregistrement des entretiens, en plus de mentionner

aux participants qu'il était possible de l'interrompre à tout moment. Ces derniers ont également été informé que les entretiens allaient ensuite être transcrits et accessibles uniquement à l'étudiant-chercheur et à son professeur. Pour terminer, ce type de biais ne semble pas à premier égard avoir été un enjeu puisque les participants étaient très ouverts à participer à la recherche. En effet, ils percevaient cela comme un moyen leur permettant d'avoir une meilleure compréhension de la gestion du changement. Ainsi, le fait pour eux de communiquer des données étant les plus factuelles possibles était tout à leur avantage afin de pouvoir par la suite utiliser les résultats de cette recherche dans leur pratique.

2.9.2 La validité

Il est possible d'établir une distinction entre la validité interne et la validité externe. D'une part, la validité interne se rapporte à « la justesse et la pertinence du lien établi entre les observations empiriques et leur interprétation » (Poupart et al., 1997:377). D'autre part, la validité externe correspond « au degré de généralisation des résultats d'une recherche à d'autres populations, lieux et périodes de temps ayant les mêmes caractéristiques (Cook et Campbell, 1979, p.37, cité dans Poupart et al., 1997:379).

En ce qui a trait à la validité interne, certains auteurs affirment que le devis retenu dans le cadre de cette recherche « s'appuie sur des informations partielles, ne représentant pas toute la réalité du cas réel [...] soit parce que le chercheur peut négliger certains témoignages et mettre l'accent sur d'autres qui l'intéresse davantage, soit parce que les données ne sont pas uniformes » (Gauthier, 2009:207). Or, afin de limiter ce biais, l'étudiant-chercheur a posé l'ensemble des questions contenues dans la grille d'entrevue à l'ensemble des répondants, afin d'uniformiser le plus possible les données récoltées. Cette méthode de collecte de données a également permis d'aborder des thèmes en nombre suffisant et d'orienter les propos des participants de façon telle à pouvoir répondre à l'objectif de la

recherche. De plus, l'étudiant-chercheur a validé les propos des répondants en se basant sur des sources de données secondaires remises par les organisations. Afin d'analyser les données, la même liste de codification a également été utilisée pour l'ensemble des entrevues, laquelle était basée sur l'objectif de la recherche ainsi que sur la théorie.

En ce qui concerne la validité externe, l'une des faiblesses de l'étude de cas se rapporte au fait qu'il est difficile de parvenir à une généralisation des résultats à l'aide de cette méthode de recherche, et ce, étant donné « qu'il y a peu de chances d'avoir suffisamment d'études d'autres cas exactement comparables pour rendre les conclusions applicables à toute une population » (Lecompte et Goetz, 1982; Lucas, 1974; McMillan et Schumacher, 1984; Whyte, 1963; Worthman et Roberts, 1982, cités dans Gagnon, 2012:3). Toutefois, il est à noter qu'étant donné que cette recherche est de type inductif, la validité externe ne constitue pas un enjeu majeur. En effet, l'objectif de cette démarche consiste davantage à traduire la signification d'un phénomène, plutôt que de généraliser les constats découlant dudit phénomène (Hlady Rispal, 2002). De plus, le devis de l'étude de cas « s'intéresse à un nombre limité de sujets et ne prétend pas à la représentativité statistique » (Gauthier, 2009:205). En effet, cette recherche se concentre davantage sur l'étude d'un processus social, lequel est indépendant de la structure d'une unité et d'une situation concrète et délimitée, telle qu'une entreprise (Glaser, 1978 cité dans Poupart, 1997). En effet, « le processus est indépendant du lieu et du moment de la situation [...] [et] variera différemment dans une autre unité [...] » (Glaser, 1978 cité dans Poupart, 1997:381). De plus, selon cet auteur, « les processus sociaux [...] peuvent [également] varier suffisamment pour s'insérer dans d'autres unités différentes » (Glaser, 1978 cité dans Poupart, 1997:381). Le fait que la recherche porte sur l'étude de plusieurs cas a tout de même permis d'observer s'il y a eu redondance des processus étudiés auprès des différents cas (Yin, 1984, cité dans Brousselle et al., 2011).

2.9.3 La fiabilité

La fiabilité consiste à « s'assurer que les résultats de recherches ne sont pas le fruit de circonstances accidentelles [...] » (Poupart et al., 1997:382) et qu'il est possible de les reproduire dans des conditions similaires (Poupart et al., 1997). Or, les cinq mesures de Gagnon (2012) ont été utilisées dans cette recherche afin d'augmenter la fiabilité interne. De plus, quatre mesures proposées par ce même auteur (Gagnon, 2012) ont été utilisées afin d'accroître la fiabilité externe des résultats.

Pour la fiabilité interne, l'étudiant-chercheur s'est assuré (1) d'utiliser des descripteurs précis. Cela consiste à rapporter mot à mot les propos des répondants et le narratif pour décrire leurs activités ou leurs comportements (Gagnon, 2012). Ainsi, l'étudiant-chercheur a en effet procédé à la reproduction mot à mot de l'ensemble des entrevues, en plus d'utiliser à plusieurs reprises des citations dans la présentation et l'analyse des résultats afin de bien démontrer l'acuité des propos. De plus, tel que mentionné, il a (2) protégé les données brutes de la recherche de diverses façons. Pour ce qui est de la mesure (3) recours à de multiples chercheurs pour l'interprétation et l'analyse des données, seul l'étudiant-chercheur est intervenu à ce niveau. Toutefois, étant supervisé par son directeur de recherche, il est arrivé que ce dernier intervienne afin de valider le questionnaire et la grille d'entrevue ainsi que pour valider et discuter des pratiques de gestion du changement utilisées par les organisations. Pour ce qui est de la mesure (4) la confirmation des données récoltées, cela a été réalisé de deux façons. Tout d'abord, lors des entretiens, l'étudiant-chercheur a procédé à maintes reprises à la reformulation dans ces mots de la compréhension qu'il avait des propos du répondant, ce qui a permis à ce dernier de valider ou de venir nuancer ses propos. De plus, le professeur a émis ses commentaires à quelques reprises lors de la présentation des résultats, ce qui a permis à l'étudiant-chercheur de se questionner et de retourner dans les données collectées afin de valider l'information. Enfin, la mesure (5) la révision de l'interprétation des données a été effectuée par la citation directe de certains

propos des répondants lors de l'analyse des résultats. De plus, des précisions du professeur au niveau de l'analyse des résultats ont encore une fois permis à l'étudiant-chercheur de revalider les données recueillies.

Pour ce qui est de la fiabilité externe, la première mesure soit (1) l'établissement de la position du chercheur a été effectuée dès la prise de contact avec les organisations. En effet, dans le document qui leur a été transmis, était clairement indiqué les objectifs de la recherche ainsi que le rôle de l'étudiant-chercheur. De plus, ce dernier a été en mesure d'établir un climat professionnel teinté de confiance, et ce, tout au long du processus de collecte de données. C'est-à-dire que le comportement adopté n'était ni trop rigide ni trop complaisant, ce qui a permis de démontrer le sérieux de la recherche tout en favorisant un climat d'ouverture. Ensuite, la mesure (2) de la description du processus de sélection des informants a été assurée en identifiant dans le document de présentation du projet de recherche, les critères recherchés pour la sélection des répondants. La mesure de (3) la définition des concepts, construits et de l'unité d'analyse ainsi que (4) du choix de la stratégie de collecte des données de l'étude ont été clairement identifiés dans les chapitres de la revue de littérature et de la méthodologie de la présente recherche. Ce sont également les concepts et construits de la recherche qui ont permis de bâtir les instruments de collecte de données.

2.10 Synthèse de la démarche méthodologique

La recherche a été menée dans le but d'identifier les pratiques de gestion du changement dans certaines entreprises québécoises. Du côté de la littérature, nous constatons que peu d'études empiriques ont été réalisées afin d'identifier les cadres de références utilisés par les organisations et afin d'élaborer des pistes d'analyse pouvant expliquer les difficultés éprouvées par ces dernières pour la conduite des changements. Face à cette problématique, l'étudiant-chercheur a retenu une stratégie de recherche de type

exploratoire-descriptive ainsi qu'une cadre qualitatif inductif permettant de saisir un phénomène complexe. Cela a également permis à l'étudiant-chercheur d'utiliser des méthodes de collecte de données permettant aux répondants de posséder la latitude nécessaire pour pouvoir s'exprimer sur l'ensemble des enjeux entourant la pratique gestion du changement dans leur organisation. Le cadre méthodologique s'est également souscrit à des principes directeurs rigoureux afin d'assurer la qualité des données récoltées. La partie suivante permettra d'aborder le cœur de cette recherche par la présentation des résultats auprès des dix organisations participants à l'étude.

CHAPITRE III

LES RÉSULTATS

Cette section présente les résultats recueillis auprès des dix études de cas et comporte quatre sections. Tout d'abord, le descriptif des cas consiste à effectuer une présentation factuelle des données ayant émergé des entrevues et du questionnaire de maturité distribué aux participants. Une première partie expose, pour chaque organisation, le contexte organisationnel, les pratiques de gestion du changement (incluant la structuration, la formalisation de la pratique et l'évaluation des projets de changement), la méthodologie ainsi que l'équipe et les acteurs impliqués dans la conduite des changements organisationnels. Une deuxième partie présente les résultats du questionnaire de maturité, lesquels sont également présentés et comparés avec les propos des participants, en ce qui concerne leur perception du niveau de maturité de leurs pratiques. Une troisième section présente une évaluation, réalisée par chacun des professionnels rencontrés, des facteurs ayant un impact positif et négatif sur l'efficacité de leurs interventions en gestion du changement. Enfin, une quatrième partie effectue une comparaison entre les cas (analyse compréhensive), afin d'identifier les points saillants concernant la structuration de la pratique de gestion du changement des dix cas.

3.1 Le descriptif des cas

3.1.1 Description de l'organisation de l'étude de cas 1

3.1.1.1 Contexte organisationnel – Cas 1

L'organisation offre des services de formation dans le domaine de l'aviation et possède plusieurs établissements répartis dans différents pays. Elle se définit comme le chef

mondial dans son domaine d'activité et mise sur le développement technologique, l'innovation, l'offre de produits inédits sur le marché et les compétences hautement spécialisées de ses employés afin de se démarquer de sa concurrence. Cette entreprise est d'envergure internationale, ce qui augmente le niveau de complexité pour le déploiement de ses solutions d'affaires.

3.1.1.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 1

Formalisation et structuration de la pratique

L'organisation possède depuis 2006-2007, un département de gestion du changement à l'intérieur du département des technologies de l'information (TI) au niveau corporatif. Ce département possède une équipe et une méthodologie pour la conduite de ses changements de nature technologique composée de cinq membres.

Des changements seront apportés dans la méthodologie actuellement utilisée par l'équipe, et ce, pour trois raisons principales. Premièrement, l'entreprise désire augmenter l'autonomie et la responsabilité des unités d'affaires dans la conduite des changements. Ce désir a été suscité par l'arrivée d'un nouveau président dans l'entreprise en 2011. Parallèlement, l'entreprise constate qu'il peut arriver que les unités d'affaires gèrent certains changements sans faire appels au service des TI alors qu'ils ne sont pas habilités à le faire. Ainsi, ce service se trouve actuellement dans une situation où il devra modifier son offre de service et certains aspects de sa méthodologie pour répondre à ce besoin. Deuxièmement, l'équipe gestion du changement désire valoriser son intégration en amont des projets. En effet, celle-ci a de la difficulté à s'intégrer dès la phase de planification et cela a eu des répercussions négatives dans le passé. Troisièmement, l'équipe gestion du changement désire bonifier sa méthodologie en se basant sur les meilleures pratiques et sur les

connaissances de consultants externes, et ce, afin de se doter d'un cadre encore plus rigoureux qui sera approuvé et légitimé par l'organisation. Cela facilitera également la compréhension du rôle joué par l'équipe dans les projets et lui permettra de mettre en place un plan stratégique en gestion du changement qui sera approuvé par les unités d'affaires. Cela permet de plus d'adapter la méthodologie en fonction de l'envergure du changement, du nombre de personnes touchées et de la nature des apprentissages requis de chaque projet.

L'équipe de gestion du changement TI fait appel à des consultants externes sur les projets de grande envergure, lorsque les ressources à l'interne sont insuffisantes. Cette façon de faire leur permet également de bonifier continuellement leur méthodologie et de légitimer les activités et livrables à réaliser en gestion du changement au niveau de la gouvernance des projets. Également, afin de favoriser l'efficacité du partenariat, l'équipe désire se doter d'une liste préétablie de consultants avec lesquels l'offre de service et les taux seront négociés à l'avance. Cela leur permet d'éviter les délais associés au processus d'approbation des coûts au sein de l'entreprise. Pour ce qui est de la gestion des changements de nature non technologique, aucune équipe structurée n'est actuellement présente dans l'organisation. Un prochain objectif consiste à étendre la pratique gestion du changement à l'ensemble de l'organisation en créant notamment une communauté de pratiques au sein des partenaires d'affaires ressources humaines. À cet effet, une journée de formation portant sur l'adoption d'un cadre de référence a été prévue. Toutefois, cette formation portera sur un cadre différent de celui utilisé actuellement par le service des TI.

Actuellement, l'équipe est normalement impliquée dans les changements technologiques de grande envergure mais elle a encore de la difficulté à légitimer sa pratique afin d'être intégrée dans des projets de plus petite envergure. En effet, dans ce type de changement, les acteurs de l'organisation ont parfois tendance à vouloir procéder

rapidement et à implanter le changement dans un but de répondre à des objectifs de nature quantitative tels que le respect des budgets et des délais. Cela a pour conséquences que la gestion du changement est souvent escamotée dans ce type de projets. Dans le futur, des efforts restent à déployer afin de légitimer l'intégration de la pratique gestion du changement dans les projets technologiques de toute envergure, avec une emphase mise sur la planification en amont des projets. Cela sans compter les efforts à mettre pour étendre et uniformiser cette pratique à l'ensemble des types de changements et fonctions de l'entreprise.

Évaluation des projets de changements

Au niveau de l'évaluation des projets de changement, l'équipe ne possède pas d'indicateurs permettant de mesurer l'aspect gestion du changement des projets en termes de réalisation et de bénéfices. L'équipe veut toutefois mettre en place un outil de mesure en formation qui permettra de mesurer le degré de connaissance que les gens ont avant et après la formation afin de vérifier le degré de maîtrise des utilisateurs. Elle désire également implanter prochainement des mesures d'évaluation permettant de mesurer l'efficacité des interventions en gestion du changement, et ce, dans un but de promouvoir la valeur ajoutée de la pratique et son intégration plus tôt dans le processus. Elle planifie aussi de mettre en place des sondages permettant de mesurer le niveau d'appropriation des employés aux différentes phases du projet et veut implanter de façon plus officielle les post mortem de projet.

3.1.1.3 Modèle en gestion du changement – Cas 1

L'entreprise possède la méthodologie Macroscope. Cette dernière provient d'un fournisseur externe et permet d'outiller les organisations sur la gestion des projets de nature

technologique. Tel qu'illustré à l'annexe F, le modèle est constitué de six phases : évaluation d'opportunité, analyse préliminaire, architecture, conception et réalisation, implantation et clôture. À chacune des phases est inséré des activités et livrables en gestion du changement. Bien que ce cadre de référence possède quelques activités en gestion du changement, il est davantage axé sur la gestion de projets. Pour cette raison, l'équipe gestion du changement à bonifier les outils et livrables proposés en y intégrant des éléments provenant de différentes méthodologies utilisées dans des expériences de travail antérieures.

3.1.1.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 1

Équipe pour la conduite du changement

L'équipe gestion de changement TI a été créée en 2007-2008 et est actuellement constituée de cinq membres, soit de deux spécialistes en formation, deux spécialistes en gestion du changement et un spécialiste possédant ces deux compétences. Lors d'un projet, le promoteur désigne une personne dans son unité d'affaire qui sera responsable de prendre les décisions, d'identifier les gens qui vont participer puis d'aider à mobiliser l'organisation en amont du projet. Ainsi, le rôle de l'équipe gestion du changement est de s'adjoindre à cette personne identifiée afin de l'encadrer en gestion du changement, de lui fournir les outils à utiliser à chacune des étapes et de bâtir une stratégie gestion du changement. De plus, l'équipe va énormément travailler à comprendre la solution d'affaire afin de sensibiliser les acteurs au début du projet, au niveau des enjeux d'appropriation pouvant être vécus par les parties prenantes. Elle se charge également du plan de communication.

La majorité des membres de l'équipe proviennent de l'externe avec une formation en gestion du changement ou dans un domaine connexe ainsi qu'avec de l'expérience de travail

dans le domaine. Un seul membre a développé ses compétences en formation à l'interne et a grandi dans ce rôle.

En ce qui concerne le développement des compétences, aucune obligation précise en la matière ne semble être imposée aux membres de l'équipe. Toutefois, une manière pour eux de développer leurs connaissances s'effectue par la collaboration avec des consultants externes afin de comparer les expériences et les outils.

Acteurs pour la conduite du changement

Outre l'équipe, les acteurs qui occupent un rôle en gestion du changement sont un agent de changement au sein de l'unité d'affaire (cet acteur a été identifié ci-haut), le propriétaire de la solution d'affaires et la haute direction.

L'équipe gestion du changement désire que l'équipe projet au sein de l'unité d'affaire s'approprie la stratégie gestion du changement et de formation de façon telle à ce que le propriétaire de la solution d'affaires de chaque projet soit en mesure d'aller la présenter par lui-même au comité de direction. Ce dernier aura donc éventuellement un rôle actif à jouer en gestion du changement.

La haute direction pour sa part, a un rôle au niveau de la promotion et de la légitimation de la pratique gestion du changement au sein de l'organisation.

3.1.2 Description de l'organisation de l'étude de cas 2

3.1.2.1 Contexte organisationnel – Cas 2

Cette organisation se qualifie comme étant le leader mondial dans le secteur de l'énergie. Elle approvisionne tout le territoire du Québec et effectue des transactions à travers l'Amérique du Nord. De plus, elle mise sur l'adoption de pratiques d'excellence afin de fournir des services de qualité à sa clientèle. L'entreprise doit son statut de leader mondial à l'engagement, la mobilisation et l'innovation de ses employés. Elle favorise également le développement durable et le respect de l'environnement.

Étant donné notamment des enjeux environnementaux, l'entreprise doit se conformer à des politiques et des réglementations rigoureuses qui encadrent l'ensemble de ses activités. Également, la culture d'entreprise semble influencée par une organisation du travail de type bureaucratique et hiérarchisée ainsi que par des prises de décisions du haut vers le bas qui permet d'assurer la structuration de l'ensemble de ses activités et prises de décision. La culture également de type père de famille favorise la consultation et l'implication des employés de l'entreprise sur certains aspects clé, ce qui favorise l'engagement du personnel. Enfin, il est possible d'observer des variations dans la culture d'entreprise dans les différentes divisions et cela semble être dû en partie aux gestionnaires en place.

3.1.2.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 2

Structuration de la pratique

Le désir de structurer la pratique gestion du changement au sein de l'entreprise est survenu suite à l'implantation d'un système SAP en 1997. À cette époque, une équipe avait été attitrée à ce projet mais n'est pas devenue permanente et s'est dissolue lors de la terminaison du projet. Par la suite, ce sont davantage les grandes initiatives de nature technologique qui ont poussé l'entreprise à développer ses outils et approches en gestion du changement.

Actuellement, il n'existe pas d'équipe formelle dédiée à la gestion du changement. L'entreprise possède toutefois deux niveaux hiérarchiques responsables de la pratique : le niveau corporatif et le niveau des divisions d'affaires. Les tâches des professionnels identifiés ne se limitent pas à la gestion du changement. Ils sont également appelés à effectuer d'autres tâches reliées à la fonction ressources humaines.

À ce jour, l'organisation ne fournit pas de ressources attitrées à la gestion du changement sur l'ensemble de ses projets. Afin d'évaluer s'il y aura une implication en gestion du changement, le client interne (haut dirigeant de chacune des divisions) et la direction des ressources humaines se basent sur des critères d'évaluation précis : l'ampleur et l'importance du changement (celui-ci doit figurer à l'intérieur du plan d'affaire des divisions et être de grande envergure), les ressources financières impliquées, la visibilité du projet au sein de l'entreprise, l'aspect politique, les impacts du projet de changement au niveau des relations de travail et les risques engendrés si l'entreprise ne tient pas compte de l'aspect gestion du changement dans la mise en œuvre du projet. De plus, l'entreprise fait appel à des consultants externes lorsque les ressources à l'interne sont insuffisantes ou lorsqu'elle a besoin d'une

expertise pointue. Les rôles et responsabilités des consultants varient selon le projet. Toutefois, les professionnels identifiés au niveau corporatif ou des unités d'affaires s'assurent que leurs interventions soient adaptées à la culture d'entreprise et intègrent adéquatement les ressources internes.

Formalisation de la pratique

Lors de la collecte des données, l'entreprise procédait au déploiement d'un cadre uniforme en gestion du changement. Ce besoin est survenu à la suite d'une coupure de 25% des effectifs ressources humaines en 2011. Cela a eu pour conséquence que les gestionnaires de premier niveau n'avaient plus de soutien de proximité de la part des ressources humaines pour les conseiller dans l'exécution de leurs tâches et dans la conduite des changements, ce qui a conduit la fonction ressources humaines à revoir son offre de service afin d'augmenter le degré d'autonomie des gestionnaires. Ainsi, au niveau de la gestion du changement, cela a mené au constat qu'il était nécessaire d'outiller les gestionnaires dans la conduite des changements par la mise en place d'une méthodologie commune. L'entreprise constate que la création d'un tel cadre de référence est d'autant plus importante puisqu'elle considère le gestionnaire comme étant imputable de la livraison des projets de changements. Ainsi, la gestion du changement a commencé graduellement à être formalisée au sein de l'entreprise. Toutefois, il demeure difficile pour la fonction ressources humaines de légitimer et de promouvoir cette pratique au sein de l'entreprise, et ce, pour deux principales raisons :

- (1) Les échecs et expériences passés ont laissé des marques et demeurent ancrés dans la mémoire collective. En effet, il est arrivé dans le passé que l'entreprise ait mis beaucoup d'emphase sur l'aspect gestion du changement dans des projets n'en nécessitant pas autant et inversement. Il est même possible que dans certaines divisions, le terme gestion du changement soit banni et remplacé par un autre terme.

- (2) L'organisation implique une ressource en gestion du changement dans les projets de plus grande envergure, lesquels sont le plus souvent de nature technologique, comparativement aux projets transformationnels qui sont normalement de plus petite envergure avec de plus petits budgets. Dans un tel contexte, il est ardu pour les professionnels responsables de la pratique gestion du changement de promouvoir leurs interventions étant donné la différence des interventions entre la gestion des projets de nature technologique (axe davantage sur l'aspect technique) et ceux de nature non technologique (axe davantage sur l'aspect humain). Il est également plus ardu pour la fonction ressources humaines de démontrer les bénéfices monétaires et le retour sur investissement découlant de la gestion du changement dans les projets.

Évaluation des projets de changements

Afin d'évaluer ses projets de changements, l'organisation effectue des bilans et des post-mortem de projets ainsi qu'une lecture informelle (observation des comportements et commentaires des employés sur le terrain) du niveau d'adhésion des employés au changement. Aucun indicateur pour mesurer le retour sur investissement des interventions en gestion du changement n'est disponible au sein de l'entreprise. Les professionnels identifiés pour conseiller les gestionnaires dans les projets de changement possèdent toutefois certains indicateurs pour mesurer les activités de communication, d'habilitation, de soutien, lesquels permettent de faire le bilan du projet sur le volet gestion du changement. Ces indicateurs servent uniquement à identifier les actions ayant été prise ou non et ne permettent pas de calculer en termes de résultats.

3.1.2.3 Modèle en gestion du changement – Cas 2

Quelque temps avant la collecte de données, l'aspect gestion du changement était géré différemment au sein de chaque division. Toutefois, la coupure des effectifs ressources humaines a porté l'entreprise à vouloir uniformiser la pratique. Ainsi, la création du cadre de référence a été réalisée d'avril à août 2013. Ensuite, la mise en forme sur internet par les correcteurs et graphismes ainsi que la stratégie de communication se sont réalisés du mois d'août à septembre 2013. Entre temps, le professionnel en charge de bâtir la méthodologie a commencé à faire la promotion au sein des équipes et des directions des ressources humaines. La mise en application de la stratégie de communication s'est réalisée de septembre à décembre 2013. Ainsi, le cadre de référence est accessible à l'ensemble des gestionnaires depuis le mois de décembre 2013 et l'entreprise va poursuivre ses efforts de communication et de promotion au courant de l'année 2014.

La méthodologie découle de la mise en commun de l'ensemble des outils et livrables utilisés par les acteurs de l'organisation impliqués dans la gestion du changement et s'inspire également des meilleures pratiques que l'on retrouve dans la littérature (Bareil et Kotter notamment). Le cadre de référence est adapté au style de gestion et à la culture de l'entreprise et sert également à véhiculer certaines valeurs prônées par celle-ci. Il a de plus été bâti de façon à ce qu'il puisse être facilement utilisable par les gestionnaires de l'organisation et est constitué d'étapes et d'outils généraux facilement applicables à l'ensemble des changements de l'entreprise tels que l'analyse des parties prenantes, l'analyse d'impacts, le plan de gestion du changement (Annexe G). Le cadre de référence est disponible pour l'ensemble des gestionnaires sur le site Internet de l'organisation via une adresse électronique qui leur est destinée. Ce site fournit également d'autres outils de gestion afin d'encadrer les gestionnaires dans l'accomplissement de leurs tâches. Les outils et livrables du cadre de référence sont intégrés à la méthodologie du Project Management Institute (PMI)

qui est constituée de trois phases : définir et organiser le changement, mettre en œuvre et suivre le changement, consolider le changement.

Enfin, bien que l'entreprise ne soit plus en mesure d'octroyer une ressource pour accompagner les gestionnaires sur chacun des changements, il est tout de même possible pour ces derniers d'être accompagné sur des changements de plus grande envergure qui dépasse le cadre de leur propre unité. Une ligne d'aide est également disponible afin de répondre à leurs questions et de les conseiller au niveau des différents aspects des ressources humaines. Également, les gestionnaires peuvent utiliser leurs propres outils mais l'entreprise fait beaucoup de promotion de la nouvelle méthode pour orienter les gestionnaires à adopter une approche commune.

3.1.2.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 2

Équipe pour la conduite du changement

L'entreprise ne possède pas d'équipe formelle en gestion du changement. Des acteurs sont toutefois identifiés au niveau corporatif ainsi qu'au niveau des divisions d'affaires afin d'apporter un support en gestion du changement. Au total, l'entreprise dispose d'environ quatre-vingt professionnels identifiés (niveau corporatif, conseillers projets et partenaires d'affaires) afin de fournir un rôle conseil aux gestionnaires sur différents volets incluant la gestion du changement. Sur ce nombre, environ dix professionnels sont dédiées à des changements à temps plein. Les professionnels au niveau corporatif se situent dans l'unité du développement du leadership et de l'organisation et se chargent principalement de fournir les grandes orientations, les stratégies et les directives en matière de gestion du changement à l'ensemble des divisions de l'entreprise. De plus, ils sont davantage impliqués dans des enjeux corporatifs plus larges, touchant l'ensemble des divisions de l'organisation. Ils n'ont toutefois pas la main mise sur la façon dont le changement est géré au sein de chaque

division ni sur les intervenants ciblés au sein des unités d'affaires. Chaque année, les professionnels en place créent un carnet de commande afin d'identifier les projets de changements qui auront cours durant l'année auprès des unités d'affaire. Ce carnet de commande permet d'identifier entre autre les priorités pour le déploiement des ressources en gestion du changement à l'interne. Lorsque le changement à gérer se situe uniquement au sein d'une division, celui-ci sera pris en charge par les équipes situées au niveau des unités d'affaires, incluant les conseillers projets et les partenaires d'affaires qui se chargent de fournir le support aux gestionnaires.

Les professionnels identifiés en gestion du changement proviennent majoritairement de l'interne et possèdent une formation en gestion ou en développement organisationnel. Au niveau du développement de leurs compétences en gestion du changement, ceux-ci ne possèdent aucune obligation particulière. Toutefois, la gestion du changement est identifiée dans leur profil de compétences. De plus, la lecture stratégique et politique, ainsi que la connaissance de la réalité terrain sont des compétences clés recherchés chez les professionnels identifiés à exercer un rôle conseil en gestion du changement.

Acteurs pour la conduite du changement

En plus des professionnels identifiés afin de fournir un rôle conseil en gestion du changement, les acteurs sont les gestionnaires de projet, l'équipe de communication et les relations de travail.

Les gestionnaires de premier niveau se chargent d'informer les employés du changement et sont imputables de la mise en œuvre du changement et des livrables. Chaque nouveau gestionnaire doit suivre une formation, laquelle comprend un volet dédié à la

gestion du changement qui comprend l'identification des résistances au changement, la communication en contexte de changement et le cadre de référence.

Le service des communications se charge de faire la promotion du cadre de référence et de communiquer les projets de changement au sein de l'entreprise.

L'entreprise doit également tenir informer les relations du travail de toutes actions ayant un impact sur les employés. Une omission d'informer ce groupe pourrait avoir pour impact de faire échouer un projet.

3.1.3 Description de l'organisation de l'étude de cas 3

3.1.3.1 Contexte organisationnel – Cas 3

L'organisation œuvre dans le milieu de la santé du secteur publique. Elle compte plusieurs établissements de santé regroupant plus de 50 000 professionnels à son service. Les établissements possèdent une structure de bureaucratie professionnelle et son personnel constitue une communauté de membres hautement spécialisés les rendant autonomes dans leurs fonctions. De ce fait, afin de favoriser leur engagement envers les projets de changement, les projets doivent être fortement orientés vers les individus et ceux-ci doivent percevoir le sens et la valeur ajoutée pour leur travail.

3.1.3.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 3

Formalisation de la pratique

La formalisation de la pratique s'est réalisée suite à la mise en place d'un changement de nature technologique de très grande envergure touchant trente établissements de la région de Montréal et plus de 50 000 employés. La mise en place de ce projet provient d'une orientation ministérielle concernant l'optimisation du réseau, laquelle passe entre autre par l'optimisation des systèmes informatiques. L'emphase de ce projet est telle qu'il n'impacte pas uniquement les employés au niveau informatique mais également au niveau de l'organisation du travail, des relations entre les professionnels et des ordres professionnels. Ce projet est divisé en deux phases et la majorité des établissements avaient débuté la première phase par eux-mêmes. Toutefois, des difficultés avaient été rencontrées puisque les établissements ne possèdent pas de structure formelle afin de gérer le changement. Ainsi, ces difficultés s'étaient rendues jusqu'à l'instance ministérielle et c'est dans ce contexte qu'a été exprimé le besoin de bâtir une équipe dédiée à la gestion du changement au niveau corporatif, et ce, afin de piloter, outiller et offrir de l'accompagnement en matière de gestion du changement aux établissements à l'échelle de la région de Montréal.

Structuration de la pratique

L'équipe gestion du changement a été implantée en 2012 et est constitué de deux membres, soit un conseiller en gestion du changement et gestion de projets ainsi qu'un conseiller stratégique gestion du changement. L'équipe se situe au niveau corporatif et ce niveau hiérarchique a pour sa part été créé en 2006 suite à une volonté ministérielle dans le but d'assurer la gouvernance des établissements afin d'en améliorer la performance et de contribuer à l'amélioration de la santé et du mieux-être de la collectivité. L'équipe des

technologies de l'information au niveau corporatif et les équipes projets constituées de cliniciens situées au sein de chaque établissement travaillent également en étroite collaboration avec l'équipe gestion du changement.

Évaluation des projets de changements

Afin de mesurer la notion d'échec ou de succès de la gestion du changement sur un projet, l'équipe utilise des statistiques d'utilisation du système tel que le nombre de personnes et le corps d'emploi utilisant le nouveau système ainsi que la fréquence d'utilisation. Cela leur permet notamment de mesurer le niveau d'appropriation du système. De plus, suite à l'implantation du système, des mesures telles que le nombre d'erreurs du système, l'efficacité, l'amélioration de la prestation clinique seront également mesurés. La méthodologie possède également cinq indicateurs de performances présentés sous formes de questionnaires à compléter en cours de projet afin de mesurer pour les parties prenantes, leur niveau de compréhension du projet, d'adhésion, de participation, de transfert et d'intégration. Elle comprend de plus un bilan de projet de changement qui permet d'identifier les bons coups et les bénéfices, les points à améliorer et les points à poursuivre suite à l'implantation du projet.

Étant donné que l'intégration de l'aspect gestion du changement à l'intérieur des projets est récente, cela fait en sorte qu'il n'existe pas de critères d'évaluation préétablis au sein des établissements permettant de mesurer la réussite ou l'échec d'un projet. C'est l'équipe gestion du changement qui se chargera de rédiger de tels critères d'évaluation lors des projets pilotes.

3.1.3.3 Modèle en gestion du changement – Cas 3

L'équipe possède depuis sa création le cadre de référence de Brio Conseils pour la conduite des changements. Les outils, livrables et indicateurs de performance de la méthodologie ont été insérés en format Excel sous clé usb afin d'en faciliter l'utilisation par les membres de l'équipe projet au sein des établissements. De plus, un mode d'emploi et une définition de l'utilité de chacun d'eux est présenté ainsi qu'un menu déroulant pour choisir des acteurs et des choix de réponses préétablis pour certains outils et livrables.

Pour la phase deux du projet, ce cadre de référence a tout d'abord été implanté auprès de quatre établissements pilotes, ce qui a permis par la suite de le bonifier. De plus, étant donné qu'il existe des différences dans les missions des différents établissements, sept à huit modèles seront créés afin de répondre aux besoins et de formaliser l'approche pour environ 80% des établissements. 20% des établissements restants seront traités au cas par cas.

Les établissements sont également fortement encouragés mais non forcés à utiliser la méthodologie proposée. Les établissements qui décident de ne pas y avoir recours doivent toutefois soumettre des redditions de compte de leurs interventions, le but ultime étant d'implanter ce changement avec succès.

3.1.3.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 3

Équipe pour la conduite du changement

L'équipe gestion du changement a comme rôle d'accompagner et de former les équipes de projets au sein des établissements au cadre de référence ainsi qu'à identifier les acteurs potentiels au sein des établissements pour gérer l'aspect gestion du changement.

Ils ont été sélectionnés en fonction de leur expérience et connaissances de la gestion du changement, de la gestion de projets et du milieu de la santé. L'un des membres était présent dans l'entreprise avant la mise en place du projet de changement et l'autre a été embauché pour l'implantation du projet.

Acteurs pour la conduite du changement

En plus de l'équipe, les acteurs ayant un rôle à jouer en gestion du changement sont les équipes projets, l'équipe des communications, les cliniciens et des fournisseurs externes.

Afin d'implanter le projet et de le mener à terme, se trouve également une équipe technologie de l'information (TI) au niveau corporatif ainsi qu'une équipe de projet dans chacun des établissements. L'équipe au niveau corporatif a pour rôle d'adapter et de moduler le système afin de l'adapter à la réalité clinique des organisations. Les équipes au niveau des établissements sont constituées de cliniciens ayant été libérés à temps complet ou partiel de leurs tâches pour faire partie de l'équipe projet et d'une personne TI identifiée comme directeur de l'équipe. C'est également dans cette équipe que des acteurs sont identifiés pour

la conduite de l'aspect gestion du changement du projet. La sélection des membres de cette équipe s'est effectuée via une grille de tâches et de compétences requises. En général, ces acteurs ne possèdent pas de connaissances en gestion du changement. Toutefois, certains acteurs identifiés pour faire partis de l'équipe possèdent des compétences connexes puisqu'ils proviennent soit d'un département de développement organisationnel, de communication, d'amélioration continue ou d'une direction de la qualité et qu'ils ont été formés à la méthode *Six Sigma* ou en revue de processus.

L'équipe gestion du changement est également appelée à collaborer avec l'équipe des communications au niveau corporatif (diffusion des communiqués et soutien pour la diffusion des formations sur le cadre de référence); un chargé de projet au niveau corporatif ayant pour tâche de mettre à jour l'intranet afin d'y intégrer la boîte à outils, la documentation gestion du changement, le e-Learning et les accès e-Learning (1/3 de son temps); un clinicien (1/3 de son temps) ainsi que des fournisseurs externes qui offrent leur services pour des cours de formation en communication, en revue de processus et gestion du changement.

La formation des acteurs (équipe de projets au sein des établissements, équipe de communication, équipe TI) au cadre de référence est offerte par des cliniciens de l'équipe de développement organisationnel provenant de l'établissement ayant participé à bâtir la méthodologie. Cette formation sert également à l'équipe gestion du changement pour animer des ateliers de revue de processus afin d'aider les acteurs à identifier les processus actuels, les processus futurs et l'étude des écarts.

3.1.4 Description de l'organisation de l'étude de cas 4

3.1.4.1 Contexte organisationnel – Cas 4

Cette organisation œuvre dans le domaine du divertissement depuis 45 ans et possède cinq filiales réparties au Québec. Elle possède également une visibilité à l'extérieur du Québec par la création d'une filiale qui permet de diffuser son savoir-faire sur le marché international.

La présentation du cas repose sur la présentation d'un établissement attaché à l'une des filiales. Cette dernière met l'accent sur la qualité du service offert à sa clientèle et la diversité de ses produits et services. De plus, elle s'est récemment dotée d'un programme de gestion de la performance au quotidien afin d'améliorer ses processus d'affaires et de favoriser l'innovation.

3.1.4.2 Pratiques de gestion du changement

Formalisation de la pratique

Trois événements ont fait prendre conscience à cette filiale l'importance de structurer ses façons de faire en gestion du changement. (1) Une première tentative d'introduire un cadre de référence commun dans l'établissement a été initiée par le service des ressources humaines en 2008 avec la firme de consultants externe Brio Conseils. Cette tentative n'a pas eu les résultats escomptés et n'a pas permis à la filiale de se doter d'une pratique formelle étant donné que les directions n'avaient pas été préparées et que le besoin ne provenait pas de leur niveau; (2) L'équipe de l'amélioration continue au niveau corporatif déploie depuis

2013 une culture de gestion de la performance au quotidien et cela a mené à instaurer la pratique gestion du changement dans ses différentes interventions. Cela a également mené à la formation des gestionnaires du comité de direction à la nouvelle approche de gestion du changement. Les conseillers en amélioration continue et une conseillère gestion du changement au niveau de l'unité d'affaire ont également été formés à l'approche ainsi qu'à la méthodologie gestion du changement qui avait préalablement été initié en 2008; (3) Un changement mal géré dans l'un des secteurs de la filiale a mené le service des ressources humaines à intervenir en gestion de crise au printemps 2012. Ce qui a permis de démontrer l'importance de mieux préparer les acteurs de l'organisation lors de l'implantation d'un changement.

Or, la mise en commun de ces trois événements a mené l'organisation à percevoir l'importance de se doter d'une pratique uniforme en gestion du changement. Ainsi, en décembre 2012, l'ensemble des gestionnaires ont été formés au modèle instauré en 2008. La formation a été initiée par la conseillère gestion du changement du service des ressources humaines en collaboration avec une consultante externe.

Structuration de la pratique

Les intervenants en gestion du changement se situent à deux niveaux, soit (1) le niveau corporatif dans lequel se retrouve l'équipe du développement organisationnel, l'équipe d'amélioration continue et le bureau de projets et (2) le niveau des unités d'affaires (établissements) qui comprend le comité de direction ainsi que le chef de service des ressources humaines qui chapeaute une équipe de développement organisationnel comprenant trois conseillers (un spécialiste en formation, un conseiller sénior en gestion du changement, un conseiller junior en gestion du changement).

Évaluation des projets de changements

Afin d'évaluer les projets de changement au sein de l'entreprise, un outil permettant d'identifier le statut des projets sera déployé sous peu dans l'entreprise. Cet outil permettra d'évaluer le statut en fonction d'indicateurs et d'un système de couleur. Ce dernier sera défini davantage dans la section suivante. De plus, l'organisation effectue des exercices de résolution de problèmes lorsqu'il y a des écarts entre les objectifs fixés et la situation réelle. Des post-mortems sont également réalisés à la fin des projets. L'entreprise réalise en plus un sondage de mobilisation. Les résultats découlant de ce sondage lui permet entre autre d'évaluer la perception des employés à l'égard de leur niveau d'implication et de consultation ainsi que de leur compréhension de l'orientation de l'entreprise. Des plans d'actions clairement identifiés sont également mis en place en fonction des résultats du questionnaire.

L'entreprise ne possède pas d'indicateur précis lui permettant d'évaluer l'aspect gestion du changement des projets. Elle effectue plutôt des mesures informelles afin d'observer des éléments tels que le mécontentement des employés, leur prestation de travail, l'acceptation et les réactions du syndicat.

3.1.4.3 Modèle en gestion du changement – Cas 4

L'entreprise possède un cadre de référence préétabli pour gérer l'aspect gestion de changement des projets. Celui-ci a été mis en place dans l'entreprise en 2008 par la firme Brio Conseils et a été officiellement diffusé en 2012. À l'automne 2013, tous les gestionnaires de la filiale ont été formés à une version adaptée au contexte organisationnel de ce cadre de référence. Les superviseurs et gestionnaires de premier niveau ont toutefois été formés uniquement sur le discours ascenseur qui correspond à une activité incluse dans la première étape de la méthodologie et sera détaillé plus loin. La diffusion du cadre de référence s'est poursuivie au début de l'année 2014, par la formation des directeurs et chefs de services des

comités de direction (une journée de formation), des agents de changement (deux journées de formation), des autres professionnels (une journée de formation) et des gestionnaires de premier niveau (une demie journée de formation sur les préoccupations).

Le cadre de référence est constitué de quatre étapes : démarrage, planification, exécution et mise en œuvre ainsi que clôture. Chaque étape inclut une brève définition lui étant associée, des activités et des livrables à réaliser ainsi que la personne en charge de les accomplir. Il est également modifié en fonction de l'ampleur du changement à gérer (Annexe H). Ainsi, les professionnels responsable d'accompagner les gestionnaires bâtissent une stratégie de gestion du changement et présentent uniquement les livrables et activités qui seront appliqués à ce changement. De plus, afin de gérer l'aspect humain du changement, l'entreprise utilise entre autre un modèle des phases d'appropriation et un outil des phases de préoccupation, ces derniers étant inspirés des travaux de Rondeau (1999) et de Bareil (2010).

La personne rencontrée insiste également beaucoup sur la promotion auprès des gestionnaires du discours ascenseur qui, selon elle, correspond à un livrable à réaliser dans la première étape du cadre de référence. Celui-ci permet de se questionner sur cinq éléments du projet : pourquoi, pourquoi maintenant, quels sont les bénéfices, quel est le plan de mise en œuvre et quels sont les effets/résultats attendus. La sensibilisation des gestionnaires à ce livrable est importante puisque celui-ci constitue le principal mécanisme de communication qui est utilisé par les gestionnaires afin de communiquer le projet de changement auprès de leurs employés et afin de cadrer le projet et les attentes des acteurs.

Un outil instauré par le bureau de projets permet également d'effectuer le statut mensuel des projets. Une fiche pour chaque projet identifie : le type de projet (tel que

amélioration continue, projet d'affaires, corporatif, programme), le nom du projet, une description du projet, le propriétaire, les livrables à réaliser, l'identification des faits saillants et les prochaines étapes à réaliser. Le statut du projet est ensuite évalué en fonction d'indicateurs (respect des livrables, respect des délais, respect des coûts, appropriation des changements) auxquels est identifié une couleur : rouge (risque élevé), jaune (risque modéré) ou vert (en contrôle).

3.1.4.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 4

Équipe pour la conduite du changement

Deux niveaux d'acteurs dans l'entreprise sont associés à la gestion du changement, soient corporatif et local. Au niveau corporatif, l'équipe de développement organisationnel se charge de piloter les changements touchant deux établissements et plus. L'équipe collabore avec un conseiller gestion du changement situé dans chacun des établissements et effectue des rencontres hebdomadaires et des appels téléphoniques avec ces derniers. Un conseiller en communications collabore également avec l'équipe du développement organisationnel afin de diffuser les communications en lien avec les projets en cours. Au niveau local (établissement), une équipe de développement organisationnel est également en place et est constituée de trois conseillers gestion du changement. Uniquement l'un des membres est de niveau senior et se charge à temps plein de la gestion du changement et du développement organisationnel. Un autre conseiller possède une expertise davantage axée sur la formation et se consacre à mi-temps à la gestion du changement. Un troisième conseiller est de niveau junior et est présentement en période d'entraînement à la tâche.

Le conseiller gestion du changement se charge de la conduite des changements en collaboration avec les gestionnaires lorsque l'ampleur du changement se limite à son unité

d'affaire. Lorsque le changement est d'envergure corporative, il joue davantage un rôle d'accompagnement des gestionnaires en plus de s'impliquer dans les comités de gestion. Il sera impliqué dans la majorité des activités reliées au cadre de référence.

Les conseillers gestion du changement au sein de l'établissement proviennent pour la plupart de l'interne avec une formation dans leur domaine d'expertise. Ils ont également été formés sur le cadre de référence de gestion du changement.

Il n'existe aucune obligation en ce qui concerne le développement de leurs compétences en gestion du changement et cela est laissé à la discrétion de chacun. La conseillère gestion du changement au niveau local fait partie du centre d'excellence en gestion du changement (CE-GDC) afin de favoriser le partage des connaissances et d'accroître ses compétences dans le domaine.

Acteurs pour la conduite du changement

Outre les équipes, d'autres acteurs jouent un rôle en gestion du changement, notamment le bureau de projets, les gestionnaires, le comité de pilotage du projet, le service des communications et les consultants externes.

Le bureau de projet se charge de l'identification et de la conduite des différents projets de changement au sein de l'entreprise. L'identification des projets s'effectue par vague d'une durée de six mois chacune. Chaque vague identifie le nombre et le statut des changements en cours et le nombre de changements à venir. Ce qui permet un meilleur contrôle au niveau de la capacité d'absorption des projets de changement au sein de

l'entreprise. Ainsi, au terme de chaque vague, cette équipe identifie quels projets sont encore en cours ou ont dépassés les délais. Cela leur permet de repousser s'il y a lieu les projets identifiés dans la vague suivante.

L'ensemble des gestionnaires sont impliqués dans les comités de direction et sont mis au courant des projets de changement dans l'entreprise. Les chefs de service et les cadres intermédiaires sont ceux étant les plus interpellés afin d'opérationnaliser les projets sur le terrain. Plus précisément, leur rôle consiste à apporter du support pour diverses activités telles que l'analyse d'impacts, l'identification des mesures d'atténuation, la bonification et l'adaptation du plan de gestion du changement en fonction des enjeux et préoccupations recueillies, la réalisation des post mortem de projet et l'identification des points forts et faibles des projets.

Le comité de pilotage de projet offre son support dans la réalisation de l'analyse d'impacts et des post mortem de projets ainsi que dans la communication des points forts et faibles des projets. Il se charge également d'identifier les mesures d'atténuation afin de répondre aux impacts, enjeux et préoccupations et il adapte le plan gestion du changement en fonction des enjeux et des préoccupations recueillies.

Le service des communications soutient les personnes concernées dans la préparation et la validation du discours ascenseur, en plus de jouer un rôle dans l'identification des mesures d'atténuation et dans l'adaptation du plan de gestion du changement en fonction des enjeux et des préoccupations recueillies.

3.1.5 Description de l'organisation de l'étude de cas 5

3.1.5.1 Contexte organisationnel – Cas 5

Cette organisation œuvre dans le secteur agricole et alimentaire depuis plus de 90 ans. Elle est constituée de plusieurs installations réparties au Québec, au Nouveau-Brunswick, en Ontario, en Alberta, au Manitoba et en Saskatchewan. Ses activités se divisent en cinq secteurs d'activités ayant chacun sa propre marque ainsi que sa propre structure hiérarchique.

L'orientation de sa mission et de sa culture organisationnelle sont fortement axées sur la valeur humaine. Ainsi, l'entreprise reconnaît que c'est le personnel qui contribue à la pérennité de ses activités. De plus, des valeurs d'honnêteté, d'équité, de responsabilité personnelle et mutuelle ainsi que de solidarité sont au cœur des façons de faire et sont partagées par l'ensemble des membres de l'entreprise.

3.1.5.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 5

Formalisation et structuration de la pratique

L'entreprise a reconnu l'importance de gérer l'aspect gestion de changement des projets lors de l'implantation d'un système informatique de grande ampleur en 2007 touchant l'ensemble des établissements. Cela a amené l'entreprise à identifier une personne à temps plein sur le projet. Ensuite, un deuxième projet informatique en 2008 a mené l'entreprise à identifier un deuxième intervenant en gestion du changement sur ce projet. Toutefois, au cours de ces deux grands projets, aucune pratique formelle n'existait. Ainsi, c'est par la suite que l'entreprise a réalisé l'importance de mettre en place une équipe

responsable de structurer la pratique gestion du changement et d'offrir un support en la matière envers les acteurs impliqués directement dans la conduite des projets. Ainsi, une équipe constituée de sept personnes est maintenant présente sous la vice-présidence ressources humaines au niveau corporatif. La gestion du changement est actuellement appliquée sur l'ensemble des projets de l'entreprise. Il est arrivé à quelques reprises que l'équipe ait eues à refuser des mandats étant donné qu'elle n'était pas outillée en termes d'effectif pour répondre à l'ensemble des demandes. L'équipe prévoit embaucher de nouvelles ressources en gestion du changement afin d'être apte à répondre à la demande.

L'équipe se retrouve actuellement dans une situation où les difficultés éprouvées par l'équipe gestion de projets impacte sa possibilité d'évolution. En effet, l'équipe projet a vécu beaucoup de roulement de ses effectifs, ce qui a engendré la dispersion des compétences et du savoir-faire de ses membres. Cela a pour conséquence que cette équipe n'a pas de méthodologie formelle pour la conduite du changement. Elle a donc recours à divers consultants externes pour l'aider à structurer ses projets. Ainsi, cela demande un ajustement constant de la part de l'équipe gestion du changement puisqu'elle ne peut pas intégrer ses outils et livrables à une méthodologie de gestion de projets et elle doit s'adapter aux différentes méthodologies des consultants. L'entreprise se retrouve également dans une situation où les conseillers en gestion du changement sont parfois appelés à accompagner des chargés de projets dans leur propre structure et à les aiguiller au niveau de la structure de gouvernance ou sur la façon de mener le projet.

Évaluation des projets de changements

La personne rencontrée insiste sur le fait qu'il est difficile de mesurer le succès ou l'échec d'un changement puisque les mesures peuvent être très subjectives et variables d'un établissement à l'autre. Malgré tout, l'équipe gestion du changement et les gestionnaires de

projets établissent des indicateurs quantitatifs lors de la planification des projets tels que la mise en place d'un budget et d'un délai pour la conduite du changement. Lors de la mise en œuvre du projet, des mesures concernant l'état d'avancement du projet ainsi que des mesures du niveau de préoccupations des membres sont réalisées. Suite à l'implantation, ils évaluent s'ils ont atteints les objectifs établis au départ (respect du budget et du délai, retour sur investissement, etc.) et effectuent au besoin d'autres mesures telles que le taux d'utilisation du système, le nombre de départ dans l'entreprise. Dans le cadre de changements de grande envergure touchant à plusieurs secteurs, des sondages Survey Monkey de satisfaction auprès de la clientèle et des employés peuvent être effectués. L'entreprise effectue également des post-mortem de projet afin de favoriser leurs apprentissages et de bonifier leur cadre de référence. De plus, dans les petits projets touchant un seul secteur, l'équipe gestion du changement mise davantage sur la gestion de proximité en s'intégrant dans les rencontres d'équipe et en étant présent sur le terrain. Cela leur permet plus facilement de réaliser des mesures informelles afin d'évaluer le niveau de satisfaction et de préoccupation des acteurs.

3.1.5.3 Modèle en gestion du changement – Cas 5

Depuis 2008, l'équipe gestion du changement possède un cadre de référence, lequel a été bâti à l'aide d'un consultant externe. Il a ensuite évolué au gré des expériences et en le bonifiant à partir des travaux d'auteurs reconnus, notamment Pierre Collerette et Céline Bareil ainsi que des travaux de firmes de consultation québécoises ou américaines (A+ Transitions, Brio Conseils, Prosci). Tel qu'illustré à l'annexe I, il est aujourd'hui constitué de quatre étapes : conception, réalisation, déploiement, post-implantation. Chaque étape est composée d'un ensemble d'outils et de livrables lui étant associée. Ce cadre n'est toutefois pas communiqué à l'ensemble de l'organisation, et ce, pour deux raisons : (1) l'équipe ne veut pas donner l'impression aux acteurs impliqués dans les projets que la gestion de changement est complexe à gérer (« On le partage pas ce cadre-là parce que un ça fait peur »)

et (2) ils ne veulent pas que les acteurs utilisent le cadre de façon trop technique ou comme une recette préétablie et applicable à tous les changements. Ainsi, l'équipe estime qu'il est plus efficace de communiquer uniquement les livrables et outils en lien avec la stratégie de changement retenue pour chaque projet.

3.1.5.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 5

Équipe pour la conduite du changement

Chaque membre de l'équipe a comme titre d'emploi conseiller ressources humaines et gestion du changement. Leurs tâches sont divisées entre la gestion des ressources humaines et la gestion du changement et selon le nombre de changements en cours, une plus grande proportion de leur temps sera consacrée à la gestion du changement. Les rôles de l'équipe est d'accompagner l'équipe projet au niveau de la gestion du changement, de bâtir la stratégie gestion du changement et de participer à la réalisation des livrables en gestion du changement. Également à chaque début de projet, le conseiller effectue une brève formation en gestion du changement afin d'expliquer ce qu'est la gestion du changement, la stratégie retenue et son rôle dans l'équipe projet. Chaque membre de l'équipe fait également partie du comité de direction et de l'équipe de projets du secteur auquel il est attribué. Cela lui permet d'avoir une vue d'ensemble des projets de changement en cours et à venir dans l'entreprise. L'équipe peut également être appelée à gérer des projets réseaux touchant l'ensemble des secteurs d'activités de l'entreprise. Dans une telle situation, plusieurs membres de l'équipe sont attribué au projet et ils s'associent avec les PARH situés dans chaque secteur d'activité afin de coordonner les initiatives.

Les membres de l'équipe proviennent de l'externe et ont été sélectionnés sur la base de leur formation en lien avec le domaine des ressources humaines, de la gestion du

changement ou d'un domaine connexe tel que la communication, la psychologie ou l'efficacité opérationnelle.

En ce qui concerne le développement des compétences, l'équipe possède un profil de compétence qu'elle utilise lors du recrutement des nouveaux membres. De plus ceux-ci sont coachés et mentorés lors de leur entrée en fonction par les membres de l'équipe plus expérimentés. De plus, le conseiller rencontré se charge d'effectuer la vigie sur les meilleures pratiques et de ramener les connaissances acquises au sein de l'équipe. Cela s'effectue par exemple par sa participation au CE-GDC.

Acteurs pour la conduite du changement

Outre l'équipe, les principaux acteurs impliqués en gestion du changement sont : l'équipe projet (laquelle est constituée d'un propriétaire du projet, d'un gestionnaire de projet, d'un super utilisateur, d'analystes d'affaires et d'un contributeur d'affaire), les gestionnaires de premier niveau et la haute direction.

Le propriétaire et porteur du projet participe aux diagnostics (incluant le diagnostic ressources humaines et gestion du changement), demeure à l'affût des préoccupations des meneurs d'enjeux et contribue à l'élimination des obstacles (résolution de problèmes). Il est imputable du succès des changements.

Pour sa part, le gestionnaire du projet évalue l'avancement des activités en matière de gestion du changement et produit des statuts à cet effet. Il participe à l'évaluation des risques afin de diminuer les barrières au succès et demeure à l'affût des préoccupations des

meneurs d'enjeux. Il travaille également avec le conseiller gestion du changement afin de soulever les enjeux auprès du comité directeur pour diminuer les barrières au changement.

Le super utilisateur agit à titre d'agent de liaison entre l'équipe de projet et son unité d'affaires et transmet au mieux ses connaissances dans le diagnostic des impacts du changement et ce tout au long du projet. Il effectue également la promotion des aspects positifs du changement auprès des employés, demeure à l'affût des préoccupations de ses collègues, assimile les changements proposés avant les utilisateurs, contribue à la formation des utilisateurs et fait office de personne ressource.

Les analystes d'affaires participent aux diagnostics ressources humaines et gestion du changement et à l'analyse des impacts du changement, forment et supportent le super-utilisateur et relèvent les préoccupations des employés et des gestionnaires.

Le contributeur d'affaire rend disponible les ressources nécessaires (matérielles, humaines et financières) à l'implantation du projet, livre les communications clés auprès de son service à propos des changements actuellement en cours et demeure à l'affût des préoccupations afin d'en faire part à la personne responsable de la gestion du changement.

Le gestionnaire de premier niveau se charge pour sa part de communiquer et d'appliquer le changement dans son secteur.

Enfin, la haute direction permet de légitimer la pratique gestion du changement au sein de l'organisation. C'est de la haute direction que provient le désir de formaliser la

pratique au sein de l'entreprise et d'assigner une ressource à chaque projet. De plus, elle joue un rôle sporadique au besoin, lorsqu'il y a des enjeux de grandes envergures à gérer ou afin de promouvoir et légitimer la pratique et les projets de changement au sein de l'entreprise.

3.1.6 Description de l'organisation de l'étude de cas 6

3.1.6.1 Contexte organisationnel – Cas 6

L'organisation œuvre dans le secteur financier. Elle offre des services d'assurance ainsi que des services de gestion des investissements aux particuliers et aux entreprises à travers le Canada. Elle mise sur les compétences de ses employés, l'accessibilité de ses services, en plus d'encourager l'expression de nouvelles idées et des différents points de vue de ses membres.

3.1.6.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 6

Formalisation de la pratique

L'organisation est en contexte de réorganisation organisationnelle et structurelle s'étalant sur une période de six à sept années, soit de 2011 à 2017 environ. Cela a amené la haute direction à identifier dans son plan stratégique la gestion du changement comme étant un élément clé permettant de soutenir l'organisation afin de gérer l'ensemble des changements engendrés par cette réorganisation. La haute direction a également exprimé dans son plan stratégique, le désir d'implanter la gestion du changement dans la culture et les façons de faire de l'entreprise.

Avant la restructuration, il n'y avait pas d'équipe dédiée à la gestion du changement et la pratique n'était pas uniformisée au sein de l'entreprise. Une conseillère au sein de l'équipe de développement organisationnel jouait un rôle en gestion du changement. Toutefois, beaucoup de secteurs faisaient appels à des consultants sélectionnés de façon aléatoire, ce qui a engendré des problèmes de cohésion et de transfert des connaissances. De plus, les gestionnaires avaient uniquement été formés sur la méthodologie des phases de préoccupations de Bareil puisque cette formation était incluse dans leur programme de développement.

Structuration de la pratique

Depuis le mois de mars 2013, ce n'est plus l'équipe responsable du développement organisationnel qui est responsable de la gestion du changement. L'organisation a plutôt mis en place un centre d'expertise en gestion du changement (CE-GDC), situé sous la vice-présidence ressources humaines au niveau corporatif, dans le but de développer un réseau d'agents de changement, de mettre en place un cadre de référence commun et de fournir de l'accompagnement aux gestionnaires et aux équipes projets. Ce centre offre ses services de façon transversale à l'ensemble de l'organisation et deux ressources y ont été assignées. De plus, l'imputabilité de la conduite des changements au sein de l'entreprise incombe à la haute direction ainsi qu'à tous les acteurs qui parrainent des initiatives de changements. Le centre d'expertise pour sa part est responsable de fournir des outils, des services conseils et de l'accompagnement.

Afin d'y associer une identité reconnue par tous, un offre de service a également été créé et précise les éléments suivants : stratégie d'implantation; raison d'être et principes directeurs du centre d'expertise; rôle des professionnels en faisant partie; partage des coûts

et des responsabilités en terme de gestion du changement et de communication entre les membres de l'organisation ayant une responsabilité dans la conduite des changements; fonctionnement du centre d'expertise et actions à entreprendre pour la première année.

Le CE-GDC se trouve dans une situation où elle peine à répondre à la demande d'accompagnement. Dans l'éventualité où le centre d'expertise ne parviendrait plus à répondre aux demandes, l'équipe a prévue faire appel à des consultants externes, préférablement ceux ayant aidé à bâtir leur cadre de référence. Le recours à une ressource externe est également encadré dans l'offre de service, en précisant que l'ensemble des demandes de contribution d'une ressource à l'externe doivent être traitées par le centre d'expertise. Cela leur permettra donc d'effectuer un contrôle sur le choix du fournisseur en fonction du changement à gérer et de sa connaissance du modèle adopté par l'entreprise.

Évaluation des projets de changements

L'entreprise ne possède pas d'indicateurs précis pour l'évaluation des projets au niveau de la gestion du changement. Ils effectuent toutefois des mesures telles que le nombre d'heures consacrées à un projet versus son ampleur, la vérification des feuilles de temps pour évaluer le nombre d'heures consacrées à de la formation ou à la gestion du changement et la distribution de questionnaires d'appréciation via Survey Monkey.

3.1.6.3 Modèle en gestion du changement – Cas 6

Étant donné que la personne rencontrée a été responsable de développer la méthodologie et qu'elle n'était pas initialement experte en gestion du changement mais plutôt généraliste en gestion des ressources humaines, le CE-GDC a fait affaire avec la firme de consultants externe A+ Transition afin de leur fournir l'expertise et de développer la

méthodologie. L'entreprise a choisi cette firme de consultants en fonction de l'affinité de la méthodologie avec la culture de l'entreprise et sa facilité d'application. Elle a également modifié le visuel du cadre de référence afin de l'adapter au logo, slogan et mission du centre d'expertise. En faisant ainsi, cela a permis de créer une identité à la gestion du changement et de légitimer la pratique. Enfin, lors de la collecte de données, le CE-GDC n'avait pas encore déployé ce modèle au sein de l'entreprise. Celui-ci sera diffusé durant l'année 2014.

Afin d'évaluer leur niveau d'implication dans un projet, le centre d'expertise a également développé des outils pour mesurer l'ampleur des changements dans les initiatives qui se passent à l'intérieur de l'organisation. Cela leur permet de déterminer plus facilement avec le porteur du projet s'il est nécessaire de les accompagner à temps plein ou à temps partiel et s'il est nécessaire d'assigner un agent de changement au projet. Le centre d'expertise privilège également les changements d'affaires ayant un impact sur la clientèle et la croissance de l'organisation ainsi que les projets qui amènent de l'efficacité opérationnelle.

3.1.6.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 6

Équipe pour la conduite du changement

Le centre d'expertise en gestion du changement est situé au niveau corporatif sous la vice-présidence des ressources humaines et est constitué de deux membres. L'un possède le titre de directeur principal gestion du changement et gestion de projets en ressources humaines et se charge de deux volets, soit la gestion des projets de développement en ressources humaines et la gestion du changement. La moitié de son temps est consacré à cette dernière fonction. L'autre membre possède le titre d'emploi de conseiller en développement organisationnel et consacre l'ensemble de son temps à la gestion du changement. Ainsi, l'organisation dispose d'une ressource et demie afin de gérer l'ensemble

des changements. Les membres du CE-GDC possèdent trois rôles principaux, soit : (1) la formation des acteurs; (2) l'offre de services conseils qui consistent en des interventions ponctuelles d'accompagnement auprès des leaders de changement qui en font la demande; (3) interventions et jumelage en mode projets qui consiste à la participation directe des membres du CE-GDC dans le cadre d'un projet donné.

Les deux membres du CE-GDC proviennent de l'interne et ont été identifiés par la haute direction. L'un était le seul de l'équipe ressources humaines ayant déjà fait de la gestion du changement dans un emploi antérieur et l'autre était un conseiller en développement organisationnel ayant en charge la gestion du changement dans l'ancienne structure.

Le développement et le maintien des compétences des membres du CE-GDC sont assurés de diverses façons. Tout d'abord, étant membre de l'Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines (CRHA), ils doivent suivre un nombre prédéterminé d'heures de formation dans leur domaine de compétences. De plus, lors de la sélection des consultants pour la mise en place du cadre de référence, ils ont suivi une formation de quatre jours sur le modèle et l'approche offerte par le fournisseur.

Acteurs pour la conduite du changement

Outre le centre d'expertise en gestion du changement, certains acteurs ont une implication au niveau de la gestion du changement dans les différents projets de l'entreprise, notamment : les partenaires d'affaires ressources humaines (PARH), les directeurs et chargés de projets et les agents de changement. Leurs rôles peuvent être amenés à varier selon la nature et l'ampleur du projet.

Lorsque le changement touche uniquement l'unité d'affaires, les PARH ont pour rôle de fournir le support et d'intervenir auprès des gestionnaires se retrouvant au sein de l'unité d'affaires. Ils produisent également certains livrables. Lorsque le projet touche l'ensemble de l'organisation, ces acteurs sont en plus appelés à contribuer à l'élaboration de la stratégie et du plan de gestion du changement et à effectuer du support au déploiement.

Les directeurs ainsi que les chargés de projet ont pour rôle d'initier la demande de support auprès du PARH (lors de changement au niveau des unités d'affaires) ou auprès du CE-GDC (lors de changement de niveau corporatif). Ils élaborent et approuvent la stratégie de gestion du changement et en effectuent le suivi. Ils peuvent également être appelés à réaliser certains livrables.

L'organisation désire développer un réseau d'agents de changement à travers l'organisation par la formation de certains employés des lignes d'affaires et du secteur corporatif spécifiquement identifiés par leur gestionnaire. Cela permettra à chaque division d'avoir une personne ressource au sein de son unité afin de l'accompagner et de fournir un service conseil en gestion du changement. Ceux-ci auront comme rôle d'identifier les obstacles et les enjeux en termes de gestion du changement. Ils collaboreront avec l'équipe de projets et de gestion du changement en plus d'accompagner les gestionnaires de leur unité d'affaires.

Afin d'assurer que les acteurs organisationnels impliqués en gestion du changement aient les compétences nécessaires, ces derniers ont reçu ou recevront de la formation sur le cadre de référence et du coaching. Le calendrier de formation est inclus dans l'offre de service du CE-GDC.

3.1.7 Description de l'organisation de l'étude de cas 7

3.1.7.1 Contexte organisationnel – Cas 7

L'entreprise œuvre dans le secteur de la fabrication de boissons et exploite aujourd'hui un portefeuille de plus de 100 marques. Elle possède des établissements au Canada, au Royaume-Uni, en Asie, aux États-Unis et en Amérique Latine. L'entreprise mise sur l'innovation, la créativité et la pensée critique de ses employés afin d'éviter le statut quo et d'être en mesure de proposer constamment de nouveaux produits aux consommateurs. Bien qu'elle soit aujourd'hui d'envergure internationale, cette entreprise conserve ses racines locales et les valeurs ayant inspiré son fondateur.

L'organisation se trouve dans un marché fortement compétitif et quelque peu en déclin dû à la grande diversification des goûts des consommateurs, ce qui fait en sorte qu'elle doit plus que jamais miser sur l'innovation et le renouvellement de ses produits. De plus, elle doit se conformer à diverses réglementations gouvernementales en matière de recyclage ainsi qu'en lien avec son secteur d'activités. Cela, associé à sa récente expansion internationale, constituent des facteurs contextuels qui à eux seuls engendrent de nombreux changements dans l'entreprise, en plus des autres types de changement pouvant avoir cours dans l'entreprise (santé et sécurité au travail, restructuration, TI, amélioration des processus, etc.).

3.1.7.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 7

Formalisation de la pratique

Deux éléments ont fait prendre conscience à l'entreprise de l'importance d'instaurer une pratique formelle en gestion du changement ainsi qu'un cadre de référence y étant associé. (1) Tout d'abord, l'expertise gestion du changement se retrouvait initialement dans le département des technologies de l'information. Vers 2002-2003, ce service a débuté à affecter des agents de changement dans les gros projets technologiques. Toutefois, lors de changements non technologiques, ce service faisait affaire avec des consultants externes, ce qui créait beaucoup de confusion dans les façons de faire et dans le vocabulaire utilisé. Pour cette raison, ce service s'est doté de la méthodologie Prosci en 2006-2007 afin d'uniformiser les pratiques et les outils gestion du changement à l'interne. Ils ont également bonifié cette méthodologie en associant le leadership et la gestion de projets et en lui associant un nom. (2) Ensuite, en 2008-2009, le besoin de standardiser la pratique et de l'appliquer à l'ensemble des changements a été identifié par la haute direction. En effet, le président de l'époque avait une approche de gestion fortement centrée sur l'individu et rencontrait informellement les employés sur une base régulière afin d'obtenir le pouls sur la façon dont se déroulaient les activités sur le terrain. Ce dernier a constaté que les employés étaient très stressés et saturés par les changements. Ainsi, la personne rencontrée qui se trouvait auparavant au département des technologies de l'information a été identifiée afin de déployer son expertise à l'ensemble de l'entreprise par la création d'une structure exclusivement dédiée à la gestion du changement.

Structuration de la pratique

Ces prises de conscience ont mené l'entreprise à créer en 2010, un département de transformation organisationnelle sous le département des ressources humaines afin de bâtir une expertise en gestion du changement. La localisation de cette nouvelle expertise découle d'un choix stratégique afin de permettre à cette fonction de jouer un rôle plus actif et stratégique dans l'entreprise. Au fil des années, la personne en place a créé une équipe en gestion du changement formée de huit partenaires d'affaires gestion du changement dont le rôle est d'accompagner et de coacher les équipes de projets. Cette approche a été retenue dans le but d'augmenter la compétence et l'autonomie des gestionnaires et des acteurs pour la pratique gestion du changement.

L'entreprise a donc uniformisé la pratique gestion du changement au fil des années et celle-ci est actuellement appliquée à chaque projet ayant cours dans l'entreprise. L'équipe est actuellement dans une situation où la demande d'accompagnement est tellement élevée qu'elle peine à répondre à toutes les demandes. Ainsi, cela a eu pour conséquence que dans le cadre de quelques changements majeurs demandant de dédier minimalement une ressource à temps plein à la gestion du changement, il lui est arrivé d'embaucher des consultants externes pour offrir de l'accompagnement sur ces projets. De plus, le nombre de changements élevés fait en sorte qu'il n'est plus possible pour l'équipe dédiée à la gestion de changement d'instaurer les meilleures pratiques dans l'ensemble des projets de l'entreprise. Ils essaient donc de regrouper des projets ensemble et d'effectuer les interventions de changement par groupe de projets au lieu d'un seul projet à la fois et vise l'institutionnalisation de la pratique.

Évaluation des projets de changements

L'entreprise ne possède pas d'indicateur lui permettant de mesurer le succès ou l'échec des projets de changement. De plus, les changements à gérer sont souvent de grande envergure et ne sont pas de nature technologique. Ainsi, dans un tel contexte, il arrive fréquemment que les objectifs prévus au départ se modifient ou que des impondérables surviennent en cours de projet. Ainsi, il n'est pas aisé dans un tel contexte d'établir des indicateurs de mesure. La personne rencontrée estime également qu'environ 70% des projets ne rencontrent pas les objectifs en terme de coût ou de délai.

Bien qu'il n'existe pas d'indicateurs de mesures formelles pour la conduite des changements, la personne rencontrée tente graduellement d'introduire des post-mortems de projets afin d'évaluer si les objectifs de départ d'un projet ont été atteints. En effet, il arrive régulièrement que l'équipe projet ne prenne pas le temps d'évaluer s'ils ont atteint leurs objectifs puisqu'ils font face à un nombre important de projets à gérer simultanément et qu'ils passent automatiquement à un autre projet sans effectuer d'évaluation.

3.1.7.3 Modèle en gestion du changement – Cas 7

L'entreprise possède un cadre uniforme pour la conduite de ces projets de changement depuis 2002. L'aspect gestion du changement de ce cadre de référence provient de Prosci et lors de la création d'une fonction exclusivement dédiée à la gestion du changement, l'entreprise l'a adapté afin d'y intégrer la gestion de projet et le développement du leadership. De plus, une formation a été développée pour la haute direction afin de les outiller sur leurs rôles pendant un changement. Ce cadre est également appliqué à l'ensemble des changements et peut être adapté en fonction de la nature ou de l'ampleur du projet. Toutefois, certaines étapes doivent être appliquées à l'ensemble des projets (telles que

création d'un plan de communication, d'un plan de formation, d'une stratégie gestion du changement). Tous les acteurs impliqués dans les projets de changement ont été formés à ce cadre de référence et l'équipe gestion du changement effectue une mise à jour des connaissances au début de chaque gros projet.

L'entreprise utilise également un « Heath Map » qui lui permet d'effectuer l'inventaire de tous les projets de changements dans l'entreprise. Cela leur permet également de sensibiliser la haute direction au nombre de changements affectant les employés et de tenter d'éviter la saturation qui engendrerait possiblement une baisse d'efficacité. En effet, étant donné le nombre élevé de changements ayant cours dans l'entreprise et le fait que certains changements sont souvent précipités par rapport à l'échéancier, cela a pour conséquence que les employés vivent de la confusion et demeurent parfois préoccupés par des changements implantés plusieurs mois dans le passé lorsque l'entreprise n'a pas été en mesure de les informer des résultats de ces changements. Ainsi, le « Heath Map » a pour avantage d'alimenter les discussions pertinentes, particulièrement auprès de la haute direction. Cet outil permet également de repousser, d'éviter ou de promouvoir certains changements, de regrouper des changements ensemble, de prioriser les efforts et de dédier les ressources nécessaires.

L'équipe gestion du changement recommande également (1) d'impliquer une ressource gestion du changement dans le processus de décision lors d'un projet de moyenne ou grande envergure et (2) d'allouer des ressources financières et humaines en gestion du changement et en formation pour chaque initiative de projet. Afin d'identifier l'agent de changement, l'équipe possède un aide-mémoire permettant au département visé par le changement, d'identifier s'ils doivent libérer à temps partiel ou à temps plein un employé de leur département afin de le dédier à la gestion du changement du projet. Ainsi, un projet de moyenne ampleur requiert une ressource à temps partiel (50% du temps dédié à la gestion

du changement) alors qu'un projet de grande ampleur, requiert de dédier un employé à temps plein sur la gestion du changement.

3.1.7.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 7

Équipe pour la conduite du changement

L'équipe gestion du changement est actuellement constituée de six partenaires d'affaires. Ceux-ci ont été choisis en fonction de leur ancienneté au sein de l'organisation leur permettant d'avoir une crédibilité suffisante afin d'influencer les acteurs impliqués dans les projets de changement ainsi qu'en fonction de leurs habiletés de communication.

Le rôle de l'équipe consiste à évaluer la capacité d'adoption des changements par les employés et l'organisation. Pour ce faire, elle (1) relie les changements à la vision de l'entreprise ainsi que certains changements entre eux afin de prévenir la saturation et (2) fournit le support à l'équipe projet (formation sur la gestion du changement, support pour compléter les outils et livrables, communications sur le suivi des changements, informations concernant les préoccupations et les résistances des employés).

Afin d'assurer un certain niveau de compétences en gestion du changement, chaque nouveau partenaire d'affaires reçoit une formation portant spécifiquement sur la gestion du changement, soit les outils, la stratégie et la théorie émanant du cadre de référence. De plus, ils doivent suivre une formation sur le cadre de référence en entier, qui combine la gestion du changement, la gestion de projet et le développement du leadership. L'équipe se rencontre également sur une base mensuelle afin d'échanger sur les meilleures pratiques lorsqu'ils ont participé à des conférences ou des formations durant le mois ou s'ils ont lu des

articles sur la gestion du changement. Ils partagent également les leçons apprises des changements sur lesquels ils travaillent

Acteurs pour la conduite du changement

Outre l'équipe, les principaux acteurs impliqués en gestion du changement sont l'agent de changement et le comité gestion du changement.

L'agent de changement est un employé étant identifié au sein d'un service ou d'un département vivant un changement. Ce dernier est coaché et soutenu par l'équipe gestion du changement afin de bâtir la stratégie ainsi que les activités et livrables à réaliser tout au long du projet. Certains agents de changement ayant été identifiés à quelques reprises pour s'impliquer dans un projet ont acquis une expérience en gestion du changement leur permettant d'effectuer au quotidien de la gestion du changement dans leur service.

Les membres du comité de gestion du changement ont pour rôle de mettre à jour le *Heat Map*, de communiquer les nouveaux changements qui impactent ou nécessitent des ressources provenant d'autres départements, d'évaluer l'impact de chaque changement sur les tâches des employés, d'entamer des discussions avec la haute direction sur les implications, de négocier les ressources et les échéanciers, d'effectuer des post mortem des projets et de partager les meilleures pratiques.

L'ensemble des acteurs impliqués en gestion du changement ont reçu une formation portant sur le cadre de référence.

3.1.8 Description de l'organisation de l'étude de cas 8

3.1.8.1 Contexte organisationnel – Cas 8

Cette organisation œuvre dans le secteur des services financiers et compte plusieurs succursales situées majoritairement en territoire canadien ainsi qu'à l'international par l'entremise de ses bureaux de représentation, de ses filiales et de ses alliances. Elle met l'emphase sur l'amélioration constante de ses services afin de favoriser une relation de confiance avec sa clientèle et devenir son fournisseur unique de solutions bancaires. Sa structure bureaucratique composée de plusieurs niveaux hiérarchiques semble également favoriser la rigueur et l'intégrité de ses processus d'affaire.

3.1.8.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 8

Formalisation de la pratique

L'entreprise possède une structure en gestion du changement depuis près de dix ans. Au fil des années, elle a développé et amélioré ses compétences en la matière. Elle a également diminué le recours à des consultants externes pour l'aider dans la mise en œuvre de ses projets mais les experts de la pratique travaillent toujours à normaliser sa pratique et ses outils.

Structuration de la pratique

L'entreprise divise ses projets de changement en deux grandes catégories, soit les projets d'affaire (budget inférieur à 500 000\$) et les projets d'envergure (budget supérieur à

500 000\$). L'entreprise se trouve dans un contexte dans lequel elle doit gérer de nombreux changements de façon simultanée et dont l'ampleur varie. En effet, lors de la collecte des données, elle devait gérer trois projets de très grande envergure, trente projets d'envergure moyenne et près de deux cent projets qu'elle qualifie de plus petite envergure (entre 50 000\$ et 500 000\$). La majorité des projets de changement au sein de l'entreprise sont de nature technologique mais peuvent également être associés à des acquisitions, restructurations, amélioration des processus d'affaire et modification de la culture envers sa clientèle.

Lors de la collecte des données, l'entreprise venait de subir un changement structurel de l'ensemble de sa fonction ressources humaines. Afin d'augmenter l'efficacité de sa pratique gestion du changement, les professionnels responsables de la pratique ont été transférés sous la vice-présidence ressources humaines alors qu'auparavant ils étaient sous les technologies de l'information. Une résultante de cette restructuration consiste également à la création d'un bureau de gestion du changement.

Également, bien que l'entreprise ait diminué le recours aux consultants externes au cours des dernières années, il arrive qu'elle y ait encore recours lorsqu'ils ont besoin d'une expertise pointue ou lorsque les ressources ne sont pas disponibles à l'interne. De plus, il peut arriver que les ressources soient disponibles mais que les professionnels en place ne possèdent pas le niveau d'expertise requis. En effet, l'entreprise possède quatre niveaux de professionnels (formation, junior, intermédiaire, senior). À cet effet, l'entreprise désire augmenter et uniformiser le niveau d'expertise de ses membres afin d'assurer la distribution entière de ses ressources avant de faire appel à des consultants. Le rôle des consultants consiste à accompagner et soutenir l'équipe de projet tout au long du projet. Ceux-ci utilisent le cadre de référence de l'entreprise. Pour la sélection des consultants, l'entreprise se réfère au service de l'approvisionnement qui possède une liste de fournisseurs identifiés par profil.

Évaluation des projets de changements

L'entreprise évalue ses projets de changement à l'aide d'indicateurs de performance qui sont identifiés dans le projet tel que le taux d'utilisation d'un système et le nombre d'erreurs. Le nombre d'employés formés est également un indicateur de mesure utilisé par l'entreprise.

3.1.8.3 Modèle en gestion du changement – Cas 8

Le bureau de gestion du changement possède une méthodologie constituée de sept étapes pour la conduite des changements, laquelle est intégrée à la méthodologie gestion de projets : (1) évaluation haut niveau, (2) diagnostic haut niveau et proposition gestion du changement, (3) diagnostic détaillé et stratégie préliminaire; (4) stratégie finale et plan détaillé, (5) mise en œuvre du déploiement et transition aux secteurs d'affaires, (6) évaluation de l'appropriation, (7) suivi de l'adoption et de la performance par les secteurs d'affaires (Annexe J). Cette dernière a été développée il y a huit ans à l'aide de consultants externes et est totalement adaptée au contexte organisationnel. Pour chaque étape, des activités, des outils et des livrables obligatoires sont identifiés. Les activités ainsi que les outils sont divisés selon l'ampleur du changement (projet d'envergure ou petits projets). Ainsi, certaines activités et certains outils sont communs aux deux types d'envergure alors que d'autres sont spécifiques à chacun d'eux. Le cadre de référence inclut également une courbe d'apprentissage, laquelle identifie le niveau d'engagement des parties prenantes tout au long du processus de changement. Le niveau d'engagement aux différentes étapes est normalement mesuré par questionnaire. Cet outil n'est toutefois pas formalisé au sein de l'entreprise et chaque acteur utilisant ce cadre de référence mesure le niveau d'engagement à sa façon.

Le modèle est communiqué au sein de l'entreprise mais n'est pas utilisé par tous les acteurs de l'organisation. Il arrive ainsi que certains acteurs utilisent encore leurs propres outils. De plus, dans le passé, une tentative de contrôle plus stricte pour l'utilisation de ce cadre de référence par les membres impliqués en gestion du changement avait été réalisée et cela avait engendré des frustrations. Cela fait en sorte qu'actuellement, l'entreprise concentre ses efforts afin que les membres utilisent minimalement les outils et activités communs proposés. De plus, le spécialiste rencontré qui est responsable de la pratique gestion du changement, désire effectuer une mise en commun de l'ensemble des pratiques de tous les membres impliqués en gestion du changement et de créer des tables d'échange et de partage, et ce, afin de tenir compte de l'expertise de chacun et de favoriser l'utilisation d'une approche commune. Les gestionnaires sur le terrain ont pour leur part accès à une version simplifiée du cadre de référence.

3.1.8.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 8

Équipe pour la conduite du changement

Le bureau de gestion du changement a été formé suite à la restructuration de la fonction ressources humaines en novembre 2013. Il est constitué de neuf directeurs principaux répartis entre les différents modules, d'un conseiller principal et de quarante conseillers gestion du changement qui sont assignés sur chaque projet de changement de l'entreprise. Les rôles des membres du bureau de gestion du changement consistent à fournir un conseil stratégique en gestion du changement et dans la réalisation des projets, fournir l'expertise dans la réalisation des projets, soutenir et coacher dans la mise en œuvre des changements, habiliter les gestionnaires et les employés. Ils sont également imputables face à la stratégie globale et au déploiement des activités en gestion du changement et possèdent une vue d'ensemble des changements impactant la fonction ressources humaines.

Les membres du bureau de gestion du changement proviennent soit de l'interne ou de l'externe avec une maîtrise spécialisée ou de l'expérience en gestion du changement.

Ceux-ci s'assurent du maintien et du développement de leurs compétences principalement de deux façons. Tout d'abord, ils possèdent un plan de développement qui est mis à jour annuellement en fonction de l'évaluation du rendement. De plus, les membres suivent différentes formations en gestion du changement mais également afin de développer des compétences connexes telles que les habiletés d'animation, relationnelles et politiques. Les besoins de formations sont basés sur les résultats des évaluations de rendement ainsi que sur les demandes individuelles des membres.

Acteurs pour la conduite du changement

En plus du bureau de gestion du changement, il est également possible d'observer différentes instances et acteurs pour la conduite des changements au sein de l'entreprise, soit : les directeurs principaux ressources humaines (DPRH) et les partenaires d'affaires ressources humaines (PARH), l'équipe des communications, l'équipe de la formation, la haute direction, les gestionnaires des lignes d'affaires, le bureau des initiatives stratégiques et le comité de gestion du changement.

Les DPRH sont directement liés aux unités d'affaires. Ils se chargent de créer le groupe d'intervention en gestion du changement et de proposer l'intervention auprès des gestionnaires. Ils valident également les livrables, assurent la pérennité de l'approche gestion du changement et identifient les spécialistes ressources humaines requis pour la conduite des changements. Ils sont imputables de la stratégie et du plan de gestion du changement au sein de leur unité d'affaires.

Les PARH pour leur part, participent à l'identification des agents de changement dans les secteurs qu'ils desservent et collaborent avec ces derniers. Ils valident le réalisme des stratégies en gestion des ressources humaines et les mettent en place, soutiennent les gestionnaires dans la conduite de leurs changements et fait part des enjeux sur l'appropriation du changement à l'équipe gestion du changement.

Ces deux acteurs (DPRH et PARH) constituent la courroie de transmission au quotidien avec le bureau de gestion du changement.

L'équipe communication effectue la promotion et la diffusion des projets de changement devant être implantés au sein de l'entreprise et participe à l'identification des préoccupations des parties prenantes.

L'équipe de formation est responsable de livrer les stratégies de développement des compétences et les activités d'apprentissage qui en découlent.

La haute direction joue également un rôle dans la légitimation de la gestion du changement au sein de l'entreprise. Cela s'effectue notamment en informant les équipes projets et les gestionnaires des actions réalisées en gestion du changement et des résultats associés. Ceci se fait lors des rencontres de projet ou encore lors de conférences.

Les gestionnaires des lignes d'affaires ont pour leur part la responsabilité et l'imputabilité d'établir et d'articuler une vision mobilisante pour faire participer et adhérer les employés aux divers changements. Ils informent également ces derniers de la nature et

des impacts des changements au niveau de leur tâches, approuvent la stratégie globale de changement et réalisent certains livrables et activités en gestion du changement.

Le bureau des initiatives stratégiques, constitué entre autre par des gestionnaires du comité de direction et du comité exécutif, procèdent à l’approbation des projets d’envergure, ce qui assure la visibilité au niveau de la gestion du changement.

Enfin, l’entreprise a également mis sur pied un comité de gestion du changement comprenant un DPRH, un PARH, un spécialiste en communication, un spécialiste en formation, un conseiller gestion du changement (leur nombre varie selon l’ampleur du projet) et un analyste d’affaires afin d’assurer l’alignement et la pérennité des projets.

Afin d’assurer le développement et le maintien des compétences, l’entreprise offre une formation sur l’introduction à la gestion du changement à toutes les ressources ayant à travailler de près ou de loin avec cette pratique. De plus, l’organisation possède sa propre école à l’interne pour la formation des différents corps d’emploi. Cette école comprend un institut des leaders dédié à la formation des ressources en gestion. Ainsi, chaque gestionnaire participe à une formation portant sur le développement de leur leadership en lien avec la gestion du changement. Le profil de développement des gestionnaires et des acteurs impliqués dans la pratique inclut également une compétence en gestion du changement.

3.1.9 Description de l'organisation du cas 9

3.1.9.1 Contexte organisationnel – Cas 9

L'organisation œuvre dans le secteur du transport et possède des établissements répartis à travers le monde. Elle mise essentiellement sur l'excellence et la performance de ses processus d'affaires ainsi que les compétences hautement spécialisées de ses employés afin de fournir un service hors pair à sa clientèle internationale. De plus, l'entreprise a pour objectif de devenir le leader mondial dans son domaine de compétences. Étant dans un marché fortement concurrentiel, l'atteinte de cet objectif passe principalement par l'innovation et l'importance marquée accordée à sa responsabilité sociale, laquelle inclut le respect de ses employés, de ses fournisseurs, de ses partenaires d'affaires et de l'environnement. Cette organisation possède deux filiales et la collecte des données s'est effectuée au sein de l'un d'elle.

3.1.9.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 9

Formalisation de la pratique

L'entreprise est en contexte de transformation depuis le début des années 2000, suite à un événement ayant impacté de façon marquée son secteur d'activités. Cela a engendré principalement deux impacts majeurs au niveau de la gestion du changement. Tout d'abord, afin d'être apte à réagir plus adéquatement à son environnement externe, l'entreprise a mis en place une démarche de *Lean Manufacturing*. Cette nouvelle approche a engendré de nombreux changements, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. Également, un diagnostic organisationnel réalisé suite aux événements de 2001 avait identifié la fonction ressources humaines comme une fonction clé permettant de soutenir l'entreprise dans la mise en œuvre

de l'ensemble de ces changements. Ce diagnostic a également mené au constat que cette fonction n'était pas outillée pour ce faire, étant donné la dispersion des compétences en gestion du changement au sein de l'entreprise et le manque de cohésion dans les pratiques et façon de faire.

Structuration de la pratique

Cela a porté l'entreprise à repositionner la fonction ressources humaines et à développer un centre d'expertise en développement organisationnel. Ainsi, depuis la création de l'équipe en 2007, cela a permis à l'entreprise de centraliser ses efforts en gestion du changement et à uniformiser la pratique en se dotant d'une méthodologie basée sur les meilleures pratiques. Aujourd'hui, nous observons que la gestion du changement fait de plus en plus partie des pratiques courantes et du langage commun.

Il est également possible d'identifier trois niveaux d'acteurs pour la conduite du changement au sein de l'entreprise, soient corporatif, local et unités d'affaires. Ainsi, l'équipe gestion du changement se retrouve au niveau corporatif et se charge à chaque année de mettre sur pied un plan stratégique en collaboration avec la haute direction afin d'identifier les contributions qu'ils auront effectués pour l'année en cours auprès des différentes unités organisationnelles. De plus, ils identifient les besoins d'accompagnement émanant des unités d'affaires. L'équipe travaille également de concert avec la communauté ressources humaines et le leadership des différents niveaux de l'entreprise (gouvernance) afin d'assurer l'alignement des pratiques. Elle va également rechercher régulièrement l'appui, les approbations et le *sponsorship* nécessaire à la mise en marche des changements auprès des leaders clé de l'organisation lors des comités de gestion. Au niveau local, l'équipe soutient les spécialistes en développement organisationnel qui eux soutiennent les partenaires d'affaires se situant au niveau des unités d'affaires.

Évaluation des projets de changements

L'entreprise possède un tableau de bord pour l'évaluation des projets de changements. Chaque projet est évalué mensuellement par les spécialistes en développement organisationnel comme étant vert ou rouge. L'évaluation se fait sur la base d'indicateurs basés sur un ensemble de comportements attendus et d'étapes à suivre.

3.1.9.3 Modèle en gestion du changement – Cas 9

Avant la création de l'équipe gestion du changement, une méthodologie en sept étapes existait dans la division ressources humaines de l'entreprise. Toutefois, sa très grande complexité faisait en sorte que les acteurs de cette division utilisaient plutôt leur propre méthodologie. Ce qui a engendré de la confusion et un manque d'alignement dans la pratique ainsi qu'un manque d'efficacité dans la conduite des changements au sein de l'entreprise.

Lors de la création de l'équipe en 2007, une méthodologie commune a été mise sur pied. Cette dernière a été créée par l'analyse et la comparaison des méthodologies utilisées par chaque membre de l'équipe. Un exercice de remue-méninges (« brainstorming ») a porté l'équipe à adopter une méthodologie composée de 5 leviers : (1) l'engagement des parties prenantes, (2) la communication, (3) l'alignement organisationnel, (4) l'apprentissage, (5) la mesure de la préparation (Annexe K). Chaque levier possède une définition puis un ensemble d'outils, de processus et de gabarits qui y sont rattachés, incluant des consignes et une offre de formation. Ce cadre n'est pas utilisé de façon linéaire ou séquentielle. De plus, les leviers sont interdépendants l'un de l'autre et utilisés de façon complémentaire puisque les résultats pour chacun d'eux alimentent les réflexions reliés aux autres.

Ce cadre de référence a été diffusé à l'ensemble de l'organisation et tous les acteurs impliqués en gestion du changement ont été formés sur ce modèle. L'équipe gestion du changement mise aujourd'hui sur l'autonomie et l'imputabilité des gestionnaires pour la conduite des différents changements dans l'entreprise. Cette méthodologie est également réévaluée à chaque année et bonifiée régulièrement en fonction des expériences acquises.

3.1.9.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 9

Équipe pour la conduite du changement

Afin d'orchestrer les changements, l'organisation s'appuie sur une équipe constituée de six personnes. Cette équipe se situe dans un centre d'expertise en développement organisationnel, lequel est situé dans la fonction ressources humaines au niveau corporatif. Elle est responsable de coacher les gestionnaires, spécialiste en développement organisationnel et parties prenantes pour la mise en œuvre des changements de nature organisationnelle et culturelle. Les membres de l'équipe effectuent également des suivis, des mesures de perception et des focus-groupe. Ils rapportent l'ensemble des interventions réalisées aux sponsors des projets et au comité de gestion. Cette équipe a également pour rôle de déployer et de former les acteurs à la méthodologie, de développer les stratégies en gestion du changement et de s'assurer que les pratiques soient constamment adaptées au contexte et à la réalité organisationnelle. En ce qui a trait aux projets de changements, l'équipe priorise les grandes initiatives corporatives touchant l'ensemble des employés de la division et travaille en étroite collaboration avec les spécialistes en développement organisationnel se trouvant au niveau de chacune des unités d'affaires. Une deuxième équipe responsable de gérer les changements de nature technologique est également présente dans l'entreprise. Celle-ci se situe dans la fonction des technologies de l'information. Les deux équipes sont indépendantes l'une de l'autre. Toutefois, lorsqu'un changement arrive auprès

des mêmes populations et dans une même période temporelle, il arrive que leurs stratégies s'arriment au niveau des acteurs ayant à intervenir au niveau local.

Les membres de l'équipe sont sélectionnés en fonction de deux facteurs : (1) leurs compétences techniques en gestion du changement et (2) leurs aptitudes à influencer les acteurs organisationnels, et ce, dans le but de légitimer les actions à entreprendre pour la conduite des changements. Selon la spécialiste rencontrée, cette dernière compétence est difficile à trouver sur le marché et rend le recrutement et le développement ardu puisque cela requiert une aptitude à travailler dans un haut niveau d'incertitude et d'ambiguïté. En effet, lors de la conduite d'un changement, il arrive que les objectifs et la cible changent en cours de route, que l'équipe ait à s'adapter à des impératifs organisationnels et qu'elle ait à remettre en question leurs interventions. Ce contexte complexe a également pour conséquence qu'il est difficile d'amener les gestionnaires à bien identifier une vision et à l'articuler de façon mobilisante.

Pour ce qui est du maintien et du développement de leurs compétences, les membres de l'équipe effectuent des lectures spécialisées, participent à des webinaires et des conférences offertes par le Centre d'étude en transformation des organisations (CETO). Ils effectuent régulièrement des comptes rendus (débriefing) en équipe afin d'enrichir leur méthodologie et leurs façons de faire. Cela leur permet notamment de maintenir le recul et la réflexion nécessaires pour les faire évoluer. Également, l'équipe possède un plan d'intégration lors de l'arrivée d'un nouveau membre, un plan de développement personnel et un plan de développement d'équipe afin d'évaluer et d'accroître leurs compétences. Les évaluations s'effectuent sur une base mensuelle et les plans sont bonifiés en fonction des expériences et des connaissances acquises en gestion du changement.

Acteurs pour la conduite du changement

Outre l'équipe, les principaux acteurs impliqués en gestion du changement sont les spécialistes en développement organisationnel, les partenaires d'affaires au niveau des unités d'affaires, les gestionnaires des différents niveaux hiérarchiques et la communauté ressources humaines.

Les gestionnaires ont la responsabilité et l'imputabilité de la mise en œuvre des changements au sein de l'organisation. De plus, ce sont eux qui entrent en relation directe avec les employés.

Les spécialistes en développement organisationnel pour leur part, reçoivent les directives de l'équipe gestion du changement et ont la responsabilité d'intervenir au niveau de chacune des unités d'affaires à l'aide des mêmes outils, processus et méthodologie. Ils supportent les partenaires d'affaires se situant au niveau des sites et des usines.

Chaque acteur impliqué en gestion du changement est systématiquement formé par l'équipe gestion du changement sur le cadre de référence. Il est par la suite coaché et soutenu par l'équipe lors de la conduite des changements. La compétence gestion du changement est également incluse dans leur plan de développement.

3.1.10 Description de l'organisation de l'étude de cas 10

3.1.10.1 Contexte organisationnel – Cas 10

L'organisation œuvre dans le domaine du transport. Elle offre ses services partout en Amérique du Nord ainsi qu'en Amérique du Sud et en Asie. L'entreprise met beaucoup d'effort afin d'offrir à sa clientèle des services permettant de répondre à l'ensemble de leurs besoins. Elle mise également sur la sécurité de ses employés et du public. Pour se faire, l'entreprise a mis en place une culture de sécurité sans compromis et investie d'importantes sommes annuellement afin de former ses employés en matière de sécurité. Les valeurs de l'entreprise sont également orientées vers la mise en place d'un éventail d'initiatives afin d'établir des liens solides avec son personnel qu'elle reconnaît comme un actif clé permettant la pérennité de ses activités. Elle demeure à l'affût et prend avantage des différentes réglementations qui encadrent son secteur d'activités afin de prendre de l'expansion et d'innover dans ses façons de faire.

3.1.10.2 Pratiques de gestion du changement – Cas 10

Formalisation de la pratique

La pratique de gestion du changement a commencé à se formaliser graduellement dans l'entreprise à partir du début des années 2000. Auparavant, c'étaient les gestionnaires qui géraient eux-mêmes l'aspect gestion du changement des projets et aucun cadre de référence n'était disponible. L'importance accordée à la gestion du changement s'est davantage accentuée vers les années 2003 à 2005 lorsque l'entreprise a reconnu l'importance d'effectuer l'arrimage entre les côtés technique et humain des projets de changement. À cette période, deux personnes provenant de l'interne avaient été assignées afin de fournir de

l'accompagnement en gestion du changement dans les projets. Avec les années et au gré des expériences, une structure a graduellement prise forme et les gestionnaires de projets ont commencé à faire de plus en plus appel aux services d'un spécialiste en gestion du changement. La nature changeante des changements ainsi que leur nombre grandissant ont également mené les acteurs impliqués à reconnaître davantage l'importance de considérer le côté humain des projets.

Structuration de la pratique

L'organisation compte aujourd'hui un département de gestion du changement situé sous le vice-président exécutif et chef de la direction financière des technologies de l'information et est constitué de douze personnes. La gestion du changement est actuellement appliquée sur chaque projet de nature technique et l'équipe doit maintenant prioriser les projets sur lesquels elle travaille. Il y a également augmentation de la demande afin d'effectuer de l'accompagnement sur des projets de nature non technique.

Afin de structurer la pratique, les membres de l'équipe ont développé il y a cinq ans, des outils et des livrables basé sur les travaux de Prosci et de l'Association of Change Management Professionnels (ACMP). Toutefois, leur utilisation n'était pas uniforme au sein de l'équipe. Ainsi, en 2013, l'équipe s'est dotée de la méthodologie de la firme de consultants externes Change Guides afin d'uniformiser la pratique. Les outils et livrables utilisés jusqu'à maintenant ont également été intégrés au cadre de référence. De plus, ce dernier n'est pas communiqué à l'ensemble des acteurs de l'organisation. En effet, lorsqu'elle est appelée à accompagner un projet, l'équipe présente uniquement les outils dont elle aura recours pour gérer le changement dans le projet en question. De plus, afin d'augmenter l'autonomie des gestionnaires, elle prévoit mettre en place, sur le site Internet de l'organisation, une

méthodologie simplifiée permettant aux gestionnaires de gérer eux-mêmes les projets de petite envergure.

Il arrive également que l'équipe fasse appel à des consultants externes afin de développer les outils de formation, de diffuser la formation ou de soutenir l'équipe au niveau administratif. Le recours à un consultant a lieu lorsque la division n'est pas en mesure de fournir une ressource pour aider le spécialiste gestion du changement dans la formation. Cela peut également avoir lieu lorsqu'un projet touche des employés travaillant dans des régions éloignées et qu'il soit nécessaire de se déplacer pour fournir la formation.

Évaluation des projets de changements

Afin de mesurer le succès des projets au niveau de la gestion du changement, l'équipe utilise des matrices et questionnaires pour mesurer l'adoption du changement par les parties prenantes. Des questionnaires de satisfaction peuvent également être distribués à la clientèle externe de l'entreprise. Dans le cadre de projets technologiques, ils vont également utiliser des indicateurs de mesure tels que le taux d'utilisation d'un système.

3.1.10.3 Modèle en gestion du changement – Cas 10

L'entreprise possède depuis un an une méthodologie uniforme utilisée par l'ensemble des spécialistes en gestion du changement. Cette méthodologie a été créée par le fournisseur externe Change Guides et bonifiée avec la méthodologie et les pratiques déjà en place dans l'entreprise. Elle est constituée de trois étapes, lesquelles sont intégrées à la méthodologie de gestion de projets : planification, mise en place et soutien. Chacune des étapes présente les activités et livrables à réaliser. De plus, le cadre de référence est adapté

selon la nature et l'amplitude des changements (Annexe L). Certaines activités sont toutefois appliquées à l'ensemble des changements : stratégie globale pour le changement, plan de communication, plan de formation, analyse des parties prenantes, analyse des jeux de pouvoir et d'influence (« Power Map »), etc.

En parallèle avec la méthodologie, l'entreprise utilise divers outils tels qu'une cartographie des changements (*Heat Map*), un outil permettant de déterminer l'amplitude des changements et une courbe d'engagement.

La cartographie (*Heat Map/Change Management Project Map*) permet à l'équipe d'avoir une vue d'ensemble sur l'ensemble des changements en cours et à venir dans l'entreprise ainsi que de catégoriser les projets en fonction de leur ampleur et de leur nature. De plus, une couleur est associée à chaque changement inscrit dans la cartographie en fonction de son ampleur.

Afin d'identifier l'ampleur d'un changement, l'équipe possède un outil qui identifie si un changement est d'amplitude développemental, transitionnel ou transformationnel, et ce, en fonction de quatre critères d'analyse, soient : focus, motivation, portée et effort. Cet outil permet à l'équipe de déterminer la stratégie appropriée à mettre en place ainsi qu'à associer une couleur au changement dans la cartographie. Un questionnaire est également distribué au gestionnaire de projet afin d'aider à déterminer l'amplitude du projet de changement.

Enfin, l'équipe dispose d'une courbe d'engagement qui permet de mesurer le niveau d'adoption du changement par l'ensemble des acteurs touchés, et ce, tout au long du processus de changement. L'engagement est mesuré par questionnaire et permet de situer

si une personne est rendue à l'étape de contact, de prise de conscience, de compréhension, de désir d'adoption ou d'adoption.

3.1.10.4 Équipe et acteurs pour la conduite du changement – Cas 10

Équipe pour la conduite du changement

Le nombre de professionnels faisant partie de l'équipe de gestion du changement à augmenter au cours des années. La croissance de cette équipe étant principalement due à l'accroissement du nombre de changements au sein de l'entreprise et au fait que l'expertise de l'équipe est de plus en plus demandée pour des changements de nature non technologique. Lors de la collecte des données, l'équipe était constituée de douze membres. Les membres de l'équipe possèdent des rôles similaires. Toutefois, afin d'augmenter l'efficacité et la qualité de leur intervention, chacun tente de se concentrer dans des sphères précises de l'entreprise telles que opérations, légal, TI, finances, marketing. Cela leur permet de se créer des portfolios d'expertise qui se bonifient au gré des expériences.

La mission de l'équipe consiste à assister les acteurs de l'entreprise sur les différents projets de changement, de gérer de façon proactive l'impact de nouvelles technologies et des processus sur les personnes, de s'assurer que les employés sont prêts, de prévoir et de gérer efficacement la résistance des employés au changement, d'assurer un retour sur investissement et de minimiser la perte de productivité. Lorsqu'un besoin d'accompagnement est nécessaire, c'est le gestionnaire de projets de chaque division qui soumet une demande à l'équipe gestion du changement. Le spécialiste attitré en gestion du changement sera également supporté par l'équipe de projet de la division dans lequel a lieu le changement, afin de préparer le matériel de formation.

Les membres de l'équipe gestion du changement proviennent de l'externe ou de l'interne et possèdent tous une expérience en gestion du changement ou dans un domaine connexe, ce qui favorise l'étendue des compétences de l'équipe. À titre d'exemple, un membre provient de l'équipe des technologies de l'information de l'entreprise et possède des compétences en informatique, ce qui permet à l'équipe d'attirer ce membre sur des projets précis en fonction de la nature du changement à gérer.

Également, il n'existe aucune obligation en ce qui concerne le développement et le maintien des compétences en gestion du changement au sein de l'équipe. Toutefois, si un des membres est de niveau junior, il s'adjoindra à un membre senior afin de développer ses compétences.

Acteurs pour la conduite du changement

Outre les membres de l'équipe gestion du changement, les acteurs impliqués dans les projets de changement sont : le gestionnaire du département ou le gestionnaire de projet au sein du département visé par le changement, le service des affaires publiques et le service des affaires commerciales.

Lors d'un projet de changement, le directeur de département, le gestionnaire du projet ou l'expert de contenu du département visé par le changement se chargera de bâtir ou d'aider l'équipe à bâtir le matériel de formation étant donné leur connaissance des personnes, de la structure et des logiciels du département.

Le service des affaires publiques pour sa part, se charge de fournir un support à l'équipe pour la diffusion sur l'intranet et par courriel des projets de changement en cours ou à venir.

Lorsqu'un changement touche les processus d'affaires, l'équipe du département des affaires commerciales aura pour rôle d'effectuer une investigation afin d'identifier comment se passe le processus avant l'implantation du changement et comment l'entreprise désire modifier ledit processus. Ce service effectue une analyse d'écart afin d'identifier les actions à entreprendre afin de passer de l'état actuel à l'état désiré. Au niveau de l'équipe gestion du changement, cela leur permet de mesurer l'ampleur des interventions qu'ils auront à réaliser en gestion du changement.

3.1.11 Tableau synthèse – Structuration de la pratique

Le tableau de l'annexe M synthétise la structuration de la pratique gestion du changement des 10 cas à l'étude. Il présente les sept éléments suivants : (a) l'année associée à la création d'un cadre de référence uniforme en gestion du changement; (b) la provenance du cadre de référence afin d'observer si le cadre de référence provient d'une firme de consultants, d'un modèle tiré de la littérature ou d'un modèle maison. Pour les cas ayant un cadre de référence faisant référence à un amalgame de modèles, nous avons indiqué l'influence principale du modèle (1) et l'influence secondaire du modèle (2) lorsqu'applicable. De plus une note insérée à la suite du tableau (*) permet d'identifier des particularités pour certains des cas; (c) le nombre d'étapes ou de leviers associés au cadre de référence; (d) l'utilisation d'un courbe d'engagement (eng.) ou d'appropriation (app.); (e) le recours à une firme de consultation.

3.2 Niveau de maturité des pratiques de gestion du changement

Cette partie présente les résultats du questionnaire de maturité pour chaque organisation. Elle fait ressortir les forces et les lacunes pour chacun des cinq volets du questionnaire. Il est à noter également que dans le questionnaire, les items des volets 2 et 4 sont regroupés en deux et trois thèmes respectivement (Annexe S)⁹. Dans cette section, ceux-ci sont identifiées par : thème un, thème deux et thème trois.

3.2.1 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 1

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 1,9.

Tableau 3.1 Évaluation du niveau de maturité de l'étude de cas 1

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	2,0
2- Application de la gestion du changement	1,8
3- Compétences en gestion du changement	2,2
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	2,3
5- Socialisation	1,2
Niveau de maturité de l'organisation	1,9

⁹ Volet 2 : (Thème 1) : « Tous les projets/initiatives de changement » et (Thème 2) : « Dans l'organisation, ... » (se référer à l'annexe S pour obtenir les items inclus dans chacun des thèmes).

Volet 4 : (Thème 1) : « Mon organisation dispose »; (Thème 2) : « Mon organisation soutient le réseautage entre les spécialistes de gestion du changement (dont des communautés de pratique) » et (Thème 3) « Mon organisation favorise » (se référer à l'annexe S pour obtenir les items inclus dans chacun des thèmes).

Volet 1 – Niveau de leadership

Le niveau de leadership pour la gestion du changement au niveau de l'organisation obtient une moyenne de 2. La majorité des items de ce volet obtient des niveaux 1 ou 2. Seule l'implication du leadership comme parrains du changement ainsi que leur accessibilité et engagement envers l'équipe de projets obtiennent des niveaux 3.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Ce volet obtient un niveau moyen de maturité de 1,8. Un niveau de 2 et de 1,7 ont respectivement été attribués pour les deux thèmes associés à ce volet. Nous constatons que l'ensemble des items obtiennent un niveau de maturité de 2, excepté la disponibilité d'outils afin de gérer l'aspect humain du changement qui obtient un niveau 1. En effet aucun outil formel n'est actuellement utilisé par l'entreprise. En ce qui concerne la disponibilité des ressources financières, cet aspect semble néanmoins constituer un moins grand enjeu pour les changements de grande ampleur.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

L'ensemble du volet obtient un niveau de maturité de 2,2. Le thème de l'offre de formation obtient un niveau 1,4, celui de l'efficacité de la formation offerte obtient un niveau 1,6, celui de la possibilité d'apprentissage continu obtient un niveau 3,2 et finalement, celui des compétences démontrées obtient un niveau 2,4.

Les lacunes observées se concentrent au niveau de l'offre de formation et l'efficacité de la formation qui obtiennent des niveaux 1 pour l'ensemble des acteurs, excepté les experts en gestion du changement. Les compétences démontrées au niveau des employés obtiennent également un niveau 1. La force se retrouve auprès des experts gestion du changement qui obtiennent des niveaux entre 3 et 4 pour l'ensemble des items. Au niveau des gestionnaires, il arrive que ceux-ci gèrent eux-mêmes la gestion du changement sans faire appel à l'équipe, et ce, même s'ils ne sont pas habilités pour le faire.

Volet 4 – Standardisation

Le niveau de maturité global de ce volet pour le premier cas est de 2,3. L'organisation obtient respectivement des niveaux moyens de maturité de 1,9; 2 et 3 pour chacun des trois thèmes. Pour le premier thème, l'aspect le plus fort est celui de la présence d'une équipe d'expert et de postes permanents dédiés à la gestion du changement ainsi que la présence d'un processus d'amélioration continue pour ses pratiques de gestion de changement, initié par les responsables de gestion du changement qui obtiennent des niveaux 3. Tous les autres items obtiennent des niveaux 1. Or, au niveau de l'adoption d'une approche standard, nous constatons en effet que l'équipe possède certains outils et livrables en gestion du changement. Toutefois, ceux-ci ne sont pas déployés de façon uniforme dans l'entreprise. De plus, l'équipe revoit son cadre de référence afin de le rendre plus rigoureux et afin de répondre à l'objectif de responsabilisation des unités d'affaires. Pour le thème deux, l'organisation a mentionné qu'elle partage ses pratiques de gestion du changement lorsqu'elle fait affaire avec des firmes de consultants externes. Les items du troisième thème associés à l'intégration de la gestion du changement et de la gestion de projet ainsi qu'à l'intégration de la gestion du changement dans les programmes d'amélioration continue obtiennent un niveau de maturité de 4. À cet effet, la personne rencontrée a mentionnée que l'équipe a inclus un module en gestion du changement dans la méthodologie *Six Sigma* utilisée

par le groupe de contrôle de la qualité. Un niveau 1 est attribué pour l'intégration de la gestion du changement à des systèmes d'amélioration continue.

Volet 5 – Socialisation

Enfin, la socialisation de l'organisation atteint un niveau de maturité de 1,2. Tous les items de ce volet obtiennent des niveaux de maturité de 1 excepté le monitoring, la promotion et le partage des succès en gestion du changement ainsi que l'évaluation de l'efficacité de la gestion du changement et des succès durant l'implantation des changements par l'organisation qui obtiennent des niveaux 2. À cet effet, nous constatons qu'il reste des efforts à déployer pour cette organisation afin de promouvoir et de faire légitimer la pratique.

3.2.2 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 2

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 1,9.

Tableau 3.2 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 2

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	2,3
2- Application de la gestion du changement	2,2
3- Compétences en gestion du changement	1,3
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	1,7
5- Socialisation	2
Niveau de maturité de l'organisation	1,9

Volet 1 – Niveau de leadership

Le niveau de leadership pour la gestion du changement au niveau de l'organisation obtient une moyenne de 2,3. Six items sur huit de ce volet obtiennent un niveau 2 alors que les autres obtiennent un niveau 3. Cela semble pouvoir s'expliquer en partie par le fait que l'entreprise est encore jeune dans la promotion d'une approche uniforme en gestion du changement et a commencé depuis peu à mettre des efforts dans le but d'augmenter l'autonomie des gestionnaires de premier niveau dans la conduite des changements. De plus, les expériences passées ont créé des avis mitigés par rapport à l'efficacité perçue des actions entreprises en gestion du changement.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Le volet deux obtient un niveau moyen de maturité de 2,2. Le premier thème associé à ce volet obtient un niveau moyen de 2 alors que le deuxième thème obtient un niveau maturité moyen de 2,3. Le fait que l'organisation était en processus de mise en place d'un cadre de référence uniforme pour la conduite des changements peut expliquer ce résultat. Ainsi, il est encore trop tôt pour parler d'uniformité des pratiques ou d'application de la gestion du changement dans l'ensemble des projets mais l'organisation met en place les efforts nécessaires pour aller dans ce sens.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 1,3. Le thème de l'offre de formation obtient un niveau 1,6, celui de l'efficacité de la formation offerte obtient un niveau

1, celui de la possibilité d'apprentissage continu obtient un niveau 1,3 et finalement, celui des compétences démontrées obtient un niveau 1,4.

Nous observons qu'il y a des compétences démontrées et que la formation est disponible pour les experts en gestion du changement. Toutefois, cela n'est pas uniforme dans l'organisation (niveau 3). La formation offerte aux gestionnaires de premier niveau obtient un niveau 2. Ce même niveau est également attribué pour la possibilité d'apprentissage continu des experts en gestion du changement. Tous les autres items n'obtiennent que des niveaux 1.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité global de 1,7. Le premier thème obtient un niveau de maturité de 2,4. Le résultat le plus élevé est associé au fait que l'entreprise possède un groupe dédié à la gestion du changement (niveau 4). Ensuite, un niveau 3 est attribué au fait que l'entreprise dispose d'un ensemble d'outils standards en gestion du changement et qu'elle intègre la gestion du changement et la gestion de projet. Le résultat le plus faible de ce thème est associé à la présence d'un programme de formation ou plan de développement complet en gestion du changement (niveau 1). Le deuxième thème se situe parmi les résultats les plus faibles avec un niveau de 1. Ensuite, le troisième thème présente un niveau de 1,6. Les résultats les plus faibles (niveau 1) sont observés pour la mise en place d'un processus d'amélioration continue pour les pratiques de gestion du changement.

Volet 5 – Socialisation

Le volet cinq présente un niveau de maturité moyen de 2. La majorité des items obtiennent des niveaux 1. Les résultats les plus élevés sont associés à la reconnaissance de l'importance de la gestion du changement (niveau 3), à son renforcement afin d'en assurer une utilisation durable dans l'entreprise (niveau 3) et à la considération de la gestion du changement comme une valeur culturelle et non seulement une activité parmi d'autres (niveau 4). Ainsi, cela démontre que l'organisation a un désir de promouvoir la pratique de gestion du changement au sein de l'entreprise. Cela est appuyé entre autre par la récente mise en place d'une méthodologie commune. Toutefois, les efforts de l'entreprise en ce sens semblent encore être à leurs débuts. De plus, les experts de la pratique doivent composer avec la structure très hiérarchique de l'entreprise, la présence d'un syndicat et le poids des expériences passées.

3.2.3 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 3

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 2,7.

Tableau 3.3 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 3

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	2,6
2- Application de la gestion du changement	2,3
3- Compétences en gestion du changement	2,3
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,7
5- Socialisation	2,7
Niveau de maturité de l'organisation	2,7

Volet 1 – Niveau de leadership

Le premier volet présente un niveau global de maturité de 2,6. L'ensemble des items de ce volet obtiennent des niveaux de 3, excepté l'évaluation réalisée concernant la collaboration entre les leaders pour le déploiement des projets de changement et l'intégration de la gestion du changement aux critères d'évaluations des différents projets de l'entreprise qui obtiennent des niveaux 2.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Le niveau global de maturité de ce volet obtient un niveau maturité moyen de 2,3. Le même résultat est associé pour les deux thèmes composant ce volet. Au niveau du premier thème, nous constatons que les faiblesses sont surtout associées à l'application d'une structure gestion du changement à l'ensemble des projets et à la disponibilité des ressources pour la conduite du changement (niveau 2). L'utilisation d'une approche commune présente un résultat moyen de 3. Au niveau du deuxième thème, les faiblesses se situent davantage à l'application de la gestion du changement dans les activités de toutes les fonctions de l'entreprise (niveau 1) ainsi que l'intégration de la gestion du changement dans les résultats attendus (niveau 2). Sa plus grande force réside dans la présence d'outils permettant de gérer l'aspect humain du changement (niveau 4). Or, l'entreprise est jeune dans l'adoption d'un cadre de référence pour la conduite des changements. En effet, lors de la collecte des données, cela avait été instauré récemment dans l'entreprise, en constatant les difficultés rencontrées pour la conduite du changement technologique de grande ampleur. De plus, bien que l'entreprise favorise l'adoption d'un cadre de référence uniforme, celui-ci sera tout de même disponible en six ou huit modèles pour répondre aux particularités de chaque établissement. Enfin, le manque de ressources constitue une réalité inhérente au secteur d'activité dans lequel évolue l'organisation.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 2,3. Le thème de l'offre de formation obtient un niveau 2, celui de l'efficacité de la formation offerte obtient un niveau 2,2, celui de la possibilité d'apprentissage continu obtient un niveau 2 et finalement, celui des compétences démontrées obtient un niveau 2,8.

Les lacunes observées se retrouvent au niveau des employés et de la haute direction qui obtiennent des niveaux 1 pour l'ensemble des items excepté celui des compétences démontrées pour la haute direction qui obtient un niveau 2. Nous observons qu'en effet, les employés impliqués dans les équipes de projets sont des professionnels de terrain n'ayant la plupart du temps pas de compétences en gestion du changement. L'organisation tente toutefois de sélectionner des employés ayant des connaissances dans un domaine connexe tel que la communication, la formation, la revue de processus ou l'amélioration continue. De plus, l'équipe gestion du changement met en place un programme de formation qui sera diffusé aux équipes projet. Toutefois, lors de la collecte des données, cela n'avait pas encore été réalisé. Les experts en gestion du changement, les gestionnaires de premier niveau ainsi que l'équipe projets obtiennent des niveaux 3 pour l'ensemble des items, excepté la possibilité d'apprentissage continu qui obtient un niveau 2 pour les gestionnaires de premier niveau et la disponibilité de formation qui obtient un niveau 2 pour les experts en gestion du changement. Également, un niveau 5 leur est attribué pour l'aspect de la compétence démontrée. Des efforts sont donc à mettre en place afin d'uniformiser le plus possible les connaissances des acteurs impliqués en gestion du changement.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,7. Le premier thème obtient un niveau de maturité moyen de 3,4. La principale lacune observée se trouve au niveau de la

disponibilité d'un programme de formation ou plan de développement complet en gestion du changement (niveau 1). En effet, lors de la collecte des données, aucun programme de formation formel n'était disponible et l'équipe gestion du changement prévoyait en mettre un sur pied sous peu. La présence de différents postes dédiés à la gestion du changement et d'un processus d'amélioration continue pour ses pratiques de gestion du changement obtiennent un niveau 3. Enfin, l'ensemble des autres items obtiennent des niveaux de maturité ce situant entre 4 et 5.

Volet 5 – Socialisation

Enfin, la socialisation de l'organisation atteint un niveau de maturité de 2,7. À cet effet, selon les propos de la personne rencontrée, il est possible de constater que la pratique gestion du changement prend graduellement de l'importance au sein de l'entreprise. Cela est entre autre favorisé par la haute direction.

3.2.4 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 4

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 2,7.

Tableau 3.4 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 4

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	2,3
2- Application de la gestion du changement	3,2
3- Compétences en gestion du changement	2,8
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,0
5- Socialisation	2,5
Niveau de maturité de l'organisation	2,7

Volet 1 – Niveau de leadership

Ce volet présente un niveau de maturité de 2,3. Un niveau de maturité de 2 a été accordé à la majorité des items de ce volet. Excepté la communication de la part des leaders afin de démontrer l'importance accordée à la gestion du changement et leur accessibilité envers l'équipe de projets afin de favoriser l'institutionnalisation de la pratique qui obtiennent un niveau 3. Ainsi, nous constatons que les efforts provenant des leaders afin de promouvoir la création d'une compétence en gestion du changement est diluée et non uniforme au sein de l'entreprise. L'organisation a encore des efforts à déployer afin de mener les gestionnaires à légitimer la pratique. Ainsi, bien que l'entreprise ait appris de ses expériences passées et que ces dernières ont permis de justifier le recours à un cadre de référence uniforme pour encadrer la pratique gestion du changement, nous observons que l'entreprise doit poursuivre ses efforts de sensibilisation auprès des gestionnaires.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,2. Le premier thème associé à ce volet obtient un niveau de maturité de 3,3. Tous les items y étant associés obtiennent un niveau 3 excepté l'utilisation d'une approche commune et cohérente en gestion du changement qui obtient un niveau 4. Le deuxième thème de ce volet et les items y étant associés obtiennent un niveau 3. Il est possible d'observer que les efforts déployés jusqu'à présent dans cette entreprise se sont concentrés sur l'adoption d'un cadre de référence en gestion du changement. En parallèle, un niveau de maturité de 3 est non négligeable pour une entreprise étant à ses débuts dans l'uniformisation d'une approche commune en gestion du changement.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 2,8. Le thème de l'offre de formation obtient un niveau 3,4, celui de l'efficacité de la formation offerte obtient un niveau 2,4, celui de la possibilité d'apprentissage continu obtient un niveau 2,8 et finalement, celui des compétences démontrées obtient un niveau 2,4.

L'analyse de ses activités de formation obtient un niveau de maturité de 3 pour les gestionnaires de premier niveau, de 4 pour la haute direction ainsi que l'équipe de projet et de 5 pour les experts en gestion du changement. L'efficacité de la formation pour sa part présente un niveau de maturité de 2 pour la haute direction et les gestionnaires de premier niveau, un niveau de 3 pour l'équipe de projet et un niveau 4 pour les experts en gestion du changement. Nous observons donc que les résultats sont assez dispersés entre les acteurs, les experts en gestion du changement possédant un niveau de maturité élevé pour l'ensemble des items. Les lacunes sont dirigées vers les employés qui obtiennent des niveaux de 1 pour l'ensemble des items de ce volet.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3. Les thèmes de ce volet obtiennent des niveaux de 3,2, 2 et 3,6. Au niveau du premier thème, nous constatons que les forces se situent surtout au niveau de l'adoption d'une approche standard pour la gestion du changement et d'un processus d'amélioration continue initié par une structure organisationnelle qui possèdent les résultats les plus forts (niveau 4). Également la force du troisième thème réside dans l'intégration de la gestion du changement à des programmes ou systèmes d'amélioration continue (niveau 4). En effet, cela est observable par l'adoption d'un cadre de référence en gestion du changement et la mise en place récente d'une culture de

performance au quotidien initiée par l'équipe d'amélioration continue. Les lacunes se situent au niveau de la présence d'un groupe de super utilisateurs et/ou d'experts en gestion du changement et du réseautage entre les spécialistes de gestion du changement (niveau 2). Au niveau du réseautage entre spécialistes, nous observons qu'en effet cela est laissé à la discrétion des conseillers et qu'aucune obligation n'est imposée en ce sens. Tous les autres items de ce volet obtiennent des niveaux 3.

Volet 5 – Socialisation

Enfin, la socialisation de l'organisation atteint un niveau de maturité de 2,5. L'ensemble des items de ce volet se situent entre 2 et 3. Nous constatons que les actions déployées afin de promouvoir, de communiquer et de légitimer la pratique au sein de l'entreprise sont encore à ses débuts.

3.2.5 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 5

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 3,1.

Tableau 3.5 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 5

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	2,6
2- Application de la gestion du changement	3,0
3- Compétences en gestion du changement	3,5
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	4,3
5- Socialisation	2,3
Niveau de maturité de l'organisation	3,1

Volet 1 – Niveau de leadership

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 2,6. Ses atouts découlent de la communication à l'importance accordée à la gestion du changement et à son implication comme parrains (*sponsors*) du changement pour favoriser l'institutionnalisation de la pratique gestion du changement au sein de l'entreprise. En effet, ils obtiennent un niveau 4 pour ces critères. Pour ses points forts, la personne rencontrée mentionne que la haute direction joue un rôle important afin de légitimer et de promouvoir la pratique au sein de l'entreprise. Toutefois, des lacunes peuvent être identifiées au niveau de la collaboration des leaders entre eux pour le déploiement des projets de changements (niveau 1), pour la création de règles de gestion, de politiques et de procédures pour favoriser l'institutionnalisation de la gestion de changement dans l'entreprise (niveau 1) ainsi que sur leur intégration de la gestion du changement aux critères d'évaluations des différents projets de l'entreprise (niveau 2). Selon les propos du répondant, nous constatons que l'organisation ne possède pas de structure formelle en gestion de projets, ce qui peut en partie expliquer les lacunes précitées.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 3. Les thèmes y étant associés obtiennent respectivement un niveau de 3,3 et 2,6. La force se rapporte à l'application d'une approche commune en gestion du changement pour laquelle l'organisation obtient un niveau 4 et peut être justifiée par l'utilisation d'un cadre de référence formelle en gestion du changement, lequel est partagé par tous les membres de l'équipe et sur l'ensemble des projets de l'entreprise. L'organisation obtient un niveau 2 pour l'application de la gestion du changement dans les activités de l'ensemble des divisions et fonctions de l'entreprise. Tous les autres items de ce volet obtiennent un niveau 3.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 3,5. Le thème de l'offre de formation obtient un niveau 4 pour l'ensemble des acteurs excepté la haute direction (niveau 3) et les experts gestion du changement (niveau 5). Ensuite, tous les items associés à l'efficacité de la formation offerte présentent un niveau de maturité de 3. La possibilité d'apprentissage et les compétences démontrées obtiennent tous deux un niveau de maturité moyen de 3,4. Ils obtiennent également un niveau élevé pour les experts en gestion du changement (niveau 5) ainsi qu'un niveau 3 pour les autres acteurs.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 4,3. Les thèmes associés à ce volet présentent respectivement des niveaux de maturité de 4,1, 5 et 3,6. Au niveau du premier thème, les forces de l'organisation reposent sur la standardisation d'une approche et de normes formelles en gestion du changement, d'un processus d'amélioration continue initié par les responsables de la gestion du changement et de la présence d'un groupe fonctionnel et de poste dédiés en gestion du changement (niveau 4). Le deuxième thème qui a trait au réseautage entre les spécialistes gestion du changement obtient un niveau 5. Les forces du troisième thème reposent pour leur part sur l'intégration de la gestion du changement dans des programmes et systèmes d'amélioration continue (niveau 4).

Volet 5 – Socialisation

Ce volet atteint un niveau de maturité de 2,3, ce qui démontre un niveau de maturité un peu plus faible pour ce volet. Nous constatons toutefois que les forces de l'entreprise se

concentrent sur la communication d'une définition partagée de la gestion du changement à travers l'organisation (niveau 3), la perception de la gestion du changement comme une compétence clé et un avantage distinctif par rapport à la compétition (niveau 3) ainsi que comme une valeur culturelle et non seulement une activité parmi d'autres (niveau 3) et la réalisation de monitoring, la promotion et le partage des succès en gestion du changement (niveau 4).

3.2.6 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 6

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 3,3.

Tableau 3.6 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 6

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	3,3
2- Application de la gestion du changement	3,5
3- Compétences en gestion du changement	3,2
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,8
5- Socialisation	2,8
Niveau de maturité de l'organisation	3,3

Volet 1 – Niveau de leadership

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,3. Les items associées à ce volet qui obtiennent le niveau de maturité le plus élevé (niveau 4) sont associés au fait que les leaders clé communiquent l'importance accordée à la gestion du changement et qu'ils rendent disponibles les ressources humaines et financières pour la gestion du changement. Cela va de pair avec le fait que la promotion d'une approche formelle en gestion du changement soutenue par la création du CE-GDC provient directement de la haute direction. Ensuite, tous les autres items de ce volet présentent un niveau de maturité moyen de 3.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Ce volet obtient un niveau moyen de maturité de 3,5. Le premier thème y étant associé obtient un niveau moyen de 3,7 alors que le deuxième thème obtient un niveau maturité moyen de 3,3. Nous observons que l'utilisation d'une structure et d'une approche commune et cohérente en gestion du changement dans l'ensemble des projets de l'entreprise ainsi que la gestion de l'aspect humain dans le processus de changement sont trois items ayant le niveau de maturité le plus élevé (niveau 4). Tous les autres items obtiennent un niveau 3. Ainsi, malgré le fait que l'organisation a récemment identifié la gestion du changement comme une compétence clé au sein de l'entreprise, il semble que les efforts déployés par la haute direction afin de légitimer la pratique ainsi que l'efficacité des actions mises en place aient porté fruit.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 3,2. L'offre et l'efficacité de formation ainsi que les compétences démontrées obtiennent un niveau de maturité de 3,2. La possibilité d'apprentissage continu pour sa part obtient un niveau de maturité de 3.

Au niveau des experts en gestion du changement, ceux-ci possèdent un niveau de maturité 5 pour trois des quatre thèmes de ce volet, soit l'offre de formation en gestion du changement, l'observation de l'efficacité de la formation et les compétences démontrées. Le thème de possibilité d'apprentissage continue obtient également un niveau de maturité élevé pour ce groupe (niveau 4). Parmi les autres acteurs, nous constatons que la haute direction, les gestionnaires de premier niveau et l'équipe de projet obtiennent majoritairement des niveaux 3 pour l'ensemble des items de ce volet. Les employés, pour leur part, obtiennent le niveau de maturité le plus faible (niveau 2) pour l'ensemble des thèmes associés à ce volet,

excepté la possibilité d'apprentissage continue (niveau 3). Ces résultats du questionnaire viennent appuyer les propos de la personne rencontrée à l'effet que le CE-GDC doit soutenir l'ensemble de l'organisation concernant l'aspect gestion du changement dans les projets. De plus, les PARH assurent la connexion entre le niveau corporatif et les unités d'affaires et sont appelés à soutenir les gestionnaires dans leur division. Cela justifie donc un niveau de maturité élevé pour ces deux groupes. Ensuite, l'offre de service identifie la haute direction, les gestionnaires et les professionnels de la gestion de projets comme principaux récepteur de la formation portant sur le cadre de référence. Toutefois, l'efficacité peut sembler difficile à évaluer étant donné que l'entreprise n'avait pas encore déployé la formation au moment de la cueillette des données.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,8. Les thèmes y étant associés reçoivent respectivement des niveaux de maturité de 3,5, 4 et 4. Au niveau du premier thème, l'entreprise obtient un niveau de maturité élevé particulièrement au niveau des outils standard (niveau 4) et de l'identification de postes dédiés à la gestion du changement (niveau 5). Ensuite, pour le thème 2, la personne rencontrée mentionne que les compétences du CE-GDC sont notamment développées par leur participation active aux conférences offertes par le Centre d'études en transformation des organisations (CETO) et le partage des connaissances entre les experts en gestion du changement offertes par le Réseau des conseillers en management du Québec (RCMQ).

Volet 5 – Socialisation

Ce volet obtient un niveau de maturité de 2,8. Les items de ce volet obtenant un niveau de maturité le plus élevé sont la perception de la gestion du changement par

l'organisation comme une compétence clé et un avantage distinctif par rapport à la compétition ainsi que comme une valeur culturelle et non seulement une activité parmi d'autres (niveau 4). Les items qui obtiennent un niveau de maturité les plus faibles sont associés à la mise en place d'une charte exécutive de la haute direction destinée à la mise sur pied des compétences et capacités en gestion du changement (niveau 1) ainsi qu'à la communication des développements en gestion du changement et à la promotion et le partage des succès en gestion du changement (niveau 2). Cela peut notamment s'expliquer par le fait que l'application d'une pratique gestion du changement uniforme au sein de l'entreprise afin de gérer les nouveaux changements engendrés par la réorganisation était en cours de déploiement dans l'organisation. Même que selon la personne rencontrée, le CE-GDC devait être déployé sur une période de deux ans et des coupures budgétaires ont augmenté les délais en ce sens. Les autres items de ce volet obtiennent tous des niveaux de maturité de 3.

3.2.7 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 7

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 3,5.

Tableau 3.7 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 7

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	3,6
2- Application de la gestion du changement	3,2
3- Compétences en gestion du changement	3,2
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,8
5- Socialisation	3,5
Niveau de maturité de l'organisation	3,5

Volet 1 – Niveau de leadership

Ce volet obtient une moyenne de 3,6. La force des leaders de l'organisation se trouve au niveau de la mise en place de conditions favorables pour l'institutionnalisation de la pratique gestion du changement, la communication, la collaboration entre eux, le partage de la vision et l'intégration de la gestion du changement aux critères d'évaluations des différents projets de l'entreprise (niveau 4). Pour les autres items de ce volet, les leaders obtiennent un niveau de maturité de 3.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,2. Les deux thèmes y étant associés possèdent respectivement des niveaux de maturité de 3 et 3,3. La principale force se trouve au niveau de l'application de la gestion du changement dans les activités de l'ensemble des fonctions, divisions et unités de l'organisation (niveau 4). Tous les autres items obtiennent un niveau de maturité de 3. En effet, l'organisation dispose d'un ensemble d'outils uniforme pour la conduite des changements. Toutefois, étant donné qu'il n'existe pas réellement de structure en gestion de projets, comparativement à la gestion du changement, cela peut expliquer pourquoi cette pratique n'est pas encore considérée comme une compétence organisationnelle. De plus, bien que la personne rencontrée estime posséder les ressources humaines nécessaires à la conduite des changements, il lui est arrivé récemment de faire appel à des firmes de consultants pour soutenir le manque d'effectifs sur des projets de grande envergure. Toutefois, le but demeure toujours d'augmenter la responsabilité des gestionnaires en gestion du changement afin qu'à un certain moment, ils soient autonomes dans cette pratique. En ce qui a trait à la gestion de l'individu, l'entreprise semble consacrer beaucoup d'importance à ses employés. Il arrive toutefois que les changements soient précipités par rapport à l'échéancier, ce qui peut créer de la confusion chez ces derniers.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 3,2. Le thème de l'offre et de l'efficacité de formation obtiennent tous deux un niveau 3,4, celui de la possibilité d'apprentissage continu obtient un niveau 2,6 et finalement, celui des compétences démontrées obtient un niveau 3,2.

L'équipe responsable de la gestion du changement reçoit en grande majorité de niveaux 4 pour l'ensemble des items. La haute direction et l'équipe projets ont également des niveaux 4 pour l'offre ainsi que l'efficacité et ce même niveau est attribué pour les compétences démontrées de l'équipe projets. L'ensemble des autres résultats présentent des niveaux de maturité de 3 excepté les pour les employés qui obtiennent un niveau 1 pour la possibilité d'apprentissage continu et un niveau 2 pour les trois autres thèmes. Au niveau des employés, cela va de pair avec les propos de la personne rencontrée à l'effet que l'emphase est actuellement mise sur l'accompagnement des gestionnaires afin que ces derniers puissent supporter les employés durant le changement. De plus, l'entreprise ne voit pas la valeur ajoutée de fournir une formation aux employés sur la gestion du changement.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,8. Le premier thème de ce volet obtient un niveau de 3,7. Ses forces se rapportent surtout à la présence d'une approche standard, de normes formelles, d'un processus d'amélioration continue et d'un programme de formation pour la gestion du changement (niveau 4). Le deuxième thème de ce volet obtient un niveau de maturité de 4. Cela est expliqué par la participation de la personne rencontrée à des conférences du CETO et aux partages des expériences et meilleures pratiques entre les membres de l'équipe gestion du changement. Pour le thème 3, nous

observons un niveau de maturité de 3,6. La force de ce thème repose sur l'intégration de la gestion du changement à la gestion de projet et l'intégration de la gestion du changement à des systèmes d'amélioration continue (niveau 4).

Volet 5 – Socialisation

Ce volet obtient un niveau de maturité 3,5. Un niveau de 4 est associé à la promotion et la légitimation de la pratique par l'organisation alors qu'un niveau de 3 est associé davantage aux mesures d'évaluation effectuées et partagées tout au long des projets de changement.

3.2.8 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 8

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 3,6.

Tableau 3.8 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 8

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	4
2- Application de la gestion du changement	4
3- Compétences en gestion du changement	3,6
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,1
5- Socialisation	3,3
Niveau de maturité de l'organisation	3,6

Volet 1 – Niveau de leadership

Ce volet obtient un niveau de maturité de 4. Ce résultat élevé semble pouvoir être expliqué par le fait que la gestion du changement est présente depuis plusieurs années dans l'organisation. De plus, elle se retrouve dans un environnement dans lequel elle doit gérer des centaines de changements de diverses ampleurs en même temps. Ainsi, la promotion et coordination des efforts par les leaders clés semblent indispensable dans un tel contexte.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Ce volet et les deux thèmes y étant associés obtiennent un niveau de maturité de 4. Un résultat plus faible est associé à la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières pour la mise en œuvre des changements (niveau 3). À cet effet, nous constatons que la plus grande difficulté semble associée à la disponibilité des ressources humaines ayant le niveau de compétences requis pour accompagner sur les projets de changement. Pour ce qui est des autres items de ce volet, nous constatons que la pratique de gestion du changement est bien installée dans les différentes fonctions et projets de l'entreprise. Le fait que cette pratique soit présente depuis plusieurs années semblent pouvoir expliquer ce résultat. En effet, il est possible d'observer que la pratique est encadrée par une structure organisationnelle rigoureuse. Un processus de révision de la méthodologie était toutefois en cours d'exécution lors de la collecte des données.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 3,6. Le thème de l'offre de formation obtient un niveau 4, celui de l'efficacité de la formation offerte obtient un niveau 3, celui de

la possibilité d'apprentissage continu obtient un niveau 3,6 et finalement, celui des compétences démontrées obtient un niveau 3,8. Pour tous les acteurs, un niveau 3 est attribué pour l'efficacité de la formation. Ensuite, les forces se retrouvent auprès des experts en gestion du changement, des gestionnaires de premier niveau, de l'équipe projet et des employés qui reçoivent des niveaux 4 pour tous les thèmes restants, excepté l'apprentissage continu pour les gestionnaires qui obtient un niveau 3. Cela reflète bien les propos de la personne rencontrée à l'effet que chaque acteur impliqué dans la pratique participent à une formation sur la gestion du changement et possèdent cette compétence dans leur profil de compétences.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité de 3,1. Chaque thème y étant associé possèdent respectivement des niveaux de maturité de 4,4, 2 et 3. Au niveau du premier thème, tous les items obtiennent des niveaux entre 4 et 5, excepté la présence d'un processus d'amélioration continue pour les pratiques en gestion du changement initié par les responsables de la pratique qui obtient un niveau 3. Au niveau du troisième thème les scores les plus faibles sont associés à l'intégration des pratiques de gestion du changement à des programmes ou systèmes d'amélioration continue (niveau 2 et 3).

Volet 5 – Socialisation

Le volet de la socialisation présente un niveau de maturité de 3,3. Les lacunes se situent au niveau de la mise en place d'une charte exécutive de la haute direction destinée à la mise sur pied des compétences et capacités en gestion du changement et la promotion et le partage des succès en gestion du changement qui obtiennent tous deux un niveau 2. Les forces se situent au niveau du soutien en aval de la haute direction pour intégrer la gestion

du changement à travers l'organisation, la communication d'une définition partagée de la gestion du changement à travers l'organisation et la considération de la pratique comme une valeur culturelle et non seulement une activité parmi d'autres (niveau 4) ainsi que la compréhension et la reconnaissance de l'importance de la gestion du changement pour l'organisation qui obtient un niveau 5.

3.2.9 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 9

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 3,6.

Tableau 3.9 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 9

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	4
2- Application de la gestion du changement	3,7
3- Compétences en gestion du changement	3,7
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,8
5- Socialisation	2,9
Niveau de maturité de l'organisation	3,6

Volet 1 – Niveau de leadership

Ce volet obtient une moyenne de 4. De plus, le répondant a accordé un niveau 4 à l'ensemble des items de ce volet. Ainsi, nous constatons qu'il existe au sein de l'entreprise une importance marquée accordée à la gestion du changement par les gestionnaires de haut niveau. En effet, la légitimité de la pratique avait été mise de l'avant par la haute direction lors du diagnostic organisationnel qui avait été réalisé suite aux événements de septembre 2001 et qui avait identifié la fonction ressources humaines comme inapte à gérer de façon efficiente les changements organisationnels. De plus, selon la personne interviewée, il y a eu de nombreuses discussions et confrontations d'idées depuis la diffusion de la méthodologie.

Cela a permis à la pratique gestion du changement de s'intégrer dans les façons de faire et dans le langage commun. Nous observons également aujourd'hui que les leaders en place réagissent de façon beaucoup plus proactive dans les projets de changements.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Ce volet obtient un niveau moyen de 3,7. Le premier thème associé à ce volet obtient un niveau de maturité de 3,3 alors que le deuxième thème obtient un niveau de 4. D'une part, l'adoption d'une approche commune et cohérente en gestion du changement et son application dans les processus de changement sont deux items ayant un niveau de maturité très élevé (niveau 4). D'autre part, la gestion de l'aspect humain dans le processus de changement est perçue par la spécialiste comme une compétence organisationnelle avec un niveau de maturité de 5.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 3,7. Le thème de l'offre de formation obtient un niveau 4,4, celui de l'efficacité de la formation offerte obtient un niveau 3,4, celui de la possibilité d'apprentissage continu obtient un niveau 3,6 et finalement, celui des compétences démontrées obtient un niveau 3,4.

Les experts en gestion du changement et la haute direction obtiennent les niveaux les plus élevés. Ceux-ci se situent entre 4 et 5 pour tous les items de ce volet. Les gestionnaires obtiennent un niveau 5 pour l'offre de formation, un niveau 4 pour la possibilité de l'apprentissage continu et un niveau 3 pour l'efficacité de la formation et les compétences démontrées. L'équipe projet et les employés pour leur part possèdent un niveau 3 pour

l'ensemble des items, excepté que l'équipe projet obtient un niveau 4 pour l'offre de formation. Les résultats sont en lien avec les propos de la personne interviewée, à l'effet que la formation est offerte automatiquement à l'ensemble des experts en gestion du changement, à la haute direction ainsi qu'aux gestionnaires de premier niveau.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,8. Les thèmes de ce volet obtiennent respectivement des niveaux de maturité de 4,7, 3 et 3,8. Nous constatons que c'est au niveau du premier thème que l'organisation obtient le niveau de maturité le plus élevé. En effet, depuis la création de l'équipe en gestion du changement en 2007, une méthodologie commune a été mise en place et diffusées dans l'ensemble de l'organisation. De plus, outre l'équipe, des postes sont clairement identifiés pour la gestion des changements. Pour le thème 2, la personne rencontrée mentionne que l'équipe participe régulièrement à des conférences du CETO. Ce qui suppose le partage et la comparaison de leur méthodologie aux meilleures pratiques. Pour le thème 3, nous observons un niveau de maturité de 4 en ce qui a trait à l'intégration de la gestion du changement dans des systèmes et programmes d'amélioration continue. Rappelons qu'à cet effet, l'organisation est présentement en train d'introduire un processus de *Lean Manufacturing* touchant l'ensemble de l'organisation et orientant les pratiques et façon de faire. De plus, la personne rencontrée a mentionné à plusieurs reprises que les pratiques et la méthodologie en gestion du changement sont constamment réévaluées en fonction des expériences acquises.

Volet 5 – Socialisation

Ce volet obtient un niveau de maturité de 2,9. L'ensemble des items de ce volet se situent entre 3 et 4. Toutefois, des faiblesses peuvent être observées au niveau de la gestion

de changement considérée comme une valeur culturelle et non seulement une activité parmi d'autres et envers la promotion et le partage des succès en gestion du changement (niveau 2) ainsi que la mise en place d'une charte exécutive de la haute direction destinée à la mise sur pied des compétences et capacités en gestion du changement (niveau 1).

3.2.10 Niveau de maturité des pratiques de l'étude de cas 10

Le niveau global de maturité pour cette organisation est de 3,8.

Tableau 3.10 Évaluation des facteurs de maturité de l'étude de cas 10

Volet	Niveau de maturité
1- Niveau de leadership	3,8
2- Application de la gestion du changement	4,5
3- Compétences en gestion du changement	3,3
4- Standardisation d'une approche de gestion du changement	3,9
5- Socialisation	3,7
Niveau de maturité de l'organisation	3,8

Volet 1 – Niveau de leadership

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,8. L'ensemble des items de ce volet obtiennent un niveau de maturité de 4, excepté la mise en disponibilité des ressources humaines et financières pour la gestion du changement ainsi que la création de règles de gestion, politiques et procédures pour favoriser l'institutionnalisation de la gestion de changement par les leaders clé de l'organisation qui obtiennent un niveau 3.

Volet 2 – Application de la gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 4,5. Le premier thème obtient des niveaux de maturité de 5 pour l'ensemble de ses items. Le deuxième thème obtient des niveaux de maturité de 4 également pour l'ensemble des items. Cela va de pair avec les propos de l'expert rencontré à l'effet que la gestion du changement est appliquée sur l'ensemble des projets de changement de l'entreprise.

Volet 3 – Compétences en gestion du changement

Ce volet obtient un niveau de maturité de 3,3. Le thème de l'offre de formation obtient un niveau 3,6, celui de l'efficacité de la formation offerte obtient un niveau 3,8, celui de la possibilité d'apprentissage continu obtient un niveau 2,4 et finalement, celui des compétences démontrées obtient un niveau 3,2.

Nous observons que les experts en gestion du changement sont les acteurs obtenant le niveau de maturité le plus élevé pour l'ensemble des quatre thèmes du volet (niveau entre 4 et 5). La faiblesse de ce volet se retrouve toutefois au niveau des employés. En effet, ceux-ci obtiennent un niveau de maturité de 2 pour l'ensemble des items.

Volet 4 – Standardisation

Ce volet obtient un niveau de maturité moyen de 3,9. L'entreprise possède un niveau de maturité élevé pour l'ensemble des thèmes constituant ce volet, soit respectivement 4; 4 et 3,7. Le résultat le plus faible se retrouve au sein du premier thème et se rapporte à la

présence d'un groupe de super utilisateurs ou d'experts en gestion du changement qui obtient un niveau 2.

Volet 5 – Socialisation

Ce volet atteint un niveau de maturité de 3,7. Tous les items associés à ce volet présentent des niveaux de maturité de 4, exceptés la mise en place une charte exécutive de la haute direction destinée à la mise sur pied des compétences et capacités en gestion du changement; la communication d'une définition partagée de la gestion du changement à travers l'organisation et l'évaluation de l'efficacité de la gestion du changement et des succès durant l'implantation des changements (niveau 3).

3.2.11 Figures synthèse du niveau de maturité des 10 études de cas

Les figures ci-dessous illustrent, pour chaque étude de cas, le niveau de maturité global et le niveau de maturité pour chacun des cinq volets du questionnaire adapté de celui de Prosci. Nous observons que certains volets ont un niveau de maturité s'éloignant à la baisse du niveau global de maturité. Or, cela permet notamment d'identifier sur quelles pratiques devrait miser en priorité l'organisation afin de pouvoir passer au niveau de maturité suivant (Lemieux, 2013). Dans cette partie, nous avons également fait ressortir pour chacun des cas, les niveaux de maturité des items inclus dans chacun des cinq volets. Les éléments ayant ressorti comme étant des lacunes permettent d'identifier les priorités d'interventions pour chaque organisation.

Figure 3.1 Niveau de maturité global des 10 études de cas

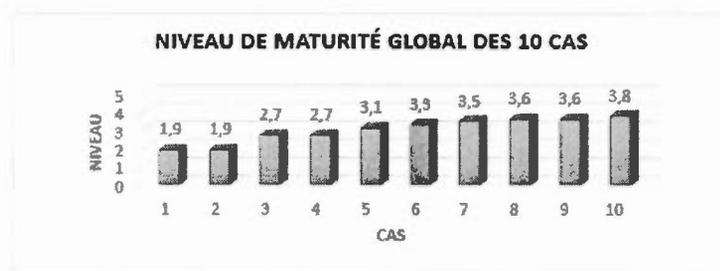
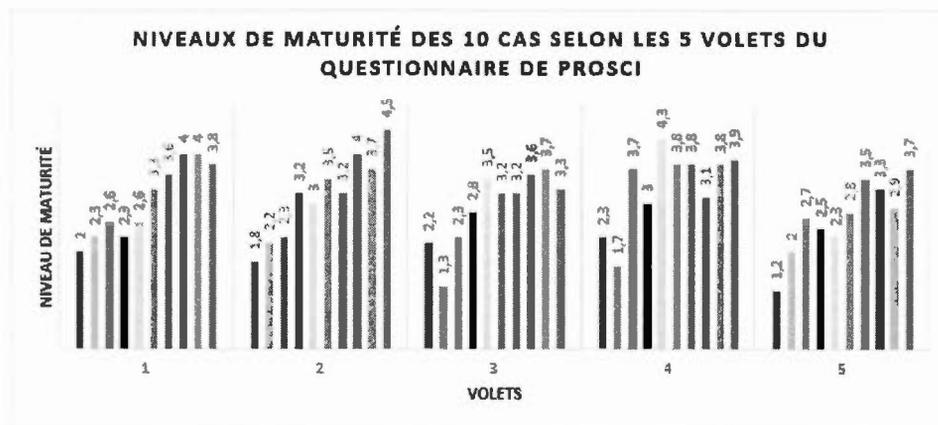


Figure 3.2 Niveau de maturité des 10 études de cas selon les 5 volets du questionnaire de Prosci



3.3 Évaluation par les responsables de la gestion du changement de l'efficacité de leur intervention

Lors de la collecte des données, chaque participant a été interrogé sur ses pratiques en gestion du changement ainsi que leur évolution au sein de leur organisation. Tout au long des entrevues, cela a notamment permis de dénoter les enjeux actuels auxquels font face les experts en gestion du changement en ce qui concerne l'opérationnalisation de la conduite du changement. L'identification de ces enjeux a permis de faire ressortir, pour chaque cas à l'étude, un ensemble de facteurs organisationnels influençant de façon positive ou négative la conduite des changements. Ainsi, cette section s'attarde à présenter l'ensemble des facteurs évoqués pour chacun des cas¹⁰. Par la suite, ces facteurs seront présentés sous forme de tableau synthèse.

3.3.1 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 1

Selon la personne rencontrée, ce qui favorise le succès des actions entreprises en gestion du changement sont : (1) les compétences des acteurs impliqués en gestion du changement, (2) l'intégration de la gestion du changement dans l'ensemble des phases du projet, de la planification à l'évaluation, (3) la responsabilisation des unités d'affaires et des gestionnaires, (4) la gestion de l'aspect humain par de la formation, de la communication et des mesures d'adoption.

(1) Il semble essentiel que les personnes impliquées en gestion du changement possèdent les compétences nécessaires et cela va au-delà de l'appropriation technique du cadre de

¹⁰ Il est à noter que le facteur associé à la mise en place de pratiques uniformes en gestion changement via un cadre de référence et la prise en compte des aspects humains dans l'ensemble des projets a été nommée par l'ensemble des organisations.

référence :

Parce que moi ce que je trouve c'est qu'en gestion du changement, il y a un volet méthodologie il n'y a pas de doute, pis la méthodologie et ta structure t'assurent que tu vas pouvoir faire des choses de manière consistante d'un projet à l'autre puis que tu vas le faire sur tous les projets, mais l'efficacité que la gestion du changement va avoir au-delà de la méthodologie est grandement ancrée dans la compétence des personnes qui le font [...] Les gens qui sont efficaces, sont des gens qui sont capables de comprendre les liens entre les choses, qui sont capable pas juste d'appliquer une méthode de façon aveugle, et il y a une grande composante politique, coaching et tout.

- (2) L'intégration de la gestion du changement dans l'ensemble des phases du projet, de la planification à l'évaluation et également un facteur de succès de leurs interventions :

Ce qui est important c'est que la structure de gestion du changement on essaie de l'intégrer à toutes les phases, même celle de planification, ça reste par contre à solidifier [...] il y a des aires qui ont été identifiées à la gestion du changement et elles ne sont jamais utilisées par la gestion du changement [...] Pendant 1 an et demi moi j'ai essayé de convaincre tout le monde qu'il fallait travailler toute la partie transverse, le cross-fonctionnel, puis on manquait de ressources, on manquait de temps, etc. donc ça n'a pas été fait et aujourd'hui, même si ça fait 1 an et demi qu'on a déployé, les problèmes qu'on cherche à régler, sont les problèmes qui sont liés à l'élément transverse.

- (3) La responsabilisation des unités d'affaires et des gestionnaires permet également d'augmenter leurs compétences relationnelles lors des changements, ce qui favorise le succès :

[...] la responsabilité pour la gestion du changement réside vraiment avec la business. Alors tout est dans l'habilitation [...] parce qu'il faut qu'ils maîtrisent. S'ils ne comprennent pas ce qui va les frapper, ils vont le réaliser trop tard puis ils ne pourront pas, ils ne seront pas en mesure de supporter leur organisation pis leurs employés pis ce qui va arriver c'est que le changement va frapper puis ils vont être obligé de réagir par opposition à prendre des petites bouchées et l'amener graduellement.

- (4) La gestion de l'aspect humain par de la formation, de la communication et des mesures d'adoption est également un facteur pouvant favoriser les interventions en gestion du changement :

Donc dans notre stratégie dans le moment, c'est aussi de développer tout le volet mesure et de le structurer de façon à ce que, selon la taille et la nature des projets, on va rapidement à chacune des étapes montrer est-ce que les gens [...] savent que le projet s'en vient, est-ce que les gens savent pourquoi, est-ce qu'ils comprennent ce que ça veut dire, etc. Donc des mesures pour évaluer où on est rendu dans l'appropriation et on ferait ça par sondage.

3.3.2 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 2

Selon la personne rencontrée, différents éléments favorisent le succès des interventions en gestion du changement. Certains de ces éléments sont intégrés et reconnus dans l'entreprise. Toutefois, les experts responsables de la pratique se bûchent à certaines difficultés pour faire reconnaître d'autres éléments qu'ils estiment essentiels à la bonne conduite des changements : (1) La prise en compte du facteur humain dans la conduite de l'ensemble des projets; (2) l'augmentation du degré d'autonomie et du niveau de compétences des gestionnaires; (3) les compétences politiques et d'influence des professionnels impliqués en gestion du changement; (4) la diminution du recours à une firme de consultants externes; (5) la consultation et l'implication des employés.

- (1) Étant donné que les experts de gestion du changement sont davantage impliqués dans les projets de grandes envergures de nature technologique, cela demande beaucoup d'efforts de leur part afin de sensibiliser les acteurs à la pratique :

Même quand on travaille [avec l'équipe projet, avec des consultants], il y a beaucoup de choses, c'est très étagé, on suit le projet, c'est une recette puis il y a pas beaucoup de place pour l'impondérable dans le fond les aspects humains qui sont à gérer en cours de route souvent bien on se fait remettre à notre place [...] souvent on allonge leur délais quand on leur dit que il y a telles étapes à consulter, il faut les impliquer [...].

- (2) L'augmentation du degré d'autonomie et du niveau de compétences des gestionnaires est un élément clé à la réussite du changement. En effet, ceux-ci sont imputables des changements ayant cours dans l'organisation et sont en lien direct avec les employés. Ce qui porte l'entreprise à vouloir augmenter le savoir-faire des gestionnaires. Cela semble être intégré dans la formation au niveau des mises en situation et jeux de rôle :

Tu as beau savoir le quoi faire, c'est comme si quand tu vas suivre un cours sur la communication t'as beau savoir c'est quoi les bonnes étapes pour communiquer, ça fait pas de toi un bon communicateur quand tu sors de ce cours la nécessairement. Donc c'est un peu ça qu'on voulait faire avec les gestionnaires. On sait qu'il y a du monde pour les aider de faire les étapes de A à Z mais dans le comment aborder ton personnel, comment être sensibilisé à ce qu'ils vivent c'est une grosse job puis on l'intègre de différentes façons au savoir-faire du gestionnaire.

- (3) (4) Selon la personne rencontrée les compétences politiques et d'influence favorisent la conduite des changements. Ces compétences sont plus facilement maîtrisables par les acteurs provenant de l'interne.

On est une entreprise très hiérarchisée donc tu ne peux pas, même si tu voulais parler aux employés avant le syndicat, ça ne marche pas, c'est une étape, c'est une façon de faire puis c'est ancré. Je te dirais moi que l'aspect que je trouve qui [...] est souvent sous-estimé et qui pour moi est un gage de succès, c'est toute la notion lecture politique, lecture stratégique de la situation, c'est qui tes alliés, tout le sociogramme associé au changement. Puis c'est pour ça que les consultants externes peuvent pas venir [...] Une recette ça l'a les défauts de la qualité. Tu peux pas arriver puis faire pareil que ce que tu as fait chez ABC, ou comme t'a fait chez n'importe qui comme ABC [...] Donc c'est vraiment une compétence pour le conseiller gestion du changement, la lecture stratégique, politique et les antennes sur le terrain que tu dois avoir. Tu peux faire échouer un projet en ne parlant pas à quelqu'un dans un corridor.

- (5) La consultation et l'implication des employés sont également des aspects favorisant la réussite des projets de changement :

Parce que nous on a beaucoup une culture d'engagement, d'implication, puis c'est pour ça qu'on est là aussi parce que on transmet ces démarches-là la culture de l'entreprise parce que des employés là on les implique beaucoup dans les démarches, dans les étapes de projets, on les implique beaucoup, on les consulte puis des fois les consultants nous trouvent fatiguant avec ça parce qu'on consulte beaucoup, ce qui allonge les délais [...] moi j'ai déjà vu un projet, on les avait pas assez consulté les employés puis rendu la journée de l'implantation, ils ont décidé qu'ils boycottaient et qu'ils n'utilisaient pas le système parce qu'on les avait pas assez consultés, ça coûte cher.

3.3.3 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 3

Selon la personne (1) l'adaptation du cadre de référence au contexte de l'entreprise; (2) la légitimité de la pratique par la haute direction et les employés et (3) la possession de compétences en gestion du changement par les acteurs de l'organisation favorisent la conduite des changements. Toutefois, en ce qui concerne le dernier point, celui-ci constitue une des difficultés à laquelle fait face l'équipe gestion du changement et celle-ci tente de trouver des solutions afin de la contrer.

- (1) Les établissements possèdent différentes missions et il est essentiel d'adapter le cadre de référence afin d'en tenir compte :

Quand on parlait des différentes missions, on c'est très bien qu'on ne peut pas avoir un système ou même une méthode qui est générique, il faut l'adapter à chacun [...] là on sort des modèles par exemple avec six ou sept modèles de base qui partiraient pour couvrir tels types d'établissements [...] Donc on en train juste d'essayer, analyser puis refaire des modèles qui seront jamais génériques mais qui vont permettre de démarrer une première couche je dirais. 80% devraient être formalisés là-dedans

- (2) L'équipe gestion du changement a été créée suite à une volonté ministérielle de structurer la pratique, laquelle volonté a initialement découlée des employés qui ont fait face à des difficultés lors de l'implantation de la première phase du changement : « Donc ils avaient besoin de support et d'aide d'où sont venus ce désir et cette orientation politique et ministérielle de dire maintenant on va mettre en place une équipe qui va soutenir les équipes dans les établissements ».
- (3) L'équipe gestion du changement fait face à une situation où les professionnels sur le terrain qui font partis des équipes de projet et qui ont un rôle à jouer en gestion du changement n'ont pas toujours les compétences requises :

On est sur le terrain mais quel interlocuteur va porter le chapeau gestion du changement. [...] Mais là ce qu'on se rend compte, c'est qu'il n'y a pas toujours l'interlocuteur. Parce qu'on dit nous la gestion du changement ça nous prend quelqu'un qui va porter le chapeau gestion du changement. Idéalement c'est quelqu'un qui a la forme de tête pour le chapeau. [...] Et des fois on dit « regarde on sait qu'il ne te fait pas, mais on va t'aider à ce que tu puisses mieux le porter [...] Mais mon analogie c'est que dans le fond on veut avoir des interlocuteurs en gestion du changement. Alors ça c'est un peu notre chaire de bataille pour 2014

3.3.4 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 4

Les facteurs favorisant le succès des interventions en gestion du changement sont :

- (1) la communication de toutes les aspects d'un projet et la mesure des préoccupations et (2) la légitimité de la pratique par les gestionnaires de haut niveau.

- (1) L'entreprise a vécu une situation où certaines facettes d'un changement n'avaient été communiquées aux employés. Cela a eu pour conséquence que ceux-ci ont boycotté le

projet. Les intervenants en gestion du changement ont donc eu à intervenir en gestion de crise. Ainsi, pour la personne rencontrée, la communication de l'ensemble des facettes d'un projet et la mesure des préoccupations constituent des éléments essentiels à la réussite des projets de changement :

L'année dernière, il est arrivé un événement, parce que justement dans un secteur ils ont fait fi de la gestion du changement, ils ont travaillé sur une réorganisation du travail dans un secteur puis [...] il y avait un objectif caché, puis c'est arrivé le jour où ils ont implantés, les gens ont réalisés des choses. Puis ce qui a fait en sorte que les employés ont fait des pétitions qui c'est même rendu au président de l'entreprise. Donc nous on a dû intervenir pas en gestion du changement mais en gestion de crise [...] on a mesuré les préoccupations, on les a pris ou ils étaient. Donc ça l'a été encore plus long. Des fois ils veulent sauter des étapes mais quand tu ne fais pas bien les choses, la récupération est beaucoup plus longue puis il y a des cicatrices .

- (2) La légitimité de la pratique par les gestionnaires de haut niveau est également un élément essentiel : « [J'envisage la gestion du changement de façon très optimiste] S'il y a une légitimité au comité de direction ça va survivre ».

3.3.5 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 5

Selon le conseiller rencontré, le succès des interventions en gestion du changement peut être en partie expliqué par (1) la simplicité de leur intervention et leur adaptation aux différents projets de l'entreprise; (2) la flexibilité du cadre de référence; (3) l'arrimage entre la gestion du changement et la gestion de projets; (4) légitimation de la pratique par la haute direction.

- (1) Les membres de l'équipe n'utilisent pas le terme *gestion du changement*. Même que les acteurs organisationnels ont davantage l'impression que les membres de l'équipe gestion

du changement ont un rôle associé à la gestion des ressources humaines plutôt qu'à la gestion du changement puisque ce terme fait peur aux gens et donne l'impression d'une pratique trop théorique, complexe et non associée aux réalités terrains. C'est également la raison pour laquelle l'équipe ne partage pas son cadre de référence en entier. Ainsi, l'équipe effectue un plan stratégique adapté à chaque projet, lequel inclut uniquement les activités et livrables utilisés pour ce projet. Ce sera également ces outils qui seront présentés aux membres de l'équipe projet : « On ne le partage pas ce cadre-là parce que un, ça fait peur et les autres s'ils l'utilisent comme une recette ce cadre-là donc c'est ça qui ne fonctionne pas ».

- (2) De plus, selon le spécialiste rencontré, les aspects techniques du cadre de référence ne sont pas toujours suivis à la lettre puisque ce n'est pas cet aspect qui assure le succès d'un projet. En effet, c'est plutôt « le gros bon sens ». Le succès passe davantage par les compétences des membres et leurs habiletés politiques, d'influence et relationnelles. Pour la personne rencontrée, il est également essentiel d'être près des gens, il faut que les stratégies mises en place leur parlent, soient faciles d'application et adaptées au quotidien et à la réalité des affaires : « Le cadre de référence il nous appartient à nous l'équipe gestion du changement [...] moi je le vois comme un jeu de cartes [le cadre de référence]. Nous l'équipe gestion du changement on a le jeu de cartes au complet puis selon le projet sur lequel on travaille on sort les bonnes cartes pour que ça aille l'impact qu'on veut ».
- (3) Selon la personne rencontrée, l'arrimage entre la gestion du changement et la gestion de projets permet d'augmenter l'efficacité pour la conduite des projets. Nous constatons toutefois que dans ce contexte ci, la gestion de projet ne possède pas de structure définie pour ces changements et fait affaire avec plusieurs consultants externes. Ils ont même parfois besoin de se faire assister dans leurs tâches par l'équipe gestion du changement :

« [...] je pense que ce qui va nous aider à rendre ça encore plus fort c'est quand on va faire rentrer de la maturité en gestion de projets. Quand notre gestion de projets va être aussi étoffé [...] la gestion de projets a même pas un cadre de référence comme nous on a ».

- (4) De plus, le fait que l'organisation supporte et promouvait la gestion du changement au sein de l'entreprise aide à légitimer cette pratique :

[...] la haute direction est sensible au fait que s'il y a une équipe disons qui suit pas du tout le projet bien je n'ai pas besoins de trente-six milles mesures pour aller leur démontrer. Normalement ça remonte assez vite pis on est capable à ce moment-là d'ajuster un plan de projet ou de se dégager du budget pour faire des interventions supplémentaires [...] c'est vraiment compris par la haute direction que c'est les gens qui font en sorte que nos projets réussissent ou échouent pis ça là-dessus il n'y a pas vraiment de doute.

3.3.6 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 6

Afin de favoriser l'intégration de la gestion du changement dans la culture organisationnelle, l'organisation favorise les trois actions suivantes : (1) l'intégration de la pratique gestion du changement avec la gestion de projets; (2) la légitimation de la pratique par la haute direction; (3) l'institutionnalisation de la pratique par l'appropriation du cadre de référence par les membres de l'organisation et (4) l'adoption d'un cadre de référence adapté à la réalité organisationnelle.

- (1) (2) L'intégration de la gestion du changement à la gestion de projet facilite la conduite du changement. À cet effet, l'organisation a inséré dans son offre de service, des principes

directeurs afin d'instaurer des pratiques de collaboration entre les équipes projets et le centre d'expertise :

[...] il faut qu'il y ait un équilibre entre la gestion du changement et la gestion de projets, on ne vise pas les mêmes affaires. C'est sûr qu'on a des gestionnaires de projets qui sont plus ouverts à la dimension des personnes et qui intègrent naturellement la gestion du changement puis l'accompagnement des gens dans leurs projets. Mais on en a quelques-uns, c'est des gestionnaires de projets purs et durs [...] Pis si tu as livré on time c'est correct même si c'est toute croche, même si le monde braille, ce n'est pas grave [...] Mais ça vient de la haute direction. C'est la haute direction qui a dit dans le plan stratégique on insère de la gestion du changement dans nos projets. Donc ça devient plus difficile pour un gestionnaire qui n'y croit pas de dire achalez-moi pas parce que c'est vraiment supporté par la direction de l'organisation puis c'est valorisé.

- (3) Selon le professionnel rencontré, le succès des interventions en gestion du changement passe par la création d'une compétence organisationnelle, laquelle nécessite l'appropriation de la pratique par les membres de l'organisation :

Là ce qu'il nous reste à faire c'est de bâtir la compétence organisationnelle [...] on a choisi une approche où on apprend à l'organisation à gérer le changement ce n'est pas nous qui la faisons [...] c'est ma conviction dans plein d'autres choses mais il faut bâtir la compétence organisationnelle. Gérer le changement je trouve que c'est une compétence organisationnelle Ce n'est pas quelque chose qui peut reposer uniquement sur quelques individus experts. Les individus experts servent à pousser puis à diffuser cette compétence et ces connaissances-là dans l'organisation mais ils ne peuvent pas porter les résultats, ça ne marche pas [...] je ne crois pas en cette approche-là [...] ceux qui gèrent des projets, les gestionnaires qui pilotent des initiatives de changement aient une base de réflexe de faire des analyses d'impacts, de penser à leur stratégie de communication, de penser aux préoccupations, de comprendre ce qui préoccupe les gens puis d'être capable d'y faire face.

- (4) Afin de favoriser le succès pour l'appropriation et l'institutionnalisation de la pratique, cela nécessite d'adopter un cadre de référence pragmatique, simple d'application et lié à la réalité terrain :

Moi ce que je reproche beaucoup à la gestion du changement c'est que les praticiens ont tendance à être beaucoup trop théorique [...] il faut que ce soit simple, il faut que ce soit agile, il faut que les gestionnaires ils comprennent et il faut que ça leur parlent et j'ai vu des choses qui étaient beaucoup trop complexes, techniques, abstraites. Moi j'ai tout rejeté ces modèles puis je voulais vraiment quelque chose qui était très pragmatique très axé sur les résultats puis la réalité des affaires [...] c'est bien beau de faire un beau plan, une belle analyse d'impacts mais la clé c'est de l'opérationnaliser après [...] de faire basculer ça sur le terrain.

3.3.7 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 7

Selon la spécialiste en gestion du changement rencontrée, les éléments suivants semblent être au cœur de l'efficacité de leurs interventions en gestion du changement : (1) l'institutionnalisation de la pratique par l'autonomie des gestionnaires et acteurs impliqués en gestion du changement; (2) les compétences des partenaires d'affaires ressources humaines et de l'équipe; (3) la structuration de la gestion du changement et de la gestion de projets et l'amalgame entre les deux pratiques; (4) la diminution du recours à des consultants externes; (5) la simplicité d'application du cadre de référence et (6) l'implication des employés.

- (1) Selon la personne interviewée, la gestion du changement devrait être une compétence organisationnelle que l'ensemble des gestionnaires devraient posséder. En effet, selon elle, les entreprises sont actuellement dans un contexte dans lequel ils doivent gérer de nombreux changements de façon simultanée et lors desquels plusieurs impondérables peuvent intervenir. Ainsi, la gestion du changement devrait devenir une compétence incluse dans la boîte à outils du gestionnaire et non pas une expertise indépendante. De plus, l'augmentation des compétences des gestionnaires en gestion du changement favoriserait la capacité des employés à absorber les changements.

Pour moi la gestion du changement devrait être une compétence que tous nos gestionnaires devraient éventuellement maîtriser. Donc je ne voulais pas être la seule personne ou avoir seulement une petite équipe qui fait ça. Je veux m'assurer que tout le monde développe ça parce que dans le contexte où on est aujourd'hui on ne pourrait pas, il nous faudrait une armée de gens en gestion du changement [...] j'aimerais que tout le monde soit capable d'en faire eux-mêmes, utilisent les outils eux-mêmes et que bientôt la nouvelle génération de gestionnaires qui vont sortir des universités vont tous avoir un des cours en gestion du changement. Donc pour moi ça ne sera plus une expertise vraiment c'est plus une science c'est plus comme une compétence dans la boîte à outils d'un gestionnaire.

(2) De plus, la personne rencontrée insiste sur les compétences des spécialistes en gestion du changement, lesquelles doivent être orientées vers leurs habiletés à influencer et à communiquer. De plus, ceux-ci doivent posséder une crédibilité dans l'entreprise : « [...] souvent c'est des gens [les membres de l'équipe gdc] qui sont là depuis longtemps puis c'est des gens aussi qui sont habiles à communiquer avec les autres, les influencer puis que comme je disais, bonne crédibilité. Donc ça je dirais que c'est les premiers critères que je rechercherais ».

(3) L'entreprise se trouve également dans un contexte où les changements sont peu supportés en termes de gestion de projet. La gestion du changement est davantage structurée que la gestion de projets pour les projets non technologiques, et ce, malgré qu'elle possède un cadre de référence en la matière. En effet, selon la personne rencontrée, les projets sont souvent gérés de façon entrepreneuriale et manquent parfois de structure, ce qui fait en sorte que ce sont les spécialistes en gestion du changement qui doivent continuellement sensibiliser l'équipe projet à l'importance de structurer leurs interventions :

À chaque fois qu'il y a un projet de changement, on met de la pression sur l'organisation pour que ce ne soit pas seulement des gens en gestion du changement qui soient impliqués mais qu'il y ait aussi quelqu'un en gestion de projet d'impliqué et que le commanditaire sache aussi vraiment ce à quoi on s'attend de lui [...] Encore sur un

projet hier, j'étais avec un chef de la direction puis je leur disais, « moi je veux bien m'impliquer en gestion du changement mais si t'as pas un gestionnaire de projet à temps plein, je n'embarque pas, ça sert à rien, tu vas perdre ton temps [...] On essaie des fois d'avancer trop vite ou je dirais trop entrepreneurial puis ça ne donne pas les résultats. On crée beaucoup de travail puis des fois on finit par laisser tomber. Puis un moment donné, les employés deviennent plus réticents aux changements.

- (4) La diminution du recours aux consultants externes est également un facteur clé de la conduite des changements puisqu'il est indispensable d'avoir une connaissance des enjeux terrains ainsi que du contexte de l'entreprise :

Je préfère prendre des gens de l'entreprise plutôt que des gens de l'externe pour faire de la gestion du changement qui sont spécialisés là-dedans. Pour nous, quand on arrive dans un contexte je ne peux pas vraiment deviner ce qui va être difficile pour les employés donc eux sont les mieux placés pour me le dire [...] Donc ça c'est toutes des choses que quand tu n'es pas dans le quotidien des gens, quand t'as pas vécu, quand tu n'as pas l'historique tu ne peux pas deviner.

- (5) La simplicité du cadre de référence afin qu'il soit adapté aux réalités que vivent les employés sur le terrain favorise également le succès des changements :

Pour moi la gestion du changement c'est un peu une philosophie [...] les outils souvent c'est pertinent, le cadre de référence tout ça, mais souvent c'est plus l'approche, c'est plus le facteur humain donc souvent ce qu'on leur dit c'est [...] c'est plus du gros bon sens souvent [...] On essaie de garder ça très simple aussi ».

- (6) Nous observons également que l'entreprise mise beaucoup sur l'aspect humain et accorde une grande importance à l'opinion des employés et des gestionnaires de premier niveau puisqu'elle estime que ce sont eux qui sont les mieux placés pour déceler les enjeux sur le terrain, ce qui permet à l'entreprise de demeurer constamment à l'affût des idées permettant d'améliorer ses façons de faire : « C'est assez varié mais ce qui est

étrange chez nous c'est que les changements qui fonctionnent le mieux c'est ceux qui proviennent des employés ».

3.3.8 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 8

Selon la personne rencontrée, le succès des interventions en gestion du changement repose en grande partie sur : (1) l'autonomie des gestionnaires; (2) l'uniformité de la pratique gestion du changement; (3) le profil et les compétences des acteurs imputables de la pratique et (4) le pouvoir d'influence de la fonction ressources humaines.

- (1) L'entreprise désire augmenter l'autonomie des gestionnaires pour la conduite des changements puisque cette façon de faire leur permet de légitimer la pratique et favorise l'appropriation du changement au niveau des employés. Bien que des efforts soient entrepris en ce sens, les gestionnaires sont encore très encadrés lors de la conduite des changements. De plus, une pleine autonomie de ces acteurs ne sera rendue possible que lorsque la fonction ressources humaines se sera dotée d'un cadre de référence rigoureux et uniformisé, permettant l'utilisation d'un langage commun au sein de l'entreprise :

[...] je vais revoir tous les programmes de formation autant pour la gestion que [...] pour s'assurer qu'il y ait le plus d'autonomie possible et que les gens aient le plus d'expertises possibles aussi pour faire de la gestion du changement [...] l'objectif à long terme [...] c'est que les gestionnaires opérationnels aient ce qu'il faut pour gérer le changement et qu'ils soient autonomes.

- (2) L'entreprise se retrouve actuellement face au constat où elle désire uniformiser la pratique gestion du changement. Toutefois, elle constate que le fait que certains acteurs utilisent leurs propres outils, leur fournit une autonomie les rendant plus créatif et efficace dans leurs interventions. L'entreprise désire donc conserver cette efficacité

créative tout en uniformisant davantage son cadre de référence. Ainsi, pour ce faire, plutôt que de forcer l'adoption du cadre de référence, elle prévoit créer des tables de partage afin que chacun puisse échanger sur ses pratiques et émettre ses opinions. Cela permettra au bureau de gestion du changement de bonifier sa méthodologie et de favoriser l'adoption d'un cadre commun : « [...] quarante personnes qui font de la gestion du changement peux-tu croire qu'ils sont créatifs dans leur façon de faire les choses. Et ça aussi c'est un enjeu pour nous parce qu'on essaie d'avoir une certaine homogénéité mais on ne peut pas jouer à la police. On a déjà joué à la police et ça la fait frustré tout le monde donc là aujourd'hui on essaie de [...] ».

- (3) Dans le passé, l'entreprise a voulu substituer les conseillers en gestion du changement et ne laisser que des analystes d'affaires comme responsable de la gestion du changement. Toutefois, étant donné que ces derniers ne possèdent pas le même profil de compétences (axé TI), cela n'avait pas donné les résultats escomptés. Ainsi, l'entreprise accorde maintenant une importance marquée aux compétences relationnelles des acteurs responsables de la conduite du changement et réalise que ce type de compétences augmente le succès des interventions :

[...] ils y avait des conseillers en gestion du changement et des analystes d'affaire et lorsque je suis arrivé il y a deux ans ils ont dit il n'y a plus de conseillers en gestion du changement, les analystes d'affaires font faire de la gestion du changement puis ça l'a pas marché [...] parce que ce n'est pas le même profil du tout. Ces gens-là, toutes les compétences relationnelles, ce n'est pas leur fort. C'est des gens de TI, ils sont dans un système, ils pensent système donc ça ne marchait pas et ils n'avaient pas nécessairement l'intérêt non plus [...].

- (4) Enfin, le pouvoir d'influence de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise permet de légitimer la pratique gestion du changement : « Les ressources humaines [...], ils ont un pouvoir exceptionnel. Ils ont de l'influence, ils ont un pouvoir d'influence

exceptionnel. Donc c'est une bonne nouvelle que l'on se ramasse au rh. Parce que t'as besoin d'influence quand tu es en gestion du changement ».

3.3.9 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 9

Selon la spécialiste en gestion du changement rencontrée, trois éléments semblent être au cœur de l'efficacité de leur intervention en gestion du changement : (1) les compétences relationnelles et politiques des membres de l'équipe gestion du changement; (2) flexibilité du cadre de référence et (3) l'autonomie et l'imputabilité des gestionnaires et des acteurs.

(1) Tout d'abord, l'entreprise accorde une importance marquée aux compétences des membres de l'équipe gestion du changement. En effet, ceux-ci doivent être aptes à faire face à l'incertitude et à gérer des situations ambiguës. De plus, ils doivent posséder l'influence nécessaire afin de convaincre et de sensibiliser les acteurs de l'organisation à l'importance et la pertinence d'adopter des interventions communes pour la gestion du changement. Le recrutement des membres de l'équipe est donc fortement orienté vers ces compétences.

[...] L'autre bout qui est plus l'approche, le style d'intervention, qui est beaucoup plus difficile puis c'est ce que je cherche beaucoup puis c'est ce qui rend le recrutement difficile puis le développement aussi. Je donne des exemples, ce que je cherche c'est des gens qui sont capables de travailler dans un haut niveau d'ambiguïté [...] Une autre qualité ou une compétence importante c'est l'impact et l'influence [...] il faut développer une crédibilité, il faut être capable de faire valoir ses points de vue [...] Je vais évaluer plus ces aspects là que les aspects plus comment faire une analyse des parties prenantes par exemple.

- (2) Par la suite, bien que l'organisation soit consciente qu'une méthodologie commune soit nécessaire à la conduite efficace de l'ensemble des changements, le répondant insiste sur le fait que ce cadre doit être malléable et doit s'adapter aux changements ayant cours dans l'entreprise. En effet, elle insiste fortement sur l'expérience et l'apprentissage.

[...] nous avons une méthodologie beaucoup plus structurée en sept étapes. Puis une méthodologie qui est basée sur la recherche qui avait été travaillé avec une personne qui a son doctorat en stratégie puis en gestion du changement [...] Mais le problème, je l'ai délaissée cette méthodologie-là [...] c'était trop compliqué. Il faut traduire ça en des termes qui vont parler à des gens en affaire qui n'ont pas le temps de réfléchir puis de lire juste sur la gestion du changement [...]

- (3) Enfin, l'imputabilité et l'autonomie des gestionnaires et des acteurs ayant un rôle dans la conduite des changements est un aspect fondamental pour la conduite des changements : « [...] un paramètre extrêmement important avec lequel on travaille c'est l'imputabilité. Un des pièges pour quelqu'un qui fait de la transformation culturelle [...] c'est de se substituer puis de faire le travail à la place de ceux qui devraient le faire [...] On a une imputabilité en tant que gestionnaire en gestion du changement mais on n'a pas l'imputabilité du leader ».

3.3.10 Évaluation de l'efficacité des interventions de l'étude de cas 10

Selon l'expert rencontré, le succès des projets de changement passe entre autre par (1) l'intégration de la gestion du changement à la gestion de projets; (2) la simplicité des interventions en gestion du changement.

- (1) La personne rencontrée insiste sur l'importance d'intégrer la gestion du changement et la gestion de projets afin de conduire les changements de façon efficace. Toutefois,

l'équipe doit parfois intervenir afin de rappeler l'importance d'intégrer ces deux pratiques :

On est très dépendant l'un de l'autre [la gestion du changement et la gestion de projets] [...] parce que nous on ne peut pas commencer la formation avant que le logiciel soit fini [...] l'équipe projet a des dates limites pour finir le développement du logiciel, faire le test du logiciel et nous on doit venir leur dire écoute nous on a besoin, une fois que tu as testé le logiciel, on doit développer les matériaux de formation. Et eux ils oublient ça qu'on doit développer des matériaux de formation [...] Alors nous on gère le côté humain et eux le côté technique du projet [...] Les gestionnaires et les gens du côté technique [...] ils ne pensent pas toujours à leur usagers alors c'est à nous de leur faire penser à ça.

- (2) De plus, l'équipe considère qu'il est préférable de simplifier les interventions en gestion du changement auprès des gestionnaires et de l'équipe projet. Cela explique pourquoi ils ne présentent pas l'ensemble de leur méthodologie mais uniquement les outils et livrables nécessaires au projet de changement sur lesquels ils travaillent :

[...] avec chaque projet on est devenu assez flexible. C'est-à-dire qu'on doit prendre la température de l'eau avec chaque projet et puis s'ajuster avec chacun. C'est sûr que moi j'ai trouvé depuis un petit bout de temps maintenant, les gestionnaires de projets n'ont plus une digestion pour assimiler des dizaines et des dizaines de livrables [...] je trouve que si je montre la méthodologie standard, on va les perdre.

3.3.11 Synthèse des évaluations par les responsables de la gestion du changement de l'efficacité de leur intervention

Tableau 3.11 Facteurs influençant la réussite de la gestion du changement

Facteurs Cas	Équipe et acteurs			Pratiques gestion du changement					Maturité
	Compétences politiques et relationnelles équipe/experts GDC	Compétences, autonomie et imputabilité des gestionnaires en GDC	Légitimation de la pratique par la haute direction	Flexibilité et simplicité du cadre de référence	Uniformité des pratiques	Diminution du recours à une firme de consultants	Intégration de la GDC et de la GDP	Prise en compte de l'aspect humain dans toutes les étapes d'un projet	Compétence organisationnelle (institutionnalisation de la pratique)
1	X	X			X		X	X	
2	X	X			X	X		X	
3	X		X	X	X			X	
4			X		X			X	
5			X	X	X		X	X	
6			X	X	X		X	X	X
7	X	X		X	X	X	X	X	X
8	X	X			X			X	
9	X	X		X	X			X	
10				X	X		X	X	

Tableau 3.12 Facteurs faisant obstacle à la gestion du changement

Cas \ Facteurs	Capacité à changer de l'organisation	Légitimation de la pratique	Manque de ressources expertes en GDC à l'interne	Manque d'alignement de la gestion de projets à la gestion de changement	Imposition d'un cadre de référence
1					
2	X	x	x		
3			x		x
4					
5	X		X	x	
6			X		
7	X		X		
8	X				x
9			x		
10	X		x		

Nous constatons que neuf facteurs facilitant la conduite des changements et cinq facteurs faisant obstacle à la conduite des changements ont pu être observés dans l'ensemble des dix organisations. Les facteurs présentés dans cette section constituent toutefois une liste préliminaire et non exhaustive, et ce, pour deux raisons :

- (1) Aucune question du guide d'entrevue n'a été formellement orientée sur l'identification de ces facteurs. Lors des entrevues, les répondants ont toutefois eux à s'exprimer sur les enjeux actuels vécus dans leur organisation concernant la conduite des changements. Ainsi, lors de l'analyse de contenu, il a été possible de constater que des données similaires entre les cas à l'étude concernant les facteurs de réussite et faisant obstacle à la conduite de leurs changements ont émané des données recueillies.

Il est également à rappeler que l'objectif principal de cette recherche consistait à identifier les pratiques en gestion du changement adoptées dans les organisations québécoises. Sur la base de ces observations, nous désirions également vérifier s'il était possible de faire émaner des éléments d'analyse pouvant expliquer, du moins en partie, les facteurs de succès et d'échec en gestion du changement. À cet effet, la méthode de collecte des données utilisée a eu l'avantage de couvrir un ensemble de thèmes essentiels à la compréhension d'un phénomène donné et rendant explicite le vécu des acteurs quant à ce phénomène (Hlady Rispal, 2002; Savoie et Zajc, 2009). Ainsi, les facteurs de succès et d'échecs ont émané naturellement des propos des répondants en cours d'entrevue.

- (2) Étant donné qu'aucune question n'ait été posée directement sur l'identification des facteurs influençant la réussite et faisant obstacles à la conduite du changement, il est possible que les répondants ne se soient pas prononcés sur l'ensemble de ceux-ci. À titre

d'exemple, l'aspect de la diminution du recours à une firme de consultants externes comme étant un facteur augmentant le succès de la réussite des projets de changement a été mentionné par des organisations faisant présentement affaire avec une telle ressource et désirant en diminuer le recours. Pour leur part, les entreprises ne faisant pas appel à une firme de consultants n'ont pas identifié ce facteur comme étant un enjeu. Il semble toutefois possible de présumer que pour ces organisations, cet aspect est également perçu comme un facteur augmentant la réussite des projets de changement.

3.4 Analyse compréhensive

Cette section fait ressortir des éléments de ressemblances et de divergences entre les cas concernant la structuration de leurs pratiques en gestion du changement (Tremblay et Perrier, 2006). Notamment, les quatre éléments de comparaison suivants ressortent fortement des cas à l'étude et sont par la suite détaillés :

- (1) Similitude des cadres de référence;
- (2) Deux finalités concernant le rôle des experts ou de l'équipe de gestion du changement;
- (3) Similitudes concernant l'évaluation quantitative de l'efficacité des pratiques de gestion du changement;
- (4) Différences concernant l'historique de formalisation et de structuration des pratiques de deux études de cas mais évaluation similaire de l'efficacité des interventions.

3.4.1 Similitude des cadres de références

Cette section s'attarde à présenter les pratiques de gestion du changement mises en place par les cas à l'étude. Tel que mentionné en introduction de cette recherche, l'identification de ces pratiques a notamment pour but de déceler les raisons pour lesquelles les entreprises vivent des difficultés au niveau de la conduite des changements organisationnels. Également, cela permet d'observer si, dans la réalité au jour le jour des organisations, les experts en gestion du changement s'inspirent des modèles et pratiques proposés dans la littérature ou par des firmes de consultants externes. En effet, ces références semblent constituer un repère non négligeable pour les entreprises désireuses de structurer leurs pratiques de gestion du changement.

Ainsi, dans cette section et tel que présenté par le tableau ci-dessous, sont tout d'abord regroupés les étapes du cadre de référence de l'ensemble des organisations à l'intérieur de trois grandes phases, soit : planification, mise en œuvre et post implantation du changement. Cela permet d'identifier les pratiques des organisations avant, pendant et après le changement organisationnel. Ensuite, le tableau en annexe N regroupe les activités de gestion du changement de chaque étude de cas à l'intérieur des trois grandes phases. Ce tableau permet également de comparer les pratiques entre les études de cas et d'observer leur fréquence d'apparition pour chacun des cas.

Tableau 3.13 Regroupement des étapes gestion du changement des 10 études de cas

Cas	Étapes						
	1 – Planification			2 - Mise en œuvre		3 - Post implantation	
1	Évaluation d'opportunité	Analyse préliminaire	Architecture		Conception et réalisation	Implantation	Clôture
2	Définir et organiser le changement			Mise en œuvre		Suivi	
3	Initialisation		Planification		Exécution		Maîtrise et suivi
4	Démarrage		Planification		Exécution et mise en œuvre		Clôture
5	Conception		Réalisation		Déploiement		Post implantation
6	Définir		Organiser		Implanter		Talonner
7	Préparation au changement			Gestion du changement		Renforcement du changement	
8	Évaluation haut niveau	Diagnostic haut niveau et proposition GDC	Diagnostic détaillé et stratégie préliminaire	Stratégie finale et plan détaillé	Mise en œuvre du déploiement et transition aux secteurs d'affaires		Évaluation de l'appropriation
9	(1) l'engagement des parties prenantes, (2) la communication, (3) l'alignement organisationnel, (4) l'apprentissage, (5) la mesure de la préparation ¹¹						
10	Planification et portée du changement	Plan d'affaires	Réalisation de construction	Préparation finale	Implantation et support		

Nous observons que les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations semblent similaires, bien que les vocables utilisées pour identifier certaines activités puissent varier (analyse d'impacts / analyse de risques/ analyse d'enjeux; stratégie de participation / stratégie d'adhésion; évaluation de l'appropriation / évaluation du transfert des connaissances, etc.). Cela s'observe également par l'exercice de regroupement des étapes de gestion du changement présentées par les entreprises à l'intérieur des trois grandes phases identifiées ci-haut. Également, la majorité des cas à l'étude a mentionné avoir apporté des modifications au cadre de référence à travers le temps afin d'adapter ce dernier au contexte organisationnel et de le bonifier en fonction des expériences acquises (à titre d'exemple, certaines entreprises peuvent avoir adopté un cadre de référence provenant d'une firme de consultant ou inspiré de la littérature et l'avoir ensuite bonifié avec les outils déjà en place dans l'entreprise ou en fonction des lacunes et difficultés vécues dans des projets de changements antérieurs).

Également, sur la base des données recueillies lors des entrevues, un phénomène particulier a été observé par l'étudiant-chercheur. En effet, l'objectif de recherche traitait spécifiquement de l'identification des pratiques de gestion du changement utilisées dans les entreprises québécoises et les organisations participantes à l'étude ont été informées de cet objectif à maintes reprises (lors de la prise de contact, lors de la prise de rendez-vous, au début de l'entrevue). Toutefois, lors des entretiens, les propos des répondants tendaient davantage et de façon naturelle vers des enjeux différents. Notamment ceux associés à (1) la capacité organisationnelle et des individus à intégrer les changements et (2) des éléments en lien avec la maturité des pratiques (légitimation de la pratique afin de permettre son uniformisation et son adoption dans l'entreprise; compétences relationnelles et politiques des expert gestion du changement; institutionnalisation de la pratique au sein de l'entreprise par l'augmentation du degré d'autonomie des gestionnaires). Ainsi, il semblerait que les préoccupations des experts en gestion du changement soient davantage orientées vers ce

type d'enjeux, plutôt qu'à se questionner sur le type de pratiques de gestion du changement à adopter.

Certaines pratiques ont tout de même été identifiées et une part non négligeable d'entre elles s'inspirent soient des travaux de chercheurs que l'on retrouve dans la littérature ou de firmes de consultants externes. Pour les raisons précitées, il n'est pas possible toutefois d'affirmer que les pratiques identifiées ci-haut constituent une liste exhaustive de l'ensemble des pratiques pouvant être appliquées dans les entreprises à l'étude.

3.4.2 Deux finalités concernant le rôle des experts ou de l'équipe de gestion du changement

Dans l'ensemble des cas, les gestionnaires sont les acteurs de l'organisation étant imputables de la conduite des changements. Les experts gestion du changement sont pour leurs parts imputables de fournir des outils ainsi qu'une stratégie en gestion du changement sur chacun des projets, en plus de jouer un rôle conseil ou d'accompagnateur les gestionnaires pour la conduite des changements organisationnels.

Dans quatre des dix cas à l'étude, nous observons toutefois deux phénomènes distincts concernant la finalité du rôle des experts ou de l'équipe en gestion du changement. En effet, deux cas (5 et 10¹¹) désirent conserver la main mise sur la pratique alors que deux autres ont choisi de rendre les gestionnaires totalement autonomes dans la pratique (cas 6

¹¹ Le cas 10 semble toutefois tendre graduellement vers l'augmentation du degré d'autonomie des acteurs pour la conduite de l'aspect gestion du changement des projets. En effet, l'organisation commence à faire face à un manque de ressources internes dédiées à la gestion du changement. Dû à cela, elle désire implanter une méthodologie simplifiée permettant aux acteurs de gérer eux-mêmes les projets de très petite envergure.

et 7). Le tableau de l'annexe O appuie ces observations par des citations pour chacun des cas. Ces citations permettent également de mettre en lumière les raisons à la base de ce choix.

Pour ce qui est des autres cas à l'étude (1, 2, 3, 4 et 8) bien que les experts rencontrés aient mentionné l'importance associée à l'autonomie des gestionnaires dans la conduite des changements organisationnels¹², les propos émis par ces organisations ne semblent pas permettre de les catégoriser aussi facilement dans l'un des deux phénomènes décrits précédemment. En effet, leurs enjeux vis-à-vis la pratique gestion du changement semble plutôt être orienté à la bonification (cas 1 et 8) ou l'instauration d'un cadre de référence commun afin d'uniformiser la pratique dans leur organisation respective (cas 2, 3 et 4). De plus, nous observons que les cas 1, 2, 3 et 4 se situent à des niveaux de maturité plus faibles que les autres cas à l'étude.

Pour ce qui est du cas 9, les données récoltées permettent également difficilement d'affirmer si l'organisation se situe dans l'un ou l'autre des phénomènes décrits ci-haut. La personne rencontrée a mentionné miser sur l'autonomie des gestionnaires dans la conduite des changements. Cela est réalisé entre autre par la mise en place d'un cadre de référence commun communiqué à tous les acteurs de l'organisation ainsi que par l'accompagnement des gestionnaires sur le terrain pour les aider à bien opérationnaliser les changements. Ce qui permet également d'augmenter le niveau d'autonomie de ces derniers au gré des expériences. Toutefois, la personne rencontrée est en charge des changements de grande envergure, touchant l'ensemble des employés de la division, lesquels sont répartis dans plusieurs établissements à travers l'entreprise. Ainsi, l'ampleur et la complexité des changements étant sous sa responsabilité font en sorte qu'il semble difficile d'affirmer si,

¹²Excepté le cas 3. Étant donné la structure de bureaucratie professionnelle de l'organisation, cela fait en sorte que les équipes de projets situés au sein des établissements en région et étant responsable d'opérationnaliser le changement sont constituées de cliniciens.

comme dans les deux cas mentionnés ci-haut, la finalité du rôle de l'équipe gestion du changement est de rendre les gestionnaires totalement autonomes dans la pratique.

Enfin, une nuance est à apporter concernant les deux cas désirant conserver la main mise sur la pratique (cas 6 et 10). Pour le cas 10, étant donné que l'équipe gestion du changement commence à constater qu'elle a de la difficulté à répondre à la demande, elle désire mettre en place sur le site internet de l'entreprise, une méthodologie simplifiée permettant aux gestionnaires de gérer par eux-mêmes les projets de petites envergures :

Maintenant tout le monde, chaque projet veut de la gestion du changement. On est vraiment en train de dire qu'on ne peut pas prendre tout le monde comme client. Donc la demande est beaucoup plus élevée que ce qu'on peut offrir. Donc on est dans une autre phase où on a créé une méthodologie pour aider les petits projets à s'autogérer dans la gestion du changement. Donc on est en train de mettre sur notre site web une section gestion du changement où les gens peuvent, au début d'un projet, aller voir s'ils ont un projet qui se catégorise comme un petit projet ou un grand projet. Et si c'est un très petit projet et que souvent ils n'ont pas le budget pour nous engager, comment est-ce qu'ils peuvent suivre quelques conseils. Donc une méthodologie qu'on pourrait développer pour eux.

Pour le cas 5, l'équipe gestion du changement constate également qu'elle est dans une période où il lui est difficile de répondre à l'ensemble des demandes d'accompagnement. Or, afin de solutionner ce problème la solution éventuellement retenue sera d'augmenter l'équipe gestion du changement.

3.4.3 Similitudes concernant l'évaluation quantitative de l'efficacité des pratiques en gestion du changement.

Nous avons identifié en introduction de ce mémoire que les organisations font face à un niveau élevé d'échec lorsqu'il est question d'implanter le changement. Les causes générales d'échec présentées dans la littérature ont également été abordées. Or, lors de la

collecte des données, les cas ont été questionnés à savoir s'ils sont en mesure d'évaluer l'échec ou le succès des changements. Les propos ressortant des cas à l'étude sont assez similaires et proposent des pistes de réflexions intéressantes. Étant donné que de nombreuses citations peuvent appuyer ces propos, le tableau inséré en annexe P en présente quelques-unes représentatives des opinions présentées par les 10 cas à l'étude¹³.

Globalement, les propos des répondants font ressortir trois aspects principaux concernant l'évaluation de l'efficacité ou du succès des projets de changement et de l'efficacité de leurs interventions :

- (1) Les instruments permettant de mesurer les interventions en gestion du changement sont rares et s'ils existent, ils sont davantage de nature qualitative (post-mortem de projet, observations et commentaires recueillies sur le terrain, etc.);

- (2) Il est risqué d'aborder uniquement les aspects quantitatifs tels que l'échéancier et le budget comme seuls facteurs pour l'évaluation de l'échec ou du succès d'un changement. En effectuant ainsi, les organisations risquent encore davantage de faire face à des échecs puisque le fait d'évaluer strictement les projets en terme technique ne permet pas de tenir compte des impondérables qui surviennent en cours de projet et qui, majoritairement, sont associés aux individus. La réussite d'un changement sera augmentée si l'on prend le temps de traiter ces impondérables, et ce, même si cela a pour impact d'augmenter les délais ou de modifier le budget prévu au départ;

¹³ En ce qui concerne l'évaluation quantitative des interventions en gestion du changement, le cas 9 peut faire exception puisqu'il semble posséder de nombreux indicateurs et tableaux de bord pour la conduite de l'aspect gestion du changement des projets.

- (3) La gestion de projets est davantage axée sur l'aspect technique des projets de changement. De ce fait, les mesures d'évaluation concernant notamment le retour sur investissement peuvent s'effectuer facilement, ce qui permet à la gestion de projet de démontrer plus facilement la valeur ajoutée de ses interventions.

En s'appuyant sur ces propos, les organisations ont fait entre autre ressortir qu'il est important pour une organisation d'effectuer un amalgame équilibré entre les pratiques de gestion de projets et de gestion de changement. Nous constatons que dans certains cas, la gestion de changement possède moins de légitimité que la pratique gestion de projets ou encore que dans certains projets, l'aspect humain est mis de côté afin de répondre à des exigences de délais par exemple. Cela a pour risque d'engendrer des conséquences telles que la résistance des employés, la prolongation des délais d'implantation du changement et la diminution de l'efficacité du projet. Cette situation a entre autre été observée chez les cas 1 et 4. À l'inverse, il peut arriver que la gestion de projets soit moins structurée que la gestion du changement. Comme cela a été observé chez les cas 5 et 7, cela a pour conséquence de diminuer l'efficacité de la conduite des changements puisque les experts de cette pratique sont appelés à accompagner l'équipe gestion de projets afin de les aider à structurer leur démarche. Également, tel qu'examiné dans le cas 5, cela a nécessité de la part de l'équipe gestion du changement de devoir s'adapter aux façons de faire des divers consultants externes embauchés par l'équipe projet et a également freiné leur évolution.

3.4.4 Différences concernant l'historique de formalisation et de structuration des pratiques de deux études de cas/évaluation similaire de la légitimité des interventions

Nous observons que chaque étude de cas à l'étude possède son propre historique concernant la formalisation et la structuration de ses pratiques en gestion du changement. En effet, pour certains des cas, une structure uniforme en gestion du changement avait été mise en place au cours des neuf dernières années. Pour d'autres cas, lors de la collecte de données, aucune structure uniforme n'était encore officiellement implantée dans l'entreprise mais des actions en ce sens étaient entreprises.

Pour la majorité des organisations, des phases similaires en fonction de l'historique et de l'évolution de leurs pratiques sont observées. C'est-à-dire que la plupart des entreprises ayant récemment entrepris d'instaurer des pratiques formelles en gestion du changement dans leur organisation lors de la collecte des données, faisaient face à un enjeu commun où elles devaient démontrer la légitimité et la valeur ajoutée de l'intégration de la pratique dans les projets¹⁴. Alors que les entreprises ayant déjà en place des pratiques formelles, appliquées sur l'ensemble des projets et légitimé par l'organisation faisaient davantage face à un enjeu de ressources (la demande d'accompagnement dépassait le nombre de ressources internes expertes en gestion du changement) (Annexe Q).

Toutefois, un cas en particulier semble faire exception. En effet, nous constatons que pour le cas 6, la formalisation de la pratique gestion du changement est très récente (création du CE-GDC en 2013 et diffusion du cadre de référence en 2014). Par contre, la légitimation de

¹⁴ Excepté le cas 3. Dans cette organisation, la décision de structurer la démarche GDC a été instaurée en cours d'implantation du projet discuté précédemment. Cela avait découlé d'une volonté ministérielle afin de structurer ce changement puisque des difficultés avaient été éprouvées lors de l'implantation de la première phase du projet. Or, la complexité du secteur d'activité dans lequel œuvre cette organisation combinée à l'ampleur du changement, semble avoir facilité la légitimation de se doter d'une structure formelle pour la conduite du changement. Il reste toutefois à voir si cette structure demeurera suite à la terminaison du projet.

la pratique par la haute direction ainsi que les actions entreprises dès le début ont rapidement permis d'intégrer la pratique gestion du changement dans l'ensemble des projets de changement de l'entreprise. Également, la simplicité des interventions et leur adéquation avec la réalité terrain semblent avoir favorisé l'efficacité et la rapidité des actions mises en place pour formaliser la pratique.

En observant ce cas particulier et tel que démontré dans le tableau ci-dessous, il est intéressant de faire une comparaison entre ce dernier (cas 6) et le cas 9, présentant un historique et une structuration des pratiques de gestion du changement fort différente mais une évaluation similaire concernant la légitimité des pratiques de gestion du changement.

Tableau 3.14 Évaluation similaire de l'efficacité des interventions en GDC selon un historique de la pratique différent

	Cas 6	Cas 9
Structuration de la pratique GDC	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de référence créé en 2013 - Provient d'une firme de consultant. - Cette méthode a été retenue par la répondante puisqu'elle n'est pas une experte en GDC mais plutôt une généraliste. - Exercice de comparaison du cadre de référence de différentes firmes de consultants. - La firme a été retenue sur la base de l'affinité de la méthodologie avec la culture de l'entreprise et sa facilité d'application. - Aucun indicateur précis pour évaluer les projets de changement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de référence créé en 2007 - Cadre de référence maison : créer par un exercice de brainstorming et d'une analyse poussée des meilleures pratiques. - Évaluation du cadre de référence annuellement (système d'amélioration continue possède un levier de qualité des interventions); mensuellement, trimestriellement et quotidiennement (brainstorming, post mortem de projet, développement des compétences) - Indicateurs mensuels, éléments de résolution de problèmes au quotidien et tableau de bord pour évaluer les projets de changement.
Structuration de l'équipe GDC	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe créée en 2013 et composée de 2 personnes <ul style="list-style-type: none"> o 1 personne temps plein GDC; o 1 personne 50% GDC - 50% gestion des projets de développement en ressources humaines - Les membres de l'équipe proviennent de l'interne (ont été identifiés par la haute direction car l'un était le seul de l'équipe ressources humaines ayant déjà fait de la gestion du changement dans un emploi antérieur et l'autre était un conseiller en développement organisationnel dans l'ancienne structure) - Développement et maintien des compétences : <ul style="list-style-type: none"> o Formation pour répondre aux exigences de leur ordre professionnelle. o Formation initiale sur le cadre de référence du fournisseur. o Participation à des conférences offertes par le réseau des conseillers en management du Québec. 	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe créée en 2007 et composée de 6 personnes - Sélectionnés sur la base de 2 facteurs : <ul style="list-style-type: none"> o compétences techniques GDC o compétences relationnelles et politiques - Processus de recrutement rigoureux : <ul style="list-style-type: none"> o 5 à 6 entrevues avec mises en situation (permet entre autre d'identifier la compétence relationnelle et politique puisqu'elle est difficile à trouver sur le marché) - Développement et maintien des compétences : <ul style="list-style-type: none"> o plan d'intégration lors de l'arrivée d'un nouveau membre o plan de développement personnel (évaluation mensuelle) o plan de développement d'équipe (évaluation mensuelle) o lectures spécialisés o webinaires et conférences offertes par le CETO. o comptes rendus (débriefing) d'équipe

Ainsi, nous constatons que le cas 6 possède un cadre de référence récent puisqu'il a été bâti en 2012. Ce dernier a également été pris tel quel d'une firme de consultants externes puisque la personne identifiée à l'interne pour mettre sur pied le CE-GDC était davantage une généraliste en gestion des ressources humaines qu'une experte en gestion du changement. De plus, aucun indicateur précis n'est utilisé afin d'évaluer l'aspect gestion du changement des projets. Pour ce qui est de l'équipe gestion du changement de ce cas, celle-ci a été créée en 2013 et est constituée de deux personnes sélectionnées à l'interne.

Pour ce qui est du cas 9, nous observons une structuration de sa pratique gestion du changement assez différente. En effet, son cadre de référence a été bâti en 2007 et est basé sur les meilleures pratiques et sur une mise en commun des méthodologies utilisées par les membres de l'équipe. L'organisation possède une pratique gestion du changement très structurée et possède des indicateurs et tableaux de bord lui permettant d'évaluer ses interventions en gestion du changement sur une base régulière. En ce qui concerne l'équipe, elle a été bâtie en 2007 et est constituée de six personnes toutes expertes en gestion du changement. De plus, elle possède un processus d'embauche stricte et rigoureux pour recruter les membres de l'équipe.

Or, malgré les différences perçues dans la structuration de la pratique dans ces deux entreprises, celles-ci semblent présenter une légitimité ainsi qu'un succès similaire au niveau de leurs interventions en gestion du changement. Pour le cas 6, cela est notamment démontré par son niveau de maturité assez élevé considérant la mise en place récente d'une pratique formelle en gestion du changement. Également, le fait que les interventions soient simples et que l'offre de service soit adaptée à l'organisation semblent avoir influencé positivement la pratique. Le cas 9 pour sa part, semble avoir à gérer des changements plus complexes et de plus grandes ampleurs. De ce fait, la pratique gestion du changement semble plus structurée pour répondre à ce contexte.

3.4.5 Synthèse de la présentation des résultats

La présentation des résultats a tout d'abord permis de détailler de façon factuelle les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations à l'étude et les acteurs impliqués dans la gestion du changement. Ensuite, les résultats du questionnaire de maturité ont été exposés. Une autre partie a également permis d'identifier les facteurs semblant favoriser et faire obstacles à la conduite des changements. Ensuite, une dernière section a permis de comparer les données récoltées entre elles et de faire ressortir quatre éléments significatifs émanant de la cueillette des données. De plus, bien que des pratiques associées à la gestion du changement ont pu être identifiées, les résultats ont démontré que cet élément ne semble pas être le principal enjeu auquel fait face les organisations actuellement.

Les résultats de ce chapitre ont donc permis de fournir les premiers éléments de réponses aux questions de cette recherche. Le prochain chapitre permet de les définir davantage et de les consolider avec les concepts théoriques retenus.

Chapitre IV

Discussion

Le chapitre de discussion permet d'approfondir et d'interpréter les résultats afin de les mettre en lien avec les théories centrales de la recherche et de répondre à l'objectif de recherche. Ce chapitre est divisé en trois sections. Tout d'abord, sera présenté l'interprétation des résultats, suivi des contributions de cette recherche à l'avancement des connaissances empiriques et managériales actuelles. Enfin, les lacunes et avenues de recherche futures seront identifiées.

4.1 Interprétation des résultats

Dans les connaissances actuelles, peu d'études empiriques viennent évaluer l'efficacité des méthodologies en gestion du changement et comparer les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations. Pourtant, plusieurs auteurs affirment que le taux d'échec associés à l'implantation d'un changement tourne autour de 70% (Beer and Nohria, 2000 cité dans Hughes, 2011). Également, les références offertes dans la littérature et permettant d'outiller les organisations pour la conduite des changements organisationnels sont fort diversifiées.

Ainsi, cette partie a pour but de pallier à ces lacunes en établissant des liens entre les pratiques adoptées par les organisations à l'étude et les modèles théoriques. Également, nous ferons ressortir les résultats en lien avec le niveau de maturité des pratiques et discuterons de résultats additionnels qui ressortent des données recueillies, lesquels semblent se greffer avec de nouveaux courants de recherche sur la gestion du changement.

4.1.1 Les modèles de gestion du changement

Dans le chapitre du contexte théorique, les modèles de gestion du changement tirés de la littérature et de firmes de consultants externes ont été présentés afin de démontrer que les organisations ont accès à diverses références pouvant les aider à structurer leurs pratiques en gestion du changement. Les modèles ont été retenus puisqu'ils sont reconnus comme étant (1) précurseurs à d'autres modèles (i.e. Lewin, 1951 et Kotter, 1995), (2) enseignés dans plusieurs universités québécoise (i.e. Bareil, 2010, Collerette, 2013, Rondeau, 1999) et (3) qu'ils sont offerts par des firmes de consultants spécialisées en changement et reconnus par leur participation à des formations, congrès et colloques (i.e. A+ Transition, Brio Conseils, Change Guides, Prosci). Étant donné la multitude de modèles présentés dans la littérature et disponibles sur le marché, cette façon de faire a permis de structurer le cadre d'analyse en se limitant à la présentation des modèles les plus populaires en contexte québécois. La possibilité que certaines entreprises présentent un modèle maison a également été mise de l'avant, étant donné que ce type de modèle semble avoir l'avantage d'être entièrement adapté aux réalités des opérations d'une organisation. Ainsi, le tableau suivant présente une comparaison de ces modèles avec ceux présentés par les dix cas sous étude. Ce tableau est également expliqué afin de faire ressortir les éléments d'analyse pertinents permettant de répondre à l'objectif de la recherche.

Tableau 4.1 Comparaison des cadres de références adoptés par les 10 études de cas

Cas	Modèles inspirés de la littérature					Modèles inspirés des travaux de firmes de consultants					Modèle maison inspiré de la littérature et de consultants
	Auteurs précurseurs		Présentés dans les institutions d'enseignements québécois			A+ Transition	Brio Conseils	Change Guide	Prosci	MACROSCOPE DMR-FUTJISU	
	Lewin (1951)	Kotter (1995)	Bareil (2010)	Colerette (2003)	Rondeau (1999)						
1									X		
2		X	X								
3					X		X				
4							X				
5										X	
6						X					
7								X			
8										X	
9										X	
10								X			

Les données recueillies permettent d'observer que la majorité des cas se sont référés à des modèles existants afin de bâtir leur cadre de référence. En effet, un cas a présenté un modèle inspiré des auteurs de la littérature présentés dans le chapitre du contexte théorique (Cas 2). Également, six cas ont présentés des modèles provenant de firmes de consultants (cas 1, 3, 4, 6, 7, 10). Parmi ces six organisations, cinq ont adopté l'un des modèles de firmes de consultants présentés dans le chapitre du contexte théorique (cas 3, 4, 6, 7, 10) et un seul a présenté un cadre de référence provenant d'une autre firme (cas 1). Enfin, trois seuls cas ont présenté des modèles maison (cas 5, 8 et 9).

4.1.1.1 Modèles inspirés de la littérature

Afin de bâtir son cadre de référence, le cas 2 a réalisé une mise en commun de l'ensemble des outils utilisés par les experts en gestion du changement de l'entreprise et bonifié le tout en fonction de certains éléments des travaux réalisés par les auteurs Bareil et Kotter. Nous constatons tout d'abord l'influence de Bareil notamment dans l'intégration d'un outil pour l'identification des préoccupations dans la première étape du cadre de référence. L'influence de cet auteur peut également être observée par les incontournables au quotidien qui identifient des comportements pouvant être adoptés par les employés et des mécanismes d'actions devant être pris en charge par le gestionnaire pour l'aider à gérer ces comportements. Nous observons ensuite l'influence de Kotter dans l'établissement d'un cadre de référence dédié exclusivement aux gestionnaires et par la mise en place d'outils afin de permettre à ces acteurs de bâtir un sentiment d'engagement des employés envers le changement et ce, via les fiches conseils. Les citations inscrites sur le site Internet pour sensibiliser les gestionnaires à certains aspects de la gestion du changement s'inspirent également des travaux de ces deux auteurs.

4.1.1.2 Modèles inspirés de firmes de consultants

La majorité des cas à l'étude ont adopté la méthodologie d'une firme de consultants externes (cas 1, 3, 4, 6, 7, 10). Les experts rencontrés pour les cas 1, 3, 4 et 10 ont également mentionné avoir modifié le cadre de référence afin de l'adapter à la réalité organisationnelle. Or, nous observons que cette bonification peut être associée à l'expérience acquise lors de la conduite des changements, aux travaux que l'on retrouve dans la littérature ou auprès d'autres firmes de consultants externes ainsi qu'aux expériences professionnelles antérieures des membres de l'équipe gestion du changement. Le tableau ci-dessous fait état des modèles de firmes de consultants adoptés par ces cas. La partie de droite présente également l'influence d'autres sources ayant influencé la méthodologie principale adoptée par ces cas.

Tableau 4.2 Modèles de firmes de consultants externes adoptés par les cas

Cas	Nom du modèle	Nom de la firme de consultants externes	Influence de la littérature ou d'autres firmes de consultants externes	
			Littérature	Consultants externes
1	Macroscopie	DMR-Fujitsu	n.d.	n.d.
3	CAPTE	Brio Conseils ¹⁵	Rondeau	n.a.
4	CAPTE	Brio Conseils	Rondeau Bareil	n.a.
6	Do-It	A+ Transition	n.a.	n.a.
7	3 Phase-Process et Adkar	Prosci	n.a.	n.a.
10	Change Management 101 Methodology	Change Guides	Meilleures pratiques	Prosci, ACMP

Le cas 1 a adopté le cadre de référence Macroscopie proposé par la firme DMR-Fujitsu qui est utilisé pour la gestion de projets de nature technologique. Bien que cette

¹⁵ Il est à noter que la firme Brio Conseils intègre la mesure des phases de préoccupations de Bareil dans sa méthodologie.

méthodologie intègre quelques activités et livrables associés à la gestion du changement, la personne rencontrée mentionne qu'elle les a bonifié en fonction de ses expériences professionnelles antérieures et de travaux de consultants externes. En effet, pour cette organisation, la collaboration avec des firmes de consultants constitue un moyen d'échanger sur les meilleures pratiques et de bonifier leur cadre de référence. Une refonte du cadre de référence en gestion du changement était également en cours dans le but de démontrer l'efficacité stratégique associée à la gestion du changement et d'augmenter l'autonomie des gestionnaires dans la conduite des changements organisationnels.

Le cas 3 pour sa part, s'est doté du cadre de référence de Brio Conseils. Selon la personne rencontrée, ce modèle sera légèrement modifié afin de s'adapter à la réalité de chacun des établissements. Étant donné que le cadre de référence était en cours d'implantation lors de l'entrevue, les modifications apportées n'avaient pas encore été effectuées. Toutefois, cela devraient se rapporter à des ajouts ou retraits d'activités ainsi qu'à la modification de la liste préétablie pour l'identification des parties ou de l'analyse des impacts. Le modèle de Rondeau fait également parti du coffre à outils de cette entreprise.

Le cas 4 a également fait affaire avec la firme de consultants Brio Conseils pour bâtir son cadre de référence. Ce dernier a également été bonifié par l'ajout d'outils utilisés par le bureau de projet et par l'équipe de l'amélioration continue au niveau corporatif qui déploie depuis 2013 une culture de gestion de la performance au quotidien. L'adaptation au contexte organisationnel peut également être observable par l'utilisation de vocabulaire adapté à l'organisation (i.e. discours ascenseur et roue des préoccupations). Le modèle d'appropriation de Rondeau semble également faire partie du cadre de référence de ce cas.

Le cas 6 s'est basé en entier sur le cadre de référence offert par la firme A+ Transition. La firme ne semble pas avoir modifié cet outil et cela semble être expliqué par le fait que, lors de la collecte d'informations, l'adoption du cadre de référence était très récente. Également, la personne rencontrée n'étant pas une spécialiste en gestion du changement, elle ne voyait pas la pertinence à développer ses propres outils.

Le cas 7 utilise le cadre de référence de Prosci pour la conduite des changements. Ce dernier peut être accompagné d'outils additionnels tel que le *Heat Map* qui permet de réaliser l'inventaire des changements ayant cours dans l'entreprise et un outil pour les gestionnaires leur permettant de déterminer sur quel projet il est recommandé de faire appel à un expert gestion du changement ou de dédier uniquement une ou plusieurs ressource(s) humaine(s) du département visé par le changement pour gérer cet aspect.

Le cas 10 a pour sa part été certifié à l'approche Change Guides afin d'assurer l'uniformité des pratiques de gestion du changement dans l'équipe puisqu'auparavant il était possible d'observer l'utilisation d'outils et livrables différents entre les membres. La certification à cette approche a donc permis de structurer la pratique. Le cadre de référence Change Guides a toutefois été fortement adapté à l'organisation. En effet, l'entreprise possède une structure en gestion du changement depuis le début des années 2000 et avant la certification à la méthodologie Change Guides, les membres de l'équipe utilisaient des outils et des livrables basés sur les travaux de Prosci et de l'Association of Change Management Professionnels (ACMP). Ainsi, suite à la certification, l'équipe gestion du changement a intégré les outils déjà en place dans l'entreprise.

4.1.1.3 Modèles maison

Trois seuls cas ont présenté des modèles maison (cas 5, 8 et 9). Parmi ces trois cas, le cas 5 a également mentionné s'être inspiré de la littérature (Bareil et Collette notamment) ainsi que des travaux de firmes de consultants pour le bâtir (A+ Transition, Brio Conseils et Prosci). Ce cas a fait affaire à une firme de consultants externe lors de la création de son cadre de référence il y a six années. Toutefois, celui-ci a été modifié en fonction des expériences acquises par l'équipe ainsi qu'en fonction des travaux de Pierre Collette, Céline Bareil et Prosci ainsi que des travaux de firmes de consultants (A+ Transition, Brio Conseils), de façon telle qu'il ne correspond plus au modèle créé initialement.

L'influence de Bareil peut notamment être observée au niveau de l'identification et de l'évaluation des préoccupations et de l'appropriation du changement par les employés. Les éléments inspirés de la firme Brio Conseils semblent être associés à la préparation de la transition et à l'identification des mécanismes de suivi et de support. Les travaux de Prosci semblent avoir été intégrés au niveau de la documentation des écarts, de l'identification des éléments à corriger et également des mécanismes de suivi et de support. Enfin, nous observons l'influence de la firme A+ Transition dans l'identification des activités gestion du changement à mettre en place pour talonner le projet.

Enfin, bien que les cas à l'étude n'aient pas mentionné explicitement s'être inspirés des travaux de Lewin, il est possible d'observer l'influence de ses travaux dans la majorité des cas. En effet, l'étape de décrystallisation consiste à planifier le changement, l'étape de transition consiste à implanter le changement et l'étape de recristallisation consiste à la clôture du changement. Or, le tableau 18 présenté au chapitre 4 démontre que chaque cas (excepté le cas 9) possède des activités en gestion du changement s'inscrivant dans ces trois étapes.

4.1.2 Maturité des pratiques de gestion du changement

Chaque organisation a répondu à un questionnaire sur la maturité des pratiques, lequel a été inspiré du *Prosci Change Management Maturity Model Audit* (Prosci, 2004e, 2014a,f). En faisant ainsi, il est possible d'observer et de comparer les caractéristiques des entreprises se situant à un niveau de maturité élevé avec celles se situant à un niveau de maturité plus faible.

Dans le chapitre de présentation des résultats, les éléments significatifs qui ressortaient des entrevues ont été présentés pour chaque cas et mis en lien avec les résultats du questionnaire. Cela a permis de fournir des éléments explicatifs des niveaux de maturité attribués à chacun des cinq volets du questionnaire et d'identifier les facteurs sur lesquels chaque cas devrait miser afin d'augmenter le succès associé à la conduite des changements (Prosci, 2004e).

Dans cette section-ci, l'analyse de certaines pratiques en gestion du changement adoptées par les organisations à l'étude sont associées à leur niveau de maturité. Plus spécifiquement, il a été identifié dans le chapitre du contexte théorique que les trois éléments suivants peuvent favoriser l'évolution des pratiques de gestion du changement d'une entreprise : (1) adoption d'un cadre de référence formel, (2) diminution du recours aux services de consultants externes et (3) institutionnalisation de la pratique gestion du changement. De plus, ces éléments semblent augmenter la probabilité de succès associée à la conduite des changements et accroît la maturité des pratiques. Pour ce qui est de l'institutionnalisation de la pratique, il a également été identifié que cela passe par (1) son internalisation via l'intégration d'un cadre de référence formel adapté au contexte organisationnel (Autissier, 2012) et (2) lorsque la pratique en est venue à être tenue pour acquise par les acteurs de l'organisation (Tolbert et Zucker, cité dans Mignerat et Rivard,

2006), est légitimée et a pris un statut de norme (Mignerat et Rivard, 2006). Ainsi, cette section présente ces éléments pour chaque cas et présente les liens avec leur niveau de maturité.

4.1.2.1 Éléments favorisant le succès de la conduite des changements organisationnels et l'évolution de la pratique gestion du changement

Le tableau ci-dessous présente les éléments suivants pour chaque cas : la possession d'un cadre de référence formel et sa provenance¹⁶; le recours à une firme de consultants externes pour la conduite des changements; le désir d'institutionnaliser la pratique en rendant les acteurs entièrement autonomes envers la pratique gestion du changement et la légitimité de la pratique au sein de l'organisation.

¹⁶ La possession d'un cadre de référence formel ne sera pas détaillée ici puisque cet élément a déjà été exposé dans une section antérieure de ce chapitre.

Tableau 4.3 Éléments favorisant le succès de la conduite des changements organisationnels et l'évolution de la pratique GDC

Cas	Niveau de maturité	Provenance du cadre de référence 1= influence principale 2= influence secondaire			Consultants pour la conduite des changements (Oui/Non)	Institutionnalisation de la pratique	
		Firme de consultants	Littérature	Maison		Désir explicite	Légitimité de la pratique (niveau 1 ou niveau 2) ¹⁷
1	1,9	1		2	Oui	Non	1
2	1,9		1	2	Oui	Non	1
3	2,7	1	2		Non	Non	2
4	2,7	1	2		Non	Non	1-2
5	3,1	1	2		Non	Non	2
6	3,3	1			Non	Oui	2
7	3,5	1			Oui	Oui	2
8	3,6			1	Oui	Non	2
9	3,6			1	Non	n.d. ¹⁸	2
10	3,8	1		2	Oui	Oui/non ¹⁹	2

Recours à une firme de consultants externes pour la conduite des changements

Les cas 1, 2, 7, 8 et 10 ont eu recours à une firme de consultants externes pour la conduite des changements organisationnels. Toutefois, des différences peuvent être observées au niveau des raisons expliquant le recours à une telle ressource ainsi qu'au niveau du rôle des consultants.

¹⁷ En fonction des observations réalisées sur le terrain et de l'analyse des données récoltées, l'étudiant-chercheur a identifié deux niveaux de légitimité de la pratique qui semblent ressortir des cas à l'étude :

- Niveau 1 (faible à moyen) : L'instauration de pratique formelle fait suite à des événements antérieurs négatifs ayant permis d'en justifier l'instauration. Les experts en GDC doivent déployer des efforts constants afin de démontrer la valeur ajoutée de la pratique
- Niveau 2 (moyen à élever) : Les efforts pour déployer une structure formelle proviennent d'une volonté de la haute direction. Ainsi, la pratique est légitimée par la haute direction et les experts GDC peuvent compter sur l'implication de cette instance pour les supporter au niveau d'enjeux ou d'actions précis (exemples : besoin de ressources supplémentaires; communications sur l'importance d'un projet et la place occupée par la GDC).

¹⁸ Tel que mentionné, le cas 9 possède une pratique GDC très structurée, légitimée par l'organisation et mise de plus sur l'autonomie des gestionnaires pour la conduite de l'aspect gestion du changement des projets. Toutefois, l'objectif d'institutionnalisation de la pratique n'a pas été clairement mentionné par la personne rencontrée. De plus, cette dernière est en charge de changements complexes et de grandes envergures. Or, ce contexte semble rendre plus ardu l'autonomie complète des acteurs à la pratique GDC.

¹⁹ Tel que mentionné, le cas 10 semble évoluer graduellement vers l'institutionnalisation de sa pratique gestion du changement. En effet, l'organisation commence à faire face à un manque de ressources internes dédiées à la gestion du changement et désire implanter une méthodologie simplifiée permettant de rendre autonomes les acteurs dans la conduite des changements de très petite envergure. Toutefois, l'institutionnalisation des pratiques comme objectif poursuivi par l'équipe GDC n'a pas été clairement exprimée par la personne rencontrée lors de la collecte de données, contrairement aux cas 6 et 7.

Pour le cas 1, étant donné que la personne rencontrée se charge des projets technologiques, les fournisseurs du système sont souvent impliqués en tant qu'intégrateur. Ainsi, l'équipe gestion du changement collabore avec ce consultant pour la conduite des changements. Cette entreprise a également fait affaire avec des firmes spécialisées spécifiquement en gestion du changement pour l'aider dans la conduite des projets dont Brio Conseils. Selon la personne rencontrée le recours à des firmes de consultants lui permet de bonifier continuellement sa méthodologie.

Les cas 2 et 8, pour leur part, font affaire avec des consultants externes principalement lorsque le projet de changement demande une expertise pointue ou que les ressources ne sont pas disponibles à l'interne.

Lors de la collecte des données, le cas 7 pour sa part avait eu récemment recours à une ressource externe pour accompagner l'équipe de gestion du changement sur quelques projets de très grandes envergures, alors que les ressources internes expertes en gestion du changement étaient insuffisantes. Comme nous le constaterons plus loin, cette organisation était en processus d'institutionnalisation de la pratique et a mentionné que le recours à des firmes de consultants était temporaire.

Enfin, le cas 10 a recours à des consultants externes uniquement pour soutenir l'équipe gestion du changement dans le développement et la diffusion de la formation. Ces derniers utilisent la méthodologie de l'entreprise.

Or, il est possible de constater que l'organisation se trouvant au niveau de maturité le plus faible est celle ayant recours de façon régulière à des firmes de consultants externes

pour la conduite de l'aspect gestion du changement des projets. Or, cette façon de procéder est considérée par certains auteurs comme étant un facteur limitant la possibilité d'évolution des pratiques de gestion du changement (Lemieux, 2013). En effet, afin d'améliorer ses pratiques, il est entre autre nécessaire de déployer des capacités organisationnelles rendant l'organisation en mesure de réagir plus adéquatement à un bouleversement de son environnement (Rondeau, 2008). Cela passe entre autre par le fait de développer des habiletés, maîtriser des outils et détenir certaines ressources (Autissier et Moutot, 2010; Johnson, 2012; Lalonde, 2012; Rondeau, 2008). Ainsi, le fait de faire affaire avec une ressource externe pour la conduite des changements rend plus ardu l'appropriation de la pratique par les membres de l'organisation.

Institutionnalisation de la pratique

En ce qui concerne l'institutionnalisation de la pratique, nous observons que les organisations à l'étude font face à une même réalité. Celles-ci ont beaucoup de changements à gérer en même temps et de façon simultanée, ce qui fait en sorte qu'elles n'ont souvent plus le temps de planifier à l'avance le changement. Cette situation a également pour conséquence que certains font face à un enjeu où ils ne parviennent plus à répondre à la demande (multitude de changements à gérer à l'interne et ressources expertes en gestion du changement limitées). Or, la principale préoccupation des organisations rencontrées semble davantage orientée vers la recherche de solutions afin de s'ajuster à cette réalité plutôt que dans l'appropriation d'un cadre de référence formel. D'autant plus que la majorité des cas (1, 2, 5, 7, 8, 9) mentionne que lors du recrutement des membres de l'équipe gestion du changement, l'emphase est mise davantage sur leurs compétences relationnelles et politiques plutôt que sur leurs compétences techniques, associées à une méthodologie. Parmi une proportion des cas à l'étude (5, 6, 7 et 10), nous observons que deux modes d'actions différents ont été observés pour contrer cette réalité :

- (1) Conserver la main mise sur la gestion du changement afin de ne pas effrayer les acteurs ou les démobiliser à la pratique (cas 5 et 10) et augmenter l'équipe gestion du changement (cas 5) dans le cas où ils ne parviendraient plus à répondre à la demande;
- (2) Institutionnaliser la pratique jusqu'à faire disparaître leur rôle (cas 6 et 7).

Pour les cas ayant pour objectif d'institutionnaliser la pratique, cette façon de procéder a été retenue principalement pour trois raisons.

- (1) Ils considèrent que cela leur permettra de gérer les changements avec plus d'efficacité. En effet, malgré le fait que l'entreprise fera toujours face à un nombre élevé de changements, un plus grand nombre d'acteurs seront aptes à gérer eux même l'aspect gestion du changement des projets, ce qui permettra de mieux gérer la capacité organisationnelle;
- (2) Au niveau des employés, cela permettra d'augmenter leur capacité à absorber les changements, puisque les acteurs auront développé des compétences leur permettant de tenir compte du facteur humain dans l'ensemble des projets de changement de l'entreprise;
- (3) Ils estiment que cela s'avère être une solution non négligeable au fait que les ressources d'experts en gestion du changement à l'interne soient limitées.

Les deux entreprises ayant entrepris d'institutionnaliser la pratique mentionnent également que leur rôle viendra à disparaître étant donné que les acteurs impliqués dans les projets deviendront totalement autonomes dans la pratique et n'auront plus besoin de cette

expertise. Ainsi, l'institutionnalisation de la pratique semble menée à une modification du rôle des experts en gestion du changement dans les organisations. Sans pour autant faire disparaître leur rôle, nous pourrions toutefois entrevoir que ces derniers ne seront plus les principaux porteurs de la pratique puisque les acteurs impliqués dans les projets de changement seront plus outillés en gestion du changement et que cette compétence fera partie de leur boîte à outil.

En ce qui concerne la légitimité de la pratique et comme il a été mentionné au chapitre précédent, nous constatons que les organisations ayant récemment entrepris d'instaurer un cadre de référence formel en gestion du changement (cas 1, 2, 4) font face à un enjeu commun où elles doivent démontrer la légitimité de la pratique. Ces entreprises se situent au niveau de maturité le plus faible pour le volet de standardisation des pratiques comparativement aux autres cas. En effet, pour ces cas, l'instauration de pratiques formelles fait suite à des événements antérieurs négatifs ayant permis d'en justifier l'instauration. Les experts de la gestion du changement doivent déployer des efforts constants afin de démontrer la valeur ajoutée de la pratique (cas 1 et 2). Pour les autres entreprises (cas 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10), elles ont réussi à légitimer la pratique et à instaurer des pratiques formelles appliquées sur l'ensemble des projets. Le besoin associé à la mise sur pied d'une expertise en gestion du changement provient d'une volonté de la haute direction. Or, ces dernières font face à une situation où la demande d'accompagnement sur les projets dépasse ou est en voie de dépasser le nombre de ressources internes expertes en gestion du changement (cas 5, 6, 7, 8 et 10).

Ainsi, il est possible d'observer que les entreprises se situant à un niveau de maturité plus faible font davantage face à un enjeu se situant au niveau de la standardisation de la pratique au sein de l'entreprise (cas 1, 2 et 4). Dans le sens où le cadre de référence est choisi mais il reste soit à le bonifier (cas 1 et 8) ou à l'instaurer de façon uniforme dans l'entreprise

(cas 2, 3 et 4) en y démontrant sa valeur ajoutée (1, 2 et 4). Or, nous pouvons postuler que l'enjeu des ressources viendra plus tard lorsqu'ils auront réussi à standardiser et légitimer la pratique. Parmi les cas faisant face à un enjeu de ressources (5, 6, 7 et 10), nous observons qu'ils obtiennent un niveau de maturité parmi les plus élevés.

4.1.2.2 Relation entre le contexte organisationnel dans lequel évolue la pratique gestion du changement et la littérature

Au niveau de la littérature, nous constatons que les écrits sur la gestion du changement s'imbriquent à la réalité à laquelle font face les cas sous étude. Entre autre, Demers (1999), dans sa recherche sur l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel discuté dans le chapitre 2, démontre que les enjeux auxquels font face les organisations en termes de gestion du changement tendent à se modifier à travers le temps. Celle-ci mentionne que la première période temporelle est caractérisée par un environnement relativement prévisible, « un instrument malléable entre les mains des dirigeants » (Demers, 1999:131). Les préoccupations auxquelles faisaient face les organisations à cette période semblaient davantage orientées vers la planification et la structuration d'un changement que les dirigeants voyaient arriver. Le rôle de ces derniers consistait alors à « adapter l'organisation (sa stratégie, ses structures et ses systèmes) aux exigences de l'environnement » (Demers, 1999:132). Or, au niveau des écrits littéraires, il semblerait qu'une façon de répondre à ce besoin émergent des organisations ait été d'effectuer des recherches dans le but de trouver et de proposer des moyens efficaces permettant de structurer la pratique. De ce fait, nous observons qu'il existe actuellement une quantité importante de modèles et cadre de référence auxquels peuvent recourir les organisations pour structurer leurs démarches. Ainsi, le choix d'une méthode ne semble plus constituer un enjeu majeur pour les organisations. Surtout que chaque modèle est assez similaire mais est présenté sous des vocables différents (Demers, 1999). Cette tendance littéraire s'associe bien avec les résultats de l'étude. En effet, il est possible de constater que l'ensemble des cas à l'étude n'ont présenté aucun enjeu quant à l'adoption d'un cadre de

référence pour la conduite du changement. Malgré les différents niveaux de structuration et de formalisation des pratiques de gestion du changement des organisations rencontrées, les experts identifiaient systématiquement des auteurs de la littérature et des firmes de consultants externes lorsqu'ils avaient à décrire leur méthodologie.

Ensuite, en ce qui concerne la période actuelle, les organisations font face à un environnement turbulent dans lequel tout change de façon rapide et simultanée. « Le changement n'est plus un événement rare [...] mais une réalité quotidienne » (Demers, 1999:135). Cela a pour conséquence que les organisations n'ont souvent plus le temps de gérer les changements à l'avance comme auparavant, ce qui crée également un enjeu associé à la capacité des organisations et des individus à changer (Demers, 1999). Dans la période actuelle, la préoccupation semble plutôt associée à la façon de faire face à cette nouvelle réalité (changements nombreux et simultanés). Au niveau des données récoltées, il a été possible d'observer que les organisations sont effectivement confrontées et préoccupées par cette réalité. Les propos de l'expert rencontré dans le cas 7 mettent en évidence ce constat :

Avant quand on parlait de la gestion du changement, c'était point A point B et la gestion du changement c'est tout ce qui se passait entre les deux. Maintenant, [...] il y a tellement de facteurs qui nous influencent et qui génèrent des changements, soit le gouvernement externe, les consommateurs externes, etc. qu'on a de la difficulté maintenant, je peux plus faire de la gestion du changement comme avant pour dire « on est ici aujourd'hui puis on s'en va là, puis voici la transition ». Souvent on sait où on commence puis c'est très dur pour nous et les gestionnaires où on va être dans 1 an, 2 ans ou est-ce qu'on va être, comment on va travailler, ça va être quoi nos défis, on le sait pas. Avant [...] on était capable de repousser tous les autres changements en disant « Ah on a une grosse implantation, on va vraiment se concentrer là-dessus » [...] Aujourd'hui nous on a tellement de changements qui va fonctionner en parallèle, qu'on a de la difficulté à décrire vraiment.

Or, nous constatons qu'au niveau de la littérature certains auteurs (Demers, 1999; Rondeau, 2008; Soparnot, 2005), proposent qu'une façon de s'adapter à cette réalité consiste

à institutionnaliser la pratique afin que l'ensemble des acteurs de l'organisation ayant un rôle à jouer en gestion du changement possèdent cette compétence. Cela a entre autre pour avantage la « construction d'une entreprise intelligente, capable d'installer une révision constante de ses pratiques, d'enrichir ses répertoires d'expériences et de se doter d'une capacité de changement permanent » (Soparnot, 2005:39). Dans les cas à l'étude et tel qu'il a été identifié précédemment dans ce chapitre, nous observons que parmi ceux se situant à un niveau de maturité plus élevé, certains ont clairement affirmé le désir d'institutionnaliser la pratique gestion du changement à l'interne (cas 6 et 7) ou ont émis des propos démontrant une évolution en ce sens (cas 10).

4.1.3 Synthèse de l'interprétation des résultats

L'interprétation des résultats a tout d'abord permis de mettre en lien les pratiques de gestion du changement adoptées par les dix organisations à l'étude avec les modèles provenant de la littérature et de firmes de consultants externes. Il a été possible d'observer que l'ensemble des cas possèdent un cadre de référence formel pour la conduite de l'aspect gestion du changement des projets. Six d'entre eux ont fait appel aux services d'une firme de consultants externe pour le bâtir (cas 1, 3, 4, 6, 7, 10). De plus, les cas 1, 3, 4, 5, 10 ont explicitement mentionné avoir modifié ce cadre afin de l'adapter au contexte de l'organisation. Un cas à l'étude affirme s'être inspiré principalement de la littérature pour structurer sa méthodologie (cas 2) et l'avoir complété avec les outils disponibles à l'interne. Enfin, trois cas ont pour leur part développés une méthodologie maison (cas 5, 8 et 9). Les cas 5 et 9 mentionnent également s'être référés à la littérature pour le bâtir.

Également, des éléments de comparaison entre les résultats récoltés et la théorie sur la maturité des pratiques ont été apportés. Notamment, il a été possible d'identifier que

l'organisation se trouvant au niveau de maturité le plus faible fait fortement affaire avec des consultants externes pour la conduite des changements. Cette façon de faire semble rendre difficile l'évolution de ses pratiques puisqu'elle limite l'acquisition des compétences nécessaire pour changer par les membres de l'organisation (Lemieux, 2013). De plus, les résultats ont démontrés que la majeure préoccupation des organisations à l'étude consiste à faire face à un environnement dans lequel tout change de façon simultanée plutôt qu'à l'adoption d'un cadre de référence pour structurer la pratique de gestion du changement. Parmi les organisations se situant à un niveau de maturité parmi les plus élevés, certaines ont choisi d'internaliser la pratique afin de faire face à cette réalité. Cette façon de faire est effectivement reconnue comme un moyen permettant de créer un réseau d'agents de changement possédant les habiletés, compétences et ressources nécessaires pour changer (Lemieux, 2013).

4.2 Contributions aux connaissances théoriques et pratiques

Cette recherche fournit un apport important autant au niveau théorique que pratique. Au niveau scientifique, elle constitue l'une des rares études ayant une portée empirique. La nature exploratoire de cette étude a permis de faire ressortir que les préoccupations actuelles des organisations vont au-delà de l'adoption d'un cadre de référence prédéfini pour la structuration de leurs pratiques de gestion du changement. En effet, ces dernières se situent davantage à trouver des modes d'actions leur permettant de s'adapter à un environnement turbulent, dans lequel tout change en même temps. Les résultats semblent également s'insérer dans un courant de recherche émergent en gestion du changement. Ce dernier concerne l'institutionnalisation de la pratique ainsi que la gestion de la capacité à changer des organisations et des individus (Demers, 1999; Lemieux, 2013; Rondeau, 2008; Soparnot, 2005). Il a également été identifié en introduction de ce mémoire que les auteurs affirment que 70% des organisations échouent dans la conduite des changements. À cet effet, Russon et Lalonde (2012), précise que ce qui est considéré comme

un échec se rapporte le plus souvent à des éléments mesurables quantitativement (Russon et al., 2012). Or, plusieurs organisations à l'étude ont mis en garde contre ce genre de mesures, affirmant que le succès d'un changement passe avant tout par son appropriation par les acteurs étant directement touchés par ledit changement. Ainsi, les indicateurs quantitatifs à eux seuls ne peuvent pas prédire le succès ou l'échec d'un changement.

Au niveau pratique, cela a permis de brosser un portrait plus précis de la gestion du changement dans les entreprises québécoises et permettra aux organisations québécoises de comparer leurs propres pratiques avec celles adoptées par les organisations à l'étude. De plus, cette recherche permet de sensibiliser les organisations à l'importance d'intégrer la gestion de projet à la gestion du changement. En étant dans une société où les organisations doivent démontrer l'efficacité de leurs opérations en terme monnayable, il arrive que les experts de la pratique gestion du changement se butent à des difficultés afin de faire valoir la valeur ajoutée de la pratique. En effet, cette dernière tient compte davantage des impondérables associés aux individus, lesquels sont plus difficilement mesurables en termes monétaires. Ainsi, pour une organisation, cela implique notamment (1) de devoir reconnaître que des impondérables liés le plus souvent aux individus s'intègrent en cours de projet et aient des conséquences telles que la prolongation des délais et (2) de permettre à la pratique gestion du changement de se positionner de façon aussi stratégique que la gestion de projets et d'intégrer ces deux pratiques afin qu'il y ait adéquation entre les aspects techniques et humains sur tous les projets de l'entreprise.

4.3 Limites de la recherche

Bien que cette recherche ait permis d'identifier les pratiques de gestion du changement dans les entreprises à l'étude selon leur évolution et qu'elle ait même permis d'étendre les résultats à un nouveau courant de recherche en gestion du changement se

rapportant à la capacité organisationnelle à changer et à l'institutionnalisation des pratiques, quelques limites peuvent être énoncées.

Premièrement, une première limite concerne l'échantillon retenu pour mener cette étude. D'une part, l'étude porte sur dix organisations québécoises de grande taille. Bien que la méthode d'échantillonnage retenue pour cette étude ait été justifiée, il aurait été intéressant d'augmenter le nombre d'organisations, d'inclure des organisations de petites et moyennes tailles et d'inclure un plus grand nombre d'organisations évoluant dans le secteur public (un seul cas à l'étude était d'instance publique). D'autre part, les cas sélectionnés étaient pour la plupart membres du Centre d'excellence en gestion du changement (CE-GDC) et la chercheuse Céline Bareil de même que les firmes Brio Conseil et A+Transition sont très connues dans ce réseau. Or, il y a un risque à l'effet que la fréquence observée des organisations ayant recours aux travaux de cette auteure et aux modèles de ces firmes ne soit pas représentative de la fréquence qui pourrait être observée dans l'ensemble des entreprises québécoises.

Deuxièmement, une seule personne par entreprise a participé à la collecte de données et les propos des répondants n'ont pas été validés par un pair tel qu'un collègue ou un supérieur. Toutefois, des critères de sélection des participants ont été inclus dans le document envoyé aux organisations, tel qu'explicité dans le chapitre portant sur la démarche méthodologique.

Enfin, le questionnaire portant sur la maturité des pratiques et inspiré de celui de Prosci, a été bâti à partir de documents publics disponibles sur internet, lesquels ont été traduits de l'anglais au français. Or, cela a pu modifier quelque peu le sens des questions. Toutefois, la traduction a été validée par la directrice du mémoire qui est spécialisée en

gestion du changement. De plus, les questions du guide d'entrevue ont permis d'établir des liens avec les réponses du questionnaire et les propos des répondants.

4.4 Avenues de recherches

Cette recherche a permis d'identifier les pratiques en gestion du changement dans dix entreprises québécoises en fonction de leur évolution. Les résultats de la recherche permettent de proposer trois avenues de recherches intéressantes : (1) Valider les résultats obtenus auprès d'un plus grand échantillon de cas, auprès d'organisations de différentes tailles et inclure une plus grande proportion de cas provenant du secteur public; (2) Miser davantage sur l'identification des facteurs de succès et d'échecs; (3) Poursuivre les recherches sur l'institutionnalisation, l'internalisation des pratiques et la capacité de changement des organisations et des individus puisque ces aspects semblent être associées aux préoccupations actuelles des organisations.

En ce qui concerne la première perspective, il serait pertinent de conduire cette recherche auprès d'un plus grand échantillon de cas possédant des caractéristiques diversifiées au niveau de leur taille, par l'inclusion de PME et au niveau de leur instance (publique/privée). La même démarche méthodologique devrait alors être retenue afin de pouvoir comparer avec les résultats de cette étude.

Pour la deuxième perspective, il a été possible d'observer lors de la collecte de données que des propos similaires ressortaient en ce qui concerne les facteurs de succès et ceux faisant obstacles à la conduite des changements. Toutefois, étant donné qu'aucune question n'ait été spécifiquement posée lors de la cueillette des données, il a uniquement été possible de dresser une liste non exhaustive de ces facteurs. Ainsi, il semble intéressant de

mener une recherche qui porterait spécifiquement sur l'identification de ces facteurs. Cela pourrait également permettre de soupeser le taux d'échec de 70% associé à la conduite des changements que l'on retrouve dans la littérature.

Enfin, la troisième perspective est proposée puisque les enjeux associés à la capacité organisationnelle et des individus ressortent fortement des résultats, et ce, presque davantage que les propos associés à l'identification des pratiques en soi. En effet, la stratégie de recherche (exploratoire) et les outils de collecte de données (entrevue et recherches documentaires) retenus ont permis de faire ressortir des phénomènes connexes à l'objectif principal de la recherche. L'étudiant-chercheur a laissé émaner ses propos puisqu'il percevait que cette préoccupation était importante chez les organisations à l'étude.

CONCLUSION

L'intérêt de mener cette recherche est venu du constat à l'effet qu'un pourcentage élevé d'organisations semble éprouver des difficultés lorsqu'il est question d'opérationnaliser des changements en entreprise. Dans un premier temps, l'analyse des références offertes dans la littérature pour soutenir les organisations pour la conduite de l'aspect gestion du changement des projets a été effectuée. Il en est ressorti que de nombreux auteurs suggèrent des modèles pour mener à bien les changements organisationnels mais que les opinions entre ces derniers sont très diversifiées. De plus, la multitude de modèles que l'on retrouve dans la littérature pour la conduite du changement porte à croire qu'il n'existerait pas à proprement parler d'une meilleure façon pour gérer le changement puisque cette pluralité semble rendre improbable un mode de gestion générique (Soparnot, 2005). Également, le parcours littéraire a permis de constater que la pratique en gestion du changement semble être un concept en constante évolution. Cela a notamment été observé par l'identification d'un nouveau courant de pensée en gestion du changement, lequel porte sur la capacité organisationnelle à changer des organisations dans un contexte en constante mutation. Également, la revue de la littérature a permis de constater que très peu d'études ont tenté de mesurer de façon empirique l'efficacité des modèles en gestion du changement proposés dans la littérature. De plus, aucune étude ne semble avoir effectué une comparaison entre les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations.

Afin d'apporter une réponse aux constats observés et de rendre opérationnelle cette recherche, une stratégie de type descriptive-exploratoire a été adoptée. Cela a notamment permis d'identifier de façon factuelle les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations. De plus, cette stratégie a permis d'identifier les enjeux actuels auxquels font face les organisations en gestion du changement. Ensuite, étant donné qu'il a été identifié que la gestion du changement constitue un phénomène complexe, requérant la prise en compte de diverses dimensions, une démarche de type qualitative par l'intermédiaire

d'entrevues semi-dirigées a été retenue comme principale méthode de collecte de données. Cela a permis la compréhension de phénomènes subjectivement construits et l'interprétation de phénomènes complexes (Bergadaa et Nyeck, 1992:35). Un raisonnement de type inductif a également permis de formuler des propositions générales à partir de l'analyse des données récoltées auprès des dix études de cas (Blais et Martineau, 2006). Pour sa part, l'analyse des résultats s'est effectuée en trois temps. Tout d'abord, une analyse de contenu a permis de classer le contenu des entrevues dans des catégories. Ce qui a permis de faire émaner les éléments d'analyses nécessaires pour répondre à l'objectif de la recherche. Ensuite, une analyse descriptive a permis de présenter de façon factuelle les pratiques de gestion du changement adoptées par chacune des études de cas. Enfin, une analyse compréhensive a permis d'approfondir l'analyse en plus d'effectuer des comparaisons entre les données récoltées pour chaque étude de cas.

Cette façon de conduire la recherche a donc permis de répondre à l'objectif de cette recherche qui consistait à identifier les pratiques de gestion du changement selon leur évolution dans les entreprises québécoises. À cet objectif de recherche, quatre sous-questions étaient associées et les résultats ont permis d'apporter des éléments de réponses à chacune d'elles : (1) Quelles sont, dans les entreprises québécoises sous étude, les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations ? (2) Quelles sont les similitudes et les différences y étant associées ? (3) Sur la base de ces observations, est-il possible de faire ressortir des éléments d'analyse qui pourraient expliquer, du moins en partie, les facteurs de succès et d'échec en gestion du changement ? (4) L'évolution et la maturité des pratiques organisationnelles en lien avec la gestion du changement impactent-elles positivement la conduite du changement ?

Tout d'abord, en ce qui concerne les deux premières questions de recherche (Quelles sont, dans les entreprises québécoises sous étude, les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations ? et Quelles sont les similitudes et les différences y étant

associées ?) les résultats de l'étude démontrent que la majorité des organisations ont adopté un cadre provenant entièrement ou étant fortement influencé par les modèles de gestion du changement proposés dans la littérature ou par des firmes de consultants externes identifiées dans le chapitre de la recension des écrits. Également, la comparaison entre les pratiques adoptées par les dix études de cas a mené à la conclusion que celles-ci sont similaires et peuvent être regroupées au sein de trois grandes étapes, soit la planification, la mise en œuvre et la post-implantation. Tel que mentionné, cela permet notamment de souligner l'influence de Lewin comme modèle précurseur puisque ces trois grandes étapes peuvent être associées aux étapes de dé cristallisation, de transition et de recristallisation du modèle de l'auteur.

Ensuite, en ce qui concerne la troisième sous-question (Sur la base de ces observations, est-il possible de faire ressortir des éléments d'analyse qui pourraient expliquer, du moins en partie, les facteurs de succès et d'échec en gestion du changement ?), lors de la collecte des données par entrevue, les propos des répondants ont tendu naturellement vers l'identification des enjeux auxquels ils font face en gestion du changement. Sans prétendre à une liste exhaustive, cela a permis d'identifier neuf facteurs facilitant la conduite des changements et cinq facteurs faisant obstacles à la conduite des changements.

Enfin, des éléments de réponses ont également pu être apportés à la quatrième sous-question (L'évolution et la maturité des pratiques organisationnelles en lien avec la gestion du changement impactent-elles positivement la conduite du changement ?). En effet, les résultats démontrent que les organisations se situant à un niveau de maturité plus faible font face à des préoccupations associées à la formalisation d'un cadre de référence et/ou à la nécessité de devoir démontrer la légitimité de la pratique au sein de l'organisation. Pour leur part, les organisations se situant à un niveau de maturité élevé, démontrent une plus grande

facilité à démontrer la valeur ajoutée de la pratique. Pour ces organisations, leur enjeu est davantage orienté vers la recherche de solution afin de pouvoir répondre à la demande élevée d'accompagnement sur les divers projets de changement de l'entreprise. De plus, parmi les organisations, certaines ont choisi d'internaliser la pratique au sein de l'entreprise afin d'améliorer le succès associé à la conduite des changements. Deux raisons principales sont à la base de ce choix : (1) rendre autonome un plus grand nombre d'acteurs à la pratique, ce qui permet de gérer avec plus d'efficacité le nombre élevé de changements ayant cours dans l'entreprise et (2) favoriser la capacité des individus à absorber les changements puisqu'un plus grand nombre d'acteurs possède les compétences nécessaires afin de gérer l'aspect humain des changements. Ces résultats ont également pu être associés au courant de recherche sur la gestion du changement portant sur l'institutionnalisation des pratiques et la capacité organisationnelle à changer.

Pour conclure, cette recherche apporte un apport important autant au niveau de la théorie et de la pratique. Au niveau théorique, elle a permis de mettre en lumière les préoccupations actuelles vécues par les organisations en termes de gestion du changement. De plus, elle a sensibilisé au fait que la notion d'échec de l'aspect gestion du changement est difficilement mesurable de façon quantitative étant donné que cette pratique tient compte particulièrement du facteur humain. Au niveau pratique, elle a permis d'identifier les pratiques en gestion du changement adoptées par dix entreprises québécoises. L'identification de ces pratiques peut servir de base de référence aux autres organisations québécoises. Enfin, cette recherche permet de sensibiliser les organisations à l'importance d'intégrer la gestion de projet à la gestion du changement dans l'ensemble des projets de changement d'une entreprise.

ANNEXES – TABLEAUX ET FIGURES

ANNEXE A : CATÉGORISATION DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Caractéristiques	Type de changement et auteurs ²⁰	Définition
Rythme et profondeur	Évolutif (Burke, 2002; Miller, 1982; Wilson, 1992; Stace et Dunphy, 1991), Incrémental (Dunphy, Griffiths et Benn, 2003; Dunphy et Stace, 1990; Todnem, 2005), Superficiel (Buchanan et Huczynski, 2004 cité dans Buchanan et al., 2005), Continu (Weick et Quinn, 1999 cité dans Burke, 2002)	« Changement se faisant par petits pas, de façon continue et sans modifier les fondements de l'entreprise [...] cible les processus et les pratiques internes à l'organisation » (Beauchemin, 2007:19).
	Révolutionnaire (Burke, 2002; Miller 1982; Wilson, 1992), Discontinu (Todnem, 2005), Transformationnel (Dunphy, Griffiths et Benn, 2003; Dunphy et Stace, 1990), Profond (Buchanan et Huczynski, 2004 cité dans Buchanan et al., 2005), Épisodique (Weick et Quinn, 1999 cité dans Burke, 2002), Radical (Stace et Dunphy, 1991)	« Changement effectué à l'intérieur d'une courte période mais transformant radicalement l'organisation en en redéfinissant les paramètres de base [...] structure, culture et stratégie sont transformés » (Beauchemin, 2007:20).
	Marginal (Soparnot, 2005), Microchangement (Mintzberg et al., 1999)	« Ne concerne qu'un espace restreint de l'entreprise [...] sont concrets et tangibles » (exemple : produits, personnel) » (Soparnot, 2005:33).
Ampleur	Majeur (Soparnot, 2005), Macrochangement (Mintzberg et al., 1999)	« Concerne (l'entreprise) dans toute sa dimension [...] sont abstraits » (exemple : vision, culture) » (Soparnot, 2005:33).
Degré de planification	Planifié (Bamford et Forrester, 2003; Lewin, 194; Porras et Robertson, 1992 cité dans Burke, 2002; Mintzberg et al., 1999)	« Le changement planifié est programmatique il existe un ensemble de procédures qu'il faut suivre » (Mintzberg et al., 1999, cité dans Soparnot, 2005:33). « Propose d'éliminer les anciens standards et pratiques institutionnalisés dans l'organisation afin que celles-ci puisse passer d'un état fixe à un autre par une modification des comportements de ses membres [...] et vise l'amélioration d'un aspect de l'organisation (évolutif) ou des fondements du système (révolutionnaire) » (Bamford et Forrester, 2003; Lewin, 1947; Porras et Robertson, 1992 cité dans Burke, 2002, cité dans Beauchemin, 2007:21).
	Conduit (Mintzberg et al., 1999)	« Formulation d'une vision par un dirigeant sur l'avenir d'une entreprise [...] les acteurs [...] vont lui donner vie de façon informelle sans que les détails de l'implantation aient été préalablement définis » (Soparnot, 2005:34).
	Émergent (Bamford et Forrester 2003, Burnes 1996 2004 cité dans Todnem, 2005; Dawson, 1994 cité dans Todnem, 2005; Kanter, Stein et Jick., 1992; Mintzberg et al., 1999)	« Émerge du terreau organisationnel [...] personne ne donne une impulsion à la nouveauté, ni ne gère le processus selon une procédure [...] résulte d'initiatives localisées qui peuvent rester dans des espaces organisationnels restreints ou se propager dans la globalité de l'organisation » (Soparnot, 2005:34). « Processus plus ouvert et faisant place aux initiatives de la base (Bamford et Forrester 2003, Burnes 1996, cité dans Beauchemin, 2007:21).

²⁰ Les auteurs proviennent de Beauchemin, 2007 et Soparnot, 2005.

Caractéristiques	Types de changement et auteurs ²⁰	Définition
Composante de l'organisation affectée	Culture	Le changement agit sur « les postulats, valeurs, normes et croyances servant de fondement à la façon dont l'organisation se comporte » (Burke, 2002; O'Connor et Fiol, 2006, cité dans Beauchemin, 2007:22).
	Structure	Le changement agit sur les « systèmes supportant les fonctionnements de base de l'organisation (soit sur) les mécanismes indiquant aux membres de l'organisation quelles sont ses priorités [...] les systèmes préparant l'organisation à l'action [...] les systèmes indiquant aux membres de l'organisation de quelle façon ils doivent interagir [...] les organigrammes de fonctionnement ou structures hiérarchiques » (O'Connor et Fiol, 2006; Atkinson, Schaefer et Viney, 2000, cité dans Beauchemin, 2007:23).
	Stratégie	Le changement agit sur les « engagements que l'organisation prend à l'égard de ses modalités d'opération » (Beauchemin, 2007:23).

ANNEXE B : PÉRIODES HISTORIQUES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL (DEMERS, 1999)

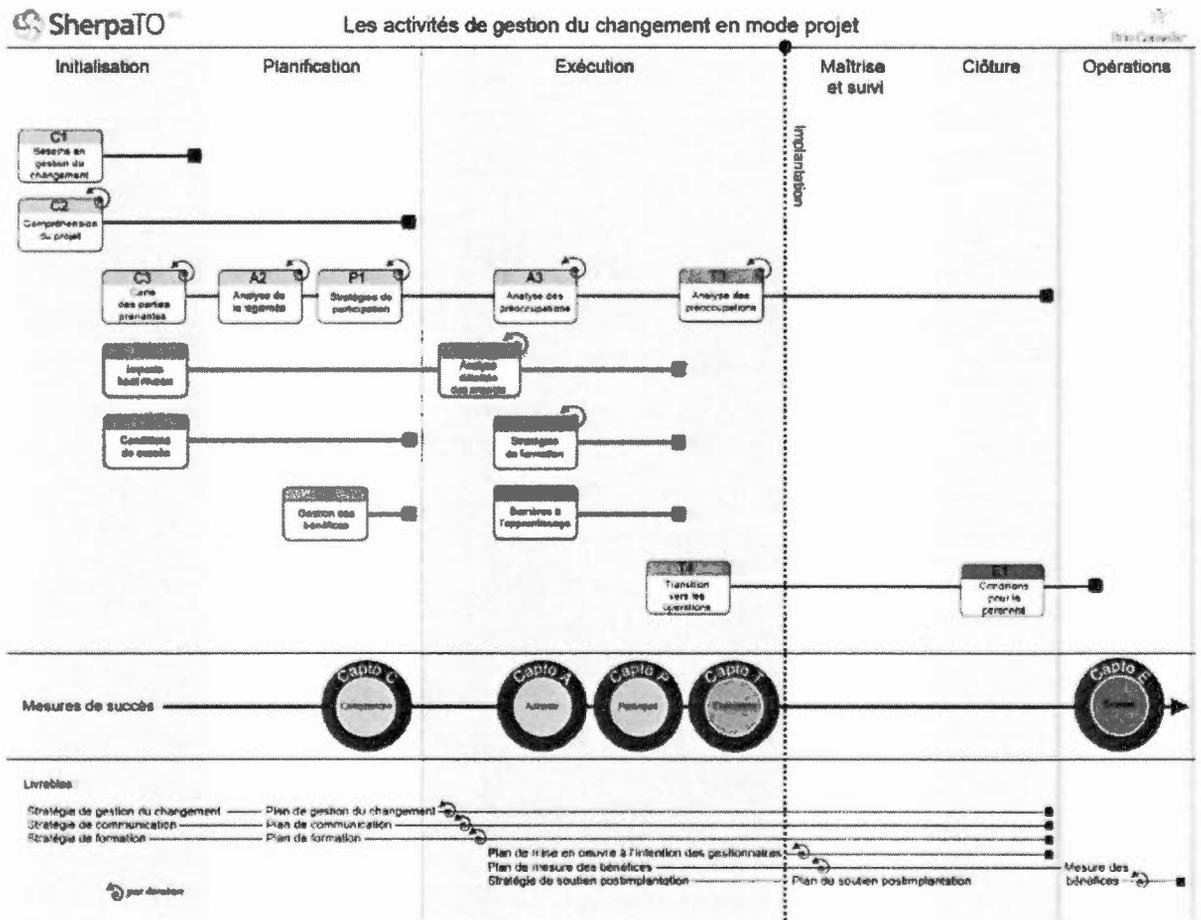
PREMIÈRE PÉRIODE : CROISSANCE ET ADAPTATION (1945-1975)				
Théories dominantes	Auteurs	Perspectives théoriques	Niveau d'analyse	Rôle du dirigeant
Croissance	Haire (1959) Penrose (1959)	Accent mis sur l'augmentation graduelle de la taille de l'organisation et sur les modifications de cette augmentation	Contexte et contenu.	Maximisation des profits
Cycle de vie	Moore (1959) Whyte (1961)	Organisation perçue comme un organisme vivant et la croissance est perçue comme un phénomène naturel.	Contexte et contenu.	Faciliter la transition d'un stade à un autre
Contingence/ Adaptation	Burns et Stalker (1961) Thompson (1967)	Survie et performance organisationnelle dépendent de la cohérence entre les caractéristiques de l'environnement et celles de l'organisation.	Contexte, contenu et quelques études traitent du processus.	Adapter l'organisation aux exigences de l'environnement.
Développement organisationnel	Chin et Benne (1990) Bennis (1969)	Les initiatives de changements ont pour but d'améliorer la qualité de vie organisationnelle et à la satisfaction des employés.	Contexte, contenu et quelques études traitent du processus.	Initier et contrôler les changements afin de les adapter à la croissance dans un environnement relativement prévisible.
DEUXIÈME PÉRIODE : MORT OU TRANSFORMATION (1975-1990)				
Théories dominantes	Auteurs	Perspectives théorique	Niveau d'analyse	Rôle du dirigeant
Écologie des populations	Hannan et Freeman (1984) Singh et al. (1986)	Processus de sélection environnemental constitue le principal mécanisme de changement et mène au remplacement des organisations en place par de nouvelles mieux adaptées.	Processus	Leur action est limitée par l'inertie de l'organisation.
Configurationnelle	Miller et Friesen (1984) Greenwood et Hinings (1988)	Changement rapide et global est nécessaire afin de briser l'inertie, minimiser les risques d'incohérence et réduire les coûts. Changement rare initiés dans des situations de crise.	Processus	Initier le changement et prendre des décisions de niveau hautement stratégique et/ou organisationnel.
Changement radical	Schein (1985) Bartunek (1984)	Changement peut être de nature culturelle (non pas seulement stratégique ou structurelle). Changement est perçu comme une rupture insécurisante.	Processus	Architecte de la vision stratégique et responsable de lui donner un sens (leader charismatique).
Équilibre ponctué	Tushman et Romanelli (1985)	Longues périodes de stabilité avec changements graduels, ponctuées de courtes périodes de crises dues à des changements dans l'environnement.	Processus	Réalisation des changements abrupts et divergents.
TROISIÈME PÉRIODE : APPRENTISSAGE ET ÉVOLUTION (1990-2000)				
Théories dominantes	Auteurs	Perspectives théorique	Niveau d'analyse	Rôle du dirigeant
Apprentissage	Glynn, Lant et Milliken (1994) Nonaka (1994)	Organisation apprenante Le changement est une réaction naturelle d'adaptation.	Contexte, contenu et processus.	Faciliter le passage rapide entre les différents modes de création de connaissances.
Évolutionniste	Burgelman (1996)	Émergence d'éléments nouveaux dont certains sont expérimentés par l'organisation et institutionnalisés en fonction des résultats de l'expérience vécue.	Contexte, contenu et processus.	Apport des différents acteurs (dirigeants, gestionnaires et employés).
Complexité	Stacey (1995) Thiéart (1993)	Théorie du chaos : l'organisation oscille entre ordre et désordre.	Contexte, contenu et processus.	Acteur parmi d'autres (facilitateur pour la conduite du changement).
Constructiviste	Orlikowski (1996) Tenkasi et Boland (1993)	Structurationnisme : le changement est inhérent à l'activité humaine au quotidien et à leur interaction.	Contexte, contenu et processus.	Acteur parmi d'autres (facilitateur pour la conduite du changement).

**ANNEXE C : COMPARAISON DES ANALYSES DES PRÉOCCUPATION EXPRIMÉES PAR
DIFFÉRENTS GROUPES D'ACTEURS ENVERS LE CHANGEMENT (BAREIL, 2010)**

CARACTÉRISTIQUES DE L'ANALYSE	GROUPES D'ACTEURS					
	Mon équipe	Mon supérieur	Mes collègues	Les parties prenantes	Le cadre	
					Moi en tant que destinataire du changement	Moi en tant que cadre
But visé	Faire évoluer mon équipe Convaincre et développer une masse critique	Comprendre son contexte Négocier les ressources	Nous soutenir mutuellement	Établir un partenariat	Demeurer en avance sur mon équipe	Estimer et prédire les préoccupations des groupes
Perspectives	Interpersonnelle et de groupe	Interpersonnelle	Collégiale	Organisationnelle	Intrapersonnelle	Intrapersonnelle
Rôle du cadre	Coach	Négociateur	Agent de liaison	Médiateur	Destinataire	Gestionnaire
Défis	Chercher collectivement à répondre aux préoccupations de chacun des groupes Passer en alternance de la gestion des préoccupations du groupe à celle des préoccupations de chacun	S'accorder sur des attentes réalistes Démontrer la légitimité du changement (ressources)	Rechercher la complémentarité des contributions	Trouver des terrains d'entente Établir des buts communs	Laisser émerger les préoccupations Amener la direction à tolérer et à écouter mes préoccupations	Trouver des réponses appropriées Amener la direction à me fournir un soutien adéquat
Enjeu	Considération individualisée et persuasion massive	Symbolique	Solidarité et équité	Politique et concertation	Acceptation de soi	Priorité au changement versus opérations courantes

(Référence : Bareil, 2010:35)

ANNEXE D : ACTIVITÉS ET LIVRABLES EN GESTION DU CHANGEMENT (BRIO CONSEILS, 2014)



Copyright © 2014 Brio Conseils Inc. Tous droits réservés.

(Référence : <http://www.brioconseils.com/uploads/files/demarche-capte-projet-mode-FR.pdf>)

ANNEXE E : DOCUMENTS INTERNES REMIS PAR LES ORGANISATIONS

Documents Cas	Cadre de référence	Activités	Outils	Livrables	Offre de service	Rôles de l'équipe GDC	Rôle des acteurs GDC	Organigramme	Document descriptif de l'entreprise	Présentation power point	Manuel d'organisation de projet
1	X	X		X		X					
2											
3		X	X	X							X ²¹
4	X	X	X	X		X	X	X			
5			X			X	X	X	X		
6					X						
7	X		X			X				X ²²	
8	X	X	X	X	X	X	X	X			
9											
10			X							X ²³	

²¹ Le manuel d'organisation de projet informe sur les aspects suivants en gestion du changement : objectif, modèle gestion du changement, contexte et plan d'action, objectifs des plans de communication et de formation, facteurs clé de succès et plan de gestion du changement.

²² La présentation power point présente les éléments suivants : contexte de l'entreprise, 1 outil GDC, rôle GDC et transformation.

²³ La présentation power point présente les éléments suivants : contexte de l'entreprise, cadre de référence, 1 outil, rôles de l'équipe GDC, organigramme équipe GDC.

ANNEXE F : CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 1²⁴

Étapes gestion de projets ²⁵	Activités et livrables
Évaluation d'opportunité	<ul style="list-style-type: none"> - Ébauche de la stratégie de changement - Analyse des prochaines étapes et de l'approche recommandée
Analyse préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation de la faisabilité du changement - Identification des impacts - Communication avec les parties prenantes - Définition de la stratégie de changement
Architecture	<ul style="list-style-type: none"> - Achèvement de l'analyse d'impacts - Raffinement de la stratégie de changement - Communication avec les parties prenantes
Conception et réalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration du matériel de formation et du guide de l'utilisateur - Élaboration du matériel de communication - Communication avec les parties prenantes
Implantation	<ul style="list-style-type: none"> - Mêmes activités et livrables que pour la phase 4 en plus du déploiement des outils de formation
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> - Activités de changement complétées - Appui envers le pilote de la solution et communication avec les parties prenantes

(Référence : Inspiré d'un document interne inédit)

²⁴ L'entreprise est en processus de révision de ses outils en GDC. Les nouveaux outils qui seront ajoutés s'inspirent des cadres de références utilisés dans des expériences professionnelles antérieures de la personne rencontrée (Brio Conseils, Oracle, CGI, etc.). Un outil permettant de mesurer par sondage le niveau d'appropriation du changement par les employés est également en cours de développement.

²⁵ Les activités et livrables en GDC sont intégrées aux étapes de la gestion de projets.

ANNEXE G : CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 2

Étapes gestion de projet (PMI)	Étapes et activités GDC ²⁶	Commentaires
Définir et organiser le changement	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestion du changement et de communication - Analyse des parties prenantes - Analyse d'impacts - Analyse de risques - Mesure des préoccupations - Mesure d'atténuation 	<ul style="list-style-type: none"> - Activités, livrables et outils standards en gestion du changement à chacune des étapes du PMI - Gabarit vierge est fourni aux gestionnaires pour certaines activités à réaliser ainsi qu'un gabarit complété à titre d'exemple. Des « bulles » indiquent les éléments à inclure dans chaque colonne accompagnée d'exemples.
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du plan de GDC - Communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils obligatoires et facultatifs selon l'ampleur du changement
Suivi	Suivi et monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre de référence a été, entre autre, basé sur les travaux de Céline Bareil et John P. Kotter

(Référence : Inspiré d'un document interne inédit)

²⁶ La liste des étapes en GDC n'est pas exhaustive. La personne rencontrée mentionne que le cadre de référence GDC est constitué d'étapes standards (évaluation des parties prenantes, analyse d'impacts, plan de GDC, formation, communication, etc.) et a davantage insisté sur les outils GDC intégrés à la méthodologie de projet.

ANNEXE H : CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 4

Étapes	Activités GDC	Livrables GDC
Démarrage / Analyser le contexte	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien des personnes concernées dans la préparation et la validation du discours ascenseur - Réalisation de l'analyse des parties prenantes - Susciter l'adhésion des personnes du projet au discours ascenseur - Effectuer l'analyse d'impacts et d'enjeux - Amener une proportion significative des personnes concernées à bien comprendre le projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Discours ascenseur - Analyse des parties prenantes - Analyse d'impacts et d'enjeux
Planification / Dégager les actions de GDC	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des mesures d'atténuation pour répondre aux impacts, enjeux et préoccupations - Intégration au plan de GDC les éléments de la cascade de communication et les mesures d'atténuation 	Plan de gestion du changement
Exécution et mise en œuvre / Suivre le plan et assurer la gestion de l'appropriation	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer le suivi des activités prévues au plan GDC - Création et maintien d'un contexte favorable à l'implantation du projet et mise en place des mesures d'atténuation - Sensibilisation des personnes impactées par l'arrivée du changement - Appropriation et promotion du projet de changement - Coordination du recueil des préoccupations - Cueillette des préoccupations et suivi - Reconnaissance des efforts déployés pour l'appropriation du changement et célébration des succès - Bonification et adaptation du plan de GDC en fonction des enjeux et des préoccupations recueillies- - Coacher les employés dans l'adoption de nouvelles manières de faire - Complétion du statut de GDC incluant la roue des préoccupations - Effectuer la reddition de compte au comité de pilotage du projet - Intégration du changement aux activités quotidiennes de manière efficace 	Statut et roue des préoccupations
Clôture / Faire le bilan	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation du post-mortem de la GDC - Faire connaître les bons coups et les apprentissages 	Post mortem de projet

(Référence : adapté d'un document interne inédit)

ANNEXE I : CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 5²⁷

Étapes	Activités et livrables en GDC
Conception	<ul style="list-style-type: none"> - Planification de la main-d'œuvre - Identification des parties prenantes et établissement des rôles et responsabilités - Analyse préliminaire d'impacts - Définition préliminaire des stratégies GDC incluant l'identification des préoccupations
Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic des impacts - Documentation des écarts au fur et à mesure de l'élaboration des processus cibles et des procédures de travail - Information et implication des parties prenantes - Formation des utilisateurs - Coaching des gestionnaires
Déploiement	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la planification du déploiement - Identification et priorisation des éléments à corriger avant l'implantation - Préparation de la transition - Encadrement des SU dans le déploiement - Information et implication des parties prenantes - Évaluation de l'appropriation des usagers avant le déploiement
Post-implantation	<ul style="list-style-type: none"> - Observation des comportements - Reconnaissance des efforts investis - Mesure de l'appropriation du changement - Identification des activités GDC à mettre en place afin de talonner le projet - Identification des mécanismes de suivi et de support - Participation à l'identification des correctifs à mettre en place en post-implantation

(Référence : Inspiré d'un document interne inédit)

²⁷ Le cadre de référence a été bonifié entre autre par les travaux des auteurs Pierre Colletterte, Céline Bareil et Prosci ainsi que des travaux de firmes de consultation québécoises (A+ Transition et Brio Conseils).

ANNEXE J : CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 8

Étapes			Livrables obligatoires GDC
Gestion du changement	Gestion de projet	Courbe d'engagement	
Évaluation haut niveau	Définition de l'initiative	n.a.	Ampleur du changement
Diagnostic haut niveau et proposition GDC	Démarrage	Contact (informer)	Analyse des parties prenantes Analyse d'impacts humains et organisationnels
Diagnostic détaillé et stratégie préliminaire	Définition des besoins et choix de la solution (analyse préliminaire)	Prise de conscience (communiquer)	Analyse des risques organisationnels et humains
Stratégie finale et plan détaillé	Définition de la solution (architecture détaillée)	Compréhension (impliquer)	Stratégie GDC
Mise en œuvre du déploiement et transition aux secteurs d'affaires	Réalisation	Acceptation (former)	n.d. ²⁸
Évaluation de l'appropriation	Fermeture et suivi	Adoption individuelle (coacher et soutenir)	n.d.
Suivi de l'adoption et de la performance par les secteurs d'affaires	Post projet	Adoption organisationnelle (renforcer)	n.d.

(Référence : Inspiré d'un document interne inédit)

²⁸ Lors de la collecte des données, le cadre de référence était en cours de restructuration et la personne rencontrée effectuait une bonification de l'ensemble des activités et des outils en gestion du changement disponibles dans l'entreprise.

ANNEXE K : CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 9

Leviers	Définition	Activité/livrable
1	Création et alignement d'un réseau d'acteurs visible en soutien au changement	Identification et engagement des acteurs : (1) concernés par le changement; (2) devant convaincre les gens à la nécessité du changement.
2	Mise au point et exécution d'un plan de communication pour accroître l'engagement des parties prenantes	Analyse des parties prenantes Plan de communication
3	Documentation des risques et impacts du changement et gestion proactive des conséquences	Analyse de la situation actuelle Exercice de clarification de la situation désirée Analyse d'écart Plan de transition
4	Élaboration d'une stratégie de formation et coaching pour assurer le transfert des connaissances et des compétences	Plan de formation pour chaque groupe d'acteurs
5	Évaluation de la progression de l'organisation vers sa vision d'un point de vue humain	Identification des conditions nécessaires à la pérennité du changement et des indicateurs de mesure.

(Référence : inspiré d'un document interne inédit)

ANNEXE L : CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DE CAS 10²⁹

Étapes gestion de projets	Étapes GDC	Activités gestion du changement
Planification et portée du changement	Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la stratégie GDC à haut niveau - Préparation de l'évaluation GDC - Identification des parties prenantes - Proposition d'implantation
Plan d'affaires		<ul style="list-style-type: none"> - Préparation analyse des parties prenantes - Préparation de l'analyse d'impacts - Développement d'une approche de parrainage - Définition d'une stratégie et d'un plan de communication - Préparation d'un plan de travail GDC - Définition de la stratégie des relations de travail - Définition des indicateurs de performance pour les employés - Développement d'une approche d'évaluation des risques - Stratégie de support et de formation - Finalisation du plan de gestion du changement
Réalisation	Mise en place et soutien	<ul style="list-style-type: none"> - Raffiner les livrables du plan GDC requis - Conduire l'approche de parrainage - Exécution du plan de communication - Participer à l'identification des rôles des utilisateurs finaux - Planifier et développer le programme de formation - Logistique des plans de formations
Réalisation du test		<ul style="list-style-type: none"> - Raffinement des livrables du plan GDC requis - Exécution du plan de communication - Réalisation du plan de parrainage - Complétion la définition des rôles des utilisateurs finaux - Préparation le guide de discussion GDC - Préparation de l'engagement des utilisateurs finaux - Planification et développer le matériel de formation
Préparation finale		<ul style="list-style-type: none"> - Exécution du plan de communication - Réalisation du plan de parrainage - Déploiement du guide de discussion GDC - Évaluation de l'engagement des utilisateurs finaux - Finalisation du matériel de formation
Implantation et support		<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation du plan de parrainage - Exécution du plan de communication - Collecte et suivi des indicateurs - Réalisation d'activités de formation - Évaluation du transfert des connaissances - Développement et réalisation le plan de support des utilisateurs finaux

(Référence : Inspiré d'un document interne inédit)

²⁹ L'équipe GDC a été certifiée à l'approche Change Guides et a intégré leurs outils à cette méthodologie.

ANNEXE M : TABLEAU SYNTHÈSE DE LA STRUCTURATION DE LA PRATIQUE GESTION DU CHANGEMENT DES 10 ÉTUDES DE CAS

Cas	Année de création d'une métho. uniforme	Provenance du cadre de référence*			Nombre d'étapes ou de leviers	Linéaire/ non linéaire	Année approximative de la mise en place d'une équipe ou d'experts GDC	Recours à une/des ressource(s) externe pour la conduite des changements	Raison(s)	Rôle(s) des consultants
		1 ^{re} principale Firme de consultant	2 ^e influence Littérature	Maison						
1	En cours	1		2	6 étapes	Linéaire	2006-2007	Oui	Projets de grande envergure lorsque les ressources à l'interne sont insuffisantes. Intégration du système technologique.	Accompagner l'équipe sur les projets de changement. Bonifier le cadre de référence GDC.
2	2013		1	2	3 étapes	Linéaire	Entre 1997 et 2000	Oui	Besoin d'une expertise pointue; Ressources insuffisantes à l'interne; Lorsqu'il n'a pas été jugé nécessaire d'attirer une ressource GC pour un projet au sein d'une division.	Varie selon le projet.
3	2012	1	2		5 étapes	Linéaire	2012	Non	n.a.	n.a.
4	2013-2014	1	2		4 étapes	Linéaire	Vers 2008	Non	n.a.	n.a.
5	2008	1	2		4 étapes	Linéaire	Vers 2009	Non	n.a.	n.a.
6	2013	1			4 étapes	Linéaire	2013	Non	n.a.	n.a.
7	2006-2007	1			3 étapes 5 phases de transition	Linéaire (technique) Non linéaire (humain)	2010	Oui	Récemment sur des projets de grande envergure lorsque les ressources à l'interne sont devenues insuffisantes.	Accompagnement sur les projets de changement.
8	2005			1	7 étapes	Linéaire	2013	Oui	Besoin d'une expertise pointue; Ressources insuffisantes à l'interne; Ressources internes disponibles ne possédant pas le niveau d'expertise requis.	Accompagner sur les projets de changement.
9	2007		1	1	5 leviers (humain)	Non linéaire	2007	Non	n.a.	n.a.
10	2013	1		2	6 étapes	Linéaire	2003-2005	Oui	Lorsqu'une division n'est pas en mesure de fournir une ressource en GC; Lorsqu'un projet touche des employés travaillant dans des régions éloignées.	Développer les outils et diffuser la formation; Soutenir l'équipe au niveau administratif.

ANNEXE O : DEUX FINALITÉS DU RÔLE DES EXPERTS OU DE L'ÉQUIPE DE GESTION DU CHANGEMENT

Conserver la main mise sur la pratique par les experts GDC	
Cas	Citations
5	<p>« Le cadre de référence il nous appartient à nous l'équipe gestion du changement. On le partage pas ce cadre la parce que ça fait peur et les autres s'ils l'utilisent comme une recette ce cadre-là donc c'est ça qui ne fonctionne pas »</p> <p>« [le cadre de référence est] plus ou moins [communiqué] je te dirais que moi je le vois comme un jeu de cartes. Nous l'équipe gestion du changement on a le jeu de cartes au complet puis selon le projet sur lequel on travail on sort les bonnes cartes pour que ça aille l'impact qu'on veut. Donc notre cadre il est comme partagé dans le sens ou ce n'est pas une cachette qu'on a un cadre de référence mais je ne donne pas au gestionnaire tout le cadre de référence en lui disant que c'est ça que je vais appliquer »</p>
10	<p>« Ce n'est pas toujours connu [le cadre de référence]. Mais quand ils nous engagent dans un projet, c'est nous qui devons les informer. Alors c'est un peu notre devoir. Il y a certains gestionnaires de projets qui connaissent très bien la gestion du changement et il y a d'autres gestionnaires de projet qui ne connaissent pas du tout ce qu'on fait. Alors, c'est à nous à les éduquer au début »</p> <p>« Je trouve que si je montre la méthodologie standard, on va les perdre. Ils regardent et ils se disent « qu'est-ce que c'est tout ça ? Je ne vais pas avoir le temps ». Alors normalement, quand j'ai une présentation comme ça pour les informer, les éduquer un peu, je fais un power point qui est plus spécifique à eux et à ce que je vais faire pour eux »</p>
Autonomie complète des gestionnaires dans la pratique GDC	
6	<p>« Là ce qu'il nous reste à faire c'est de bâtir la compétence organisationnelle [...] on a choisi une approche où on apprend à l'organisation à gérer le changement ce n'est pas nous qui la faisons »</p> <p>« On veut vraiment les amener à un niveau de connaissance en gestion du changement qui est suffisant pour qu'à la limite ils n'aient plus besoin de nous. C'est ça qu'on veut là. On travaille à éliminer notre job »</p>
7	<p>« Pour moi la gestion du changement devrait être une compétence que tous nos gestionnaires devraient éventuellement maîtriser. Donc je ne voulais pas être la seule personne ou avoir seulement une petite équipe qui fait ça. Je veux m'assurer que tout le monde développe ça parce que dans le contexte où on est aujourd'hui on ne pourrait pas, il nous faudrait une armée de gens en gestion du changement »</p> <p>« Puis moi de plus en plus je leur disais « mais là je vais occuper mon rôle pendant un an et demi puis ensuite je vais m'en aller, on va éliminer mon rôle. Maintenant vous allez être tous bon en gestion du changement et vous aurez plus besoin de moi » parce que c'est vraiment le message, j'aimerais [...] que bientôt la nouvelle génération de gestionnaires qui va sortir des universités vont tous avoir un des cours en gestion du changement. Donc pour moi ça ne sera plus une expertise vraiment c'est plus une science c'est plus comme une compétence dans la boîte à outils d'un gestionnaire »</p>

ANNEXE P : ÉVALUATION QUANTITATIVE DE L'EFFICACITÉ DES PRATIQUES EN GESTION DU
CHANGEMENT

Citations
« On n'a pas beaucoup d'évaluation. Bien en fait il y a les bilans, puis post-mortem de projets » (cas 2).
« Quand tu parles de TI [...] le rôle est plus clairement défini en terme de valeur ajoutée » (cas 1).
« Même quand on travaille avec des consultants [ou avec l'équipe projet], il y a beaucoup de choses, c'est très étape par étape, on suit le projet, c'est une recette puis il y a pas beaucoup de place pour l'impondérable dans le fond les aspects humains qui sont à gérer en cours de route » (cas 2).
« C'est sûr que eux les risques sont très calculables [TI / projets]. C'est facile de dire si tu manques ton implantation technologique parce que les gens ne l'utilisent pas, ils peuvent mettre des dollars. Mais une approche mettons en amélioration de processus, c'est difficile de quantifier c'est quoi les risques si le processus est pas adapté. Donc c'est plus difficile des fois de justifier et de dédier des ressources » (cas 7).
« On a des indicateurs mais c'est du qualitatif [...] C'est pour ça que moi mon rôle, je le définis plus en transformation [...] Puis de la transformation tu commences à un point A mais tu ne sais pas vraiment où tu vas terminer, t'as pas vraiment une date en particulier, t'as pas nécessairement une mesure [...] puis ce n'est pas nécessairement parce qu'on n'a pas respecté un objectif ou une date que nécessairement le changement est un échec » (cas 7).
« Quand on fait de la transformation, il y a des impératifs qui se passent en cours de route puis c'est pas juste la date qui compte, est-ce qu'on a amené les gens où on veut les amener. Quand on gère le changement de façon technique, on gère budget, date ça peut pas fonctionner comme ça en transformation » (cas 9).
« Puis la notion d'échec et de succès, dans le grand esprit de ce qu'on fait, je peux ne pas dire qu'on a eu des échecs. On a eu des apprentissages, on s'est buté à des choses difficiles, on se bute encore, on n'a pas toujours les résultats qu'on recherche mais qualifié que c'est un échec c'est difficile pour moi de se prononcer » (cas 9).
« Il y a quelques années, on a reporté la date à quelques reprises parce que les gens étaient pas prêts [...] pour se donner les bonnes conditions. C'est sûr que ça l'a des implications. Le retour sur investissement va être modifié là. Mais le il y a un choix de leadership à faire » (cas 9).
« La gestion du changement tu peux en faire autant ou aussi peu que tu veux puis ça ne t'empêchera pas de développer ta solution. Ça va peut-être t'empêcher d'atteindre tes objectifs puis de réaliser tes bénéfices. Mais ça ne t'empêchera pas de développer une solution. Vas-tu répondre aux besoins d'affaires? Ça c'est une autre histoire mais tu peux quand même faire ton projet »

ANNEXE Q : ENJEUX RENCONTRÉS PAR LES EXPERTS EN GDC SELON L'HISTORIQUE DE LA PRATIQUE

Cas.	Structuration de la pratique	Événement(s)	Enjeu (ressource ou légitimité)
1	En cours	« Je fais partis du comité de direction des TI [...] mais je n'ai pas le même droit. [...] quand tu parles de TI [...] le rôle est plus clairement défini en terme de valeur ajoutée [...] Il y a des endroits où moi je pourrais contribuer et où je ne contribue pas toujours » « Dans des plus petite initiatives, il y a des airs qui ont été identifiés à la gestion du changement et elles ne sont jamais utilisés par la gestion du changement ». « Quand on a fait le dernier gros projet, pendant que j'étais en vacance, ils ont coupés dans la formation des super-utilisateurs et quand je suis revenue j'avais un désastre à gérer, c'était la panique parce que les super-utilisateurs ne se sentaient pas prêts ».	Légitimité
2	2013	« [...] dans une division particulièrement c'est un mot banni maintenant [...] parce que de la gestion du changement ça rappelle qu'on met les gros tambours, les grosses trompettes puis finalement ça l'accouche de souris [...] Il y a eu toutes sortes d'expérience [...] ça l'a pas toujours été pris au sérieux dans la façon de le faire puis je trouve que ça l'a resté [...] [la GDC] moi je dirais même on le fait qu'on fait ça ». « [...] dans des projets comme par exemple technologiques [...] c'est très étapeiste, on suit le projet, c'est une recette puis il y a pas beaucoup de place pour l'impondérable dans le fond les aspects humains qui sont à gérer en cours de route souvent bien on se fait remettre à notre place parce que bon il y a le budget [...] ».	Légitimité
4	2013-2014	« [...] il y a eu une tentative d'implantation de la gestion du changement avec l'approche Brio en 2008 avec la formation des conseillers. Sauf qu'on avait pas nécessairement bien attaché avec les directions à savoir s'il y avait une volonté de faire de la gestion du changement ». « En 2012 il est arrivé cet événement-là, on a dû intervenir en gestion de crise [...]. Donc ça l'a été encore plus long. Des fois ils veulent sauter des étapes mais quand tu ne fais pas bien les choses, la récupération est beaucoup plus longue puis il y a des cicatrices [...] et c'est là aussi en décembre 2012 [...] [qu'on a dit] on en fait une pratique parce que voici ce qui est arrivé ».	Légitimité récemment reconnue
5	2008	« On a un succès aussi. Puis je disais de toute façon, là on refuse des mandats en ce moment parce que on n'est pas capable de tous les couvrir. Donc si on progresserait trop vite on ne serait pas mieux puisqu'on serait victime de notre popularité puis on serait plus capable de répondre à la [...]. Donc là on va faire grossir notre équipe probablement pour répondre à la demande ».	Ressources internes
7	2006-2007	« [...] parce que nous c'est sûr qu'on devient très populaires aussi puis là il y a quelques changement qu'on n'était pas capable de supporter donc on n'était pas assez à l'interne puis c'est des changements assez gros qui justifient quelqu'un à temps plein pis les départements ont pas nécessairement quelqu'un de disponible. Donc il est arrivé récemment quelques exemples où un ou deux consultants de l'externe [...] récemment qu'on a utilisé qui sont venus ».	Ressources internes
8	2005	« Eux [module des projets d'acquisition et petits projets] leur gros problème est de savoir s'ils ont assez de ressources afin de gérer tous ces projets-là. Donc là, on est en train de mettre en [...] la tour de contrôle ressources humaines. C'est l'endroit où toutes les demandes rentrent. Elle [...] s'assure qu'il y a une capacité pour le faire, donc elle gère la capacité ». « On a encore des consultants externes qu'on assigne sur des projets de temps en temps [...] Parce que souvent notre grand défi c'est d'avoir une ressource avec l'expertise qu'on a de besoin au moment où ils en ont de besoin ».	Ressources internes
10	2013 ³⁰	« Avant ils ne nous connaissaient pas, ils ne savaient pas c'était quoi la gestion du changement et ils ne venaient pas rechercher nos services [...] maintenant tout le monde, chaque projet veut de la gestion du changement. Donc on est vraiment en train de dire qu'on ne peut pas prendre tout le monde comme client. Donc la demande est beaucoup plus élevée que ce qu'on peut offrir ».	Ressources internes

³⁰ L'entreprise a été certifiée à la méthodologie Change Guides en 2013. Auparavant, afin de structurer la pratique, les membres de l'équipe avaient développé des outils et des livrables basé sur les travaux de Prosci, de l'Association of Change Management Professionnels (ACMP) et sur les meilleures pratiques. Toutefois, leur utilisation n'était pas uniforme au sein de l'équipe.

ANNEXES – DOCUMENTS

ANNEXE R : GUIDE D'ENTREVUE

Types de changements

1. Quels sont les types et nombre de changement implantés dans votre entreprise?
 - 1.1 Pour les principaux changements mentionnés, quel en était l'envergure?

Équipe gestion du changement

1. Y-a-t-il dans votre entreprise, une équipe responsable de gérer le changement?
 - 1.1 Où est-elle située dans la structure organisationnelle?
 2. À quel moment cette équipe a-t-elle été créée et pourquoi?
 3. De combien de personnes cette équipe est-elle constituée depuis sa création?
 - 3.1 Y-a-t-il eu une évolution du nombre de personnes constituant cette équipe au fil des années?
Si oui, pourquoi?
 4. Quel est le titre d'emploi ainsi que les rôles et responsabilités de chacun des membres constituant cette équipe?
 5. De quelle façon les membres de l'équipe ont-ils été sélectionnés?
 6. Lorsqu'un individu est intégré à l'équipe gestion du changement, comment ce dernier s'assure du maintien et du développement de ses compétences en gestion du changement?

Acteurs gestion du changement

1. Outre l'équipe responsable de la gestion du changement, y-a-t-il d'autres acteurs impliqués dans la gestion du changement?
2. Quels est le titre d'emploi ainsi que les rôles et responsabilités de ces acteurs?
3. De quelle façon ces acteurs ont-ils été identifiés?
4. Comment vous assurez-vous que ces acteurs possèdent des compétences en gestion du changement?

Méthodologie

1. Possédez-vous un cadre de référence préétabli afin de gérer le changement?
2. Ce cadre de référence a-t-il été développé par votre organisation?

- 2.1 À quel moment a-t-il été créé et par qui?
 - 2.2 Vous êtes-vous basé sur un cadre de référence déjà existant pour le développer? Si oui, lequel?
 - 2.3 Depuis quand utilisez-vous ce cadre de référence pour gérer le changement?
3. Quels acteurs de l'organisation utilisent ce cadre de référence?
4. Ce cadre de référence est-il utilisé pour gérer l'ensemble des projets de changement de votre entreprise ou seulement pour certains types de changement? Pourquoi?
 - 4.1 Ce cadre de référence est-il modifié afin de s'adapter aux différents types de projets de changement ou est-il utilisé tel quel pour l'ensemble des projets de changement? Pourquoi?
5. Votre entreprise fait-elle affaire avec des consultants externes pour mener à bien les projets de changement?
 - 5.1 Dans quel contexte et pour quelles raisons?
 - 5.2 Quels sont leurs principaux rôles?
 - 5.3 Doivent-ils suivre votre cadre de référence?

Évaluation et imputabilité

1. Il est mentionné dans la littérature que le taux d'échec de changements oscille autour de 70%. Dans votre entreprise, êtes-vous en mesure d'évaluer la notion d'échec ou de succès de vos projets de changement? Comment? Qui en est responsable?
2. Il est souvent mentionné dans la littérature que les interventions en gestion du changement réalisées par les entreprises sont trop axées sur les aspects techniques et négligent les aspects humains du changement. Dans votre entreprise, pourriez-vous m'expliquer quelle place occupe l'individu lorsqu'il est question de gérer le changement?

Maturité des pratiques de gestion du changement

1. Vos pratiques en gestion du changement ainsi que le cadre de référence utilisé par votre entreprise pour gérer le changement ont-ils évolués ou été modifiés à travers le temps? Pourquoi? Comment?
2. Quels ont été les éléments marquant de cette évolution?
3. La gestion du changement dans votre entreprise peut-elle être perçue comme faisant partie intégrante des valeurs et de la culture organisationnelle? Expliquez.
4. Existe-t-il au sein de votre organisation, des mécanismes de communication permettant d'informer les différents acteurs de l'organisation sur les projets de changement (à venir, en cours et retombés des changements)?
5. Estimez-vous posséder à l'interne les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour mener à bien les différents projets de changement?
6. Comment envisagez-vous la gestion du changement dans votre entreprise au cours des prochains mois/années?

ANNEXE S : QUESTIONNAIRE

Gestion du changement**Questionnaire pour évaluer le
Niveau de maturité en gestion du changement**

Ce questionnaire est rédigé à partir du document
« Prosci® Change Management Maturity Model™ Audit Preparation Guide »
disponible sur <http://www.prosci.com/scm/Prosci-CMMMAudit-Prep-Guide.pdf>, document pdf téléchargé à partir de
<http://www.changement.com/cmmma.htm>.

Ce questionnaire vise à connaître votre perception sur cinq volets de la gestion du changement :

Volet 1 : Leadership
Volet 2 : Application
Volet 3 : Compétences
Volet 4 : Standardisation
Volet 5 : Socialisation

Les choix de réponse sont sur une échelle de 1 à 5, signifiant que l'aspect est :

1. Aucunement/très peu présent dans l'organisation
2. Un peu présent dans l'organisation
3. Moyennement présent dans l'organisation
4. Beaucoup présent dans l'organisation
5. Énormément/totalement présent dans l'organisation

Le temps de réponse à ce questionnaire est d'environ 15 minutes

Gestion du changement

Volet 1 : Le niveau de leadership

Les choix de réponse sont sur une échelle de 1 à 5, signifiant que l'aspect est :

1. Aucunement/très peu présent dans l'organisation
2. Un peu présent dans l'organisation
3. Moyennement présent dans l'organisation
4. Beaucoup présent dans l'organisation
5. Énormément/totalement présent dans l'organisation

Les leaders-clé de mon organisation

	1	2	3	4	5
s'impliquant comme parrains (sponsors) du changement afin de favoriser l'institutionnalisation de la pratique gestion du changement au sein de l'entreprise (prise de décisions, mise en place de conditions favorables, etc.)	<input type="radio"/>				
communiquent l'importance accordée à la gestion du changement	<input type="radio"/>				
collaborent efficacement entre eux pour le déploiement des projets de changements (ex. : siègent sur un comité de pilotage à partir du début du changement jusqu'à son évaluation (post-mortem))	<input type="radio"/>				
déterminent et partagent la vision de changement	<input type="radio"/>				
rendent disponibles les ressources humaines et financières pour la gestion du changement	<input type="radio"/>				
sont accessibles et engagés envers l'équipe de projets afin de favoriser l'institutionnalisation de la pratique gestion du changement au sein de l'entreprise	<input type="radio"/>				
intègrent la gestion de changement aux critères d'évaluation des différents projets de l'entreprise	<input type="radio"/>				
créent des règles de gestion, des politiques et des procédures pour favoriser l'institutionnalisation de la gestion de changement	<input type="radio"/>				

Gestion du changement

Volet 2 : Application de la gestion du changement

Les choix de réponse sont sur une échelle de 1 à 5, signifiant que l'aspect est :

1. Aucunement/très peu présent dans l'organisation
2. Un peu présent dans l'organisation
3. Moyennement présent dans l'organisation
4. Beaucoup présent dans l'organisation
5. Énormément/totalement présent dans l'organisation

Tous les projets/initiatives de changement

	1	2	3	4	5
incluant une structure de gestion de changement	<input type="radio"/>				
utilisant une approche commune et cohérente en gestion du changement (méthodologie et outils)	<input type="radio"/>				
déposant de ressources (financières, humaines, matérielles) pour la mise en œuvre du changement	<input type="radio"/>				

Dans l'organisation, ...

	1	2	3	4	5
Toutes les fonctions, divisions et unités appliquent la gestion du changement dans leurs activités	<input type="radio"/>				
Mon entreprise rend disponible les outils nécessaires afin de gérer l'aspect humain du changement (i.e. employés)	<input type="radio"/>				
La gestion du changement est appliquée dans les processus de changement et les résultats attendus	<input type="radio"/>				

Gestion du changement

Volet 3 : Compétences en gestion du changement

Les choix de réponse sont sur une échelle de 1 à 5, signifiant que l'aspect est :

1. Aucunement/très peu présent dans l'organisation
2. Un peu présent dans l'organisation
3. Moyennement présent dans l'organisation
4. Beaucoup présent dans l'organisation
5. Énormément/totalement présent dans l'organisation

Dans l'organisation, la formation en gestion du changement est offerte pour...

	1	2	3	4	5
Expert en gestion de changement	<input type="radio"/>				
Haute direction	<input type="radio"/>				
Questionnaire de premier niveau (supérieur immédiat)	<input type="radio"/>				
Employés	<input type="radio"/>				
Équipe de projet	<input type="radio"/>				

Dans l'organisation, l'efficacité de la formation est observable pour...

	1	2	3	4	5
Expert en gestion de changement	<input type="radio"/>				
Haute direction	<input type="radio"/>				
Questionnaire de premier niveau (supérieur immédiat)	<input type="radio"/>				
Employés	<input type="radio"/>				
Équipe de projet	<input type="radio"/>				

Gestion du changement

Volet 3 : Compétences en gestion du changement (suite)

Les choix de réponse sont sur une échelle de 1 à 5, signifiant que l'aspect est :

1. Aucunement/très peu présent dans l'organisation
2. Un peu présent dans l'organisation
3. Moyennement présent dans l'organisation
4. Beaucoup présent dans l'organisation
5. Énormément/totalement présent dans l'organisation

Dans l'organisation, il y a la possibilité d'apprentissage continue pour...

	1	2	3	4	5
Expert en gestion de changement	<input type="radio"/>				
Haute direction	<input type="radio"/>				
Gestionnaire de premier niveau (supérieur immédiat)	<input type="radio"/>				
Employés	<input type="radio"/>				
Équipe de projet	<input type="radio"/>				

Dans l'organisation, il y des compétences démontrées pour...

	1	2	3	4	5
Expert en gestion de changement	<input type="radio"/>				
Haute direction	<input type="radio"/>				
Gestionnaire de premier niveau (supérieur immédiat)	<input type="radio"/>				
Employés	<input type="radio"/>				
Équipe de projet	<input type="radio"/>				

Gestion du changement

Volet 4 : Standardisation d'une approche de gestion du changement

Les choix de réponse sont sur une échelle de 1 à 5, signifiant que l'aspect est :

1. Aucunement/très peu présent dans l'organisation
2. Un peu présent dans l'organisation
3. Moyennement présent dans l'organisation
4. Beaucoup présent dans l'organisation
5. Énormément/totalement présent dans l'organisation

Mon organisation dispose

	1	2	3	4	5
d'une approche standard pour la gestion du changement	<input type="radio"/>				
d'un ensemble d'outils standard de gestion du changement	<input type="radio"/>				
de normes formelles et informelles qui indiquent quand/où/comment faire appel à l'équipe de gestion du changement (une équipe peut-être une seule personne)	<input type="radio"/>				
d'un processus d'amélioration continue pour ses pratiques de gestion de changement, initié par les responsables de gestion de changement	<input type="radio"/>				
d'un processus d'amélioration continue pour ses pratiques de gestion du changement, initié par une structure organisationnelle (préférence à une culture d'amélioration continue)	<input type="radio"/>				
d'un groupe fonctionnel et permanent en gestion du changement	<input type="radio"/>				
de différents postes dédiés à la gestion du changement	<input type="radio"/>				
d'un groupe de super utilisateurs et/ou d'experts en gestion du changement	<input type="radio"/>				
d'un programme de formation ou plan de développement complet en gestion de changement	<input type="radio"/>				

Mon organisation soutient le réseautage entre les spécialistes de gestion du changement (dont des communautés de pratique)

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Mon organisation favorise

	1	2	3	4	5
l'intégration de la gestion du changement et de la gestion de projet	<input type="radio"/>				
l'intégration de la gestion du changement dans les programmes tels que Lean Management, Six Sigma, Réingénierie des processus (Business Process Reengineering - BPR)	<input type="radio"/>				
l'intégration de la gestion du changement à des systèmes d'amélioration continue (amélioration des processus, amélioration continue, évaluation des performances, etc.)	<input type="radio"/>				

Gestion du changement

Volet 5 : Socialisation

Les choix de réponse sont sur une échelle de 1 à 5, signifiant que l'aspect est :

1. Aucunement/très peu présent dans l'organisation
2. Un peu présent dans l'organisation
3. Moyennement présent dans l'organisation
4. Beaucoup présent dans l'organisation
5. Énormément/totalement présent dans l'organisation

Mon organisation

	1	2	3	4	5
met en place une charte exécutive de la haute direction destinée à la mise sur pied des compétences et capacités en gestion du changement	<input type="radio"/>				
reconnait et assure une compréhension de l'importance de la gestion du changement pour l'organisation	<input type="radio"/>				
soutient en aval la haute direction pour intégrer la gestion du changement à travers l'organisation	<input type="radio"/>				
communiqua une définition partagée de la gestion du changement à travers l'organisation	<input type="radio"/>				
communiqua les développements en gestion du changement (ex. si on développe un nouvel outil, elle le partage à toute l'organisation ; information fournie à l'ensemble de l'organisation concernant les projets de changement (à venir et en cours))	<input type="radio"/>				
fait le monitoring, la promotion et le partage des succès en gestion du changement	<input type="radio"/>				
évalue l'efficacité de la gestion du changement et des succès durant l'implémentation des changements	<input type="radio"/>				
voit au renforcement de la gestion du changement afin d'en assurer une utilisation durable dans l'entreprise	<input type="radio"/>				
perçoit la gestion du changement comme une compétence clé et un avantage distinctif par rapport à la compétition	<input type="radio"/>				
considère la gestion de changement comme une valeur culturelle et non seulement une activité parmi d'autres	<input type="radio"/>				

Nous vous remercions de votre collaboration.

Les résultats de ce questionnaire s'enregistrent automatiquement, vous n'avez qu'à cliquer sur Terminé.

ANNEXE T : PROJET DE RECHERCHE

RECHERCHE SUR LA DIVERSITÉ ET L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION DU CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Personnes responsables de la recherche

Maude Beauregard, BAA, étudiante à la M.Sc., spécialisation ressources humaines et membre étudiant affilié de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées (CRHA).

Sous la supervision de Nathalie Lemieux, DBA, professeure en développement organisationnel au département d'organisation et ressources humaines à l'ESG UQÀM et membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées (CRHA).

Nature de la recherche

Deux objectifs sont poursuivis dans le cadre de cette recherche, soit (1) l'identification et la comparaison des pratiques en gestion du changement et leurs principales caractéristiques dans les entreprises québécoises et (2) l'identification du niveau de maturité des entreprises en terme de gestion du changement.

Pourquoi participer ?

En répondant à cette étude, vous contribuerez à l'avancement des connaissances puisque cette recherche permettra de brosser un portrait plus précis des pratiques de gestion du changement au Québec, d'identifier le potentiel d'amélioration et d'évolution des organisations en matière de gestion du changement et d'établir une comparaison entre ce qui est identifié dans la théorie et la réalité du terrain.

Participants recherchés

Pour chaque organisation, nous désirons interviewer un expert en gestion du changement répondant aux caractéristiques suivantes :

- Être membre de l'équipe gestion du changement (si cette équipe existe au sein de votre organisation), être le principal responsable ou l'un des principaux responsables de la gestion du changement dans votre entreprise.
- Posséder un minimum d'ancienneté dans l'entreprise et, s'il y a lieu, dans l'équipe gestion du changement afin d'être en mesure de :

- Identifier les pratiques de gestion du changement actuellement utilisées par votre entreprise ;
- Avoir une perspective historique permettant d'expliquer l'évolution des pratiques de gestion du changement et de l'équipe gestion du changement de votre entreprise.

Votre implication

- Questionnaire préliminaire à choix multiples, d'une durée approximative de 20 minutes, permettant d'identifier le niveau de maturité de l'entreprise en gestion du changement.
- Entrevue individuelle semi-structurée d'une durée approximative d'une heure, au cours de laquelle il sera demandé au répondant de parler des thèmes suivants : pratiques de gestion du changement, équipe de gestion du changement, évolution historique des pratiques et de l'équipe gestion du changement, maturité des pratiques.
- Les entrevues sont prévues au courant du mois de décembre 2013.
- Le lieu et l'heure de l'entrevue seront à convenir avec chaque participant. De plus, pour faciliter la collecte des données, chaque entrevue sera enregistrée avec le consentement des participants.

Confidentialité

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls l'étudiante et le professeur auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Les entrevues accordées ainsi que les informations qu'elles contiennent, seront utilisées aux seules fins définies par le projet. Le matériel de recherche et votre formulaire de consentement seront conservés séparément en toute sécurité. Toutes les données des entretiens seront traitées de façon à protéger la confidentialité. De ce fait, aucun nom ne sera cité et le matériel sera codé.

Nous joindre

Si vous désirez prendre part à la recherche ou désirez plus d'informations, veuillez communiquer avec nous et nous ferons suite au processus de sélection :

Maude Beauregard

☎ 438-883-2436

✉ beauregard.maude.4@courrier.uqam.ca

Nathalie Lemieux

☎ 514-987-3000, poste 5026

✉ lemieux.nathalie@uqam.ca

ANNEXE U : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONFIDENTIALITÉ

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

IDENTIFICATION

- Titre de la recherche : Diversité et évolution des pratiques de gestion du changement dans les entreprises québécoises.
- Personnes responsables de la recherche :
 - o Maude Beauregard, BAA, étudiante à la M.Sc., spécialisation ressources humaines.
 - o Sous la supervision de Nathalie Lemieux, DBA, professeure en développement organisationnel au département d'organisation et ressources humaines à l'ESG UQÀM, et membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA).
 - o
- Coordonnées :

Maude Beauregard
 ☎ 438-883-2436
 ✉ beauregard.maude.4@courrier.uqam.ca

Nathalie Lemieux
 ☎ 514-987-3000, poste 5026
 ✉ lemieux.nathalie@uqam.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à identifier les pratiques en gestion du changement et leurs principales caractéristiques dans les entreprises québécoises et visant l'identification du niveau de maturité des entreprises en termes de gestion du changement.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à participer à une entrevue individuelle semi-structurée d'une durée approximative d'une heure. L'objectif de cette entrevue est d'explorer vos pratiques de gestion du changement. Chaque entrevue sera enregistrée numériquement avec le consentement des participants, et ce, afin de faciliter la collecte de données. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec chaque participant. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

Également, vous devrez compléter un questionnaire à choix multiples, d'une durée approximative de 20 minutes, permettant d'identifier le niveau de maturité de l'entreprise en gestion du changement.

AVANTAGES ET RISQUES

En répondant à cette étude, vous contribuerez à l'avancement des connaissances puisque cette recherche permettra de brosser un portrait plus précis des pratiques de gestion du changement au Québec, d'identifier le potentiel d'amélioration et d'évolution des organisations en matière de gestion du changement et d'établir une comparaison entre ce qui est identifié dans la théorie et la réalité du terrain. De plus, votre participation permettra d'identifier et de comprendre de façon plus précise quelles sont les facteurs de succès et d'échecs liés à l'implantation et à la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

Il n'y a pas d'inconvénients significatifs associés à votre participation à cette rencontre, si ce n'est le fait de donner de votre temps. À cet effet, vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de recherche que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de l'interviewer de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue et par questionnaire sont confidentiels et que seuls l'étudiante et le professeur auront accès à la documentation, à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique, transcription codés et questionnaire) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au laboratoire du chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les enregistrements, le questionnaire ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Aucune compensation financière n'est prévue.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec :

Maude Beauregard, étudiante à la M.Sc.

Numéro de téléphone : 438-883-2436

Adresse courriel : beauregard.maude.4@courrier.uqam.ca

Nathalie Lemieux, professeure

Numéro de téléphone : 514-987-3000, poste 5026

Adresse courriel : lemieux.nathalie@uqam.ca

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter le président du CIÉR, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à CIEREH@UQAM.CA

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

BIBLIOGRAPHIE

Ahmed, F. et Capretz, L.F. (2010). An organizational maturity model of software product line engineering, *Software Qual J*, 18, 195-225.

AplusTransition (2014a). *Nos services*. Récupéré de <http://aplustransition.com/nos-services/>

AplusTransition (2014b). *Déploiement d'une méthodologie de gestion du changement*. Récupéré de <http://aplustransition.com/services/deploiement-methodologie-de-changement/>

AplusTransition (2014c). *La gestion du changement suffit-elle? (Première partie)*. Récupéré de <http://aplustransition.com/2012/06/12/la-gestion-du-changement-suffit-elle-p1/>

Armenakis, A et Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change : A Review of theory and Research, *Journal of Management*. 25(3), 293-315.

Autissier, D. (2012). Regards croisés sur le changement : le regard de Franck Brillet, Universités d'Orléans-Tours, Directeur du Laboratoire de Recherches VALLOREM, *Question(s) de Management?*, septembre, 117-124.

Autissier, D. et Moutot, J.-M. (2010). *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement et pilotage*, Dunod, 246 pages.

Bareil, B., Beausoleil, L. et Charbonneau, S. (2011, septembre). Une approche novatrice pour gérer plus humainement vos projets de changement. Conférence présentée dans le cadre du Colloque sur la gestion des CHU le 16 septembre 2011. Récupéré de <http://colloquegrh.com/old/2011/images/pdf/l-beausoleil-s-charbonneau-c-bareil-2011.pdf>

Bareil, C., (2001). *Modèle d'adoption individuelle d'un changement technologique*. (Cahier de recherche, no 01-01). Montréal, Québec : HEC Montréal, CETO.

Bareil, C. (2010). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-38.

Beauchemin, J. (2007). *Gestion environnementale et capacité de changement organisationnel à mine Raglan*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://www.archipel.uqam.ca/1266/1/M10128.pdf>

Bergadaà, N. et Nyeck, S. (1992). Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 1-24.

Brio Conseils (2014a). *Brio Conseils*. Récupéré de <http://www.brioconseils.com/>

Brio Conseils (2014b). *SherpaTO*. Récupéré de http://www.decouvrirsherpato.com/uploads/files/sherpato_depliant_web_fr.pdf

Brio Conseils (2014c). *Aperçu du produit*. Récupéré de <http://www.decouvrirsherpato.com/fr/produit/presentation/>

Brio Conseils (2014d). *Un outil de mesure efficace en gestion du changement... le modèle des phases de préoccupations de Céline Bareil de HEC Montréal*. Récupéré de <http://www.brioconseils.com/blog/134/un-outil-de-mesure-efficace-en-gestion-du-changement%E2%80%A6-le-modele-des-phases-de-preoccupations-de-celine-bareil-de-hec-montreal/>

Brio Conseils (2014e). *La démarche CAPTE*. Récupéré de <http://www.brioconseils.com/uploads/files/demarche-capte-approach-FR.pdf>

Brousselle A., Champagne F., Contandriopoulos A. et Hartz Z. (2011). *L'évaluation: concepts et méthodes*, Les presses de l'Université de Montréal, Montréal, 332 pages.

Buller, P.F. et McEvoy, G.M. (1989). Determinants of the Institutionalization of Planned Organizational Change, *Group & Organization Studies*, 14(1), 33-50.

Burnes, B. (2011). Introduction : Why Does Change Fail, and What Can We Do About It ? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450.

Champagne, F. (2002). La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé, *Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada*, étude 39.

Change Guides (2014a). *Change Guides*. Récupéré de <http://www.changeguidesllc.com/>

Change Guides (2014b). *Over 30 tools and templates*. Récupéré de <http://www.changeguidesllc.com/products/tools.html>

Change Guides (2014c). *Methodology*. Récupéré de <http://www.changeguidesllc.com/resources/model/methodology-enlarge.html>

Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P. (2003). La gestion du changement organisationnel – Quatrième partie - L'adaptation au changement. *ISO Management Systems*, janvier/février, 56-64.

Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P. (2003). La gestion du changement organisationnel - Sixième partie - Gérer la transition, *ISO Management Systems*, novembre/décembre, 39-46.

Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement* (2^e éd.). Presses de l'université du Québec, 320 pages.

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.

Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique. Chapitre 5 – L'analyse des données*, La Chenelière, Montréal : McGraw-Hill, 79-103.

Gagnon, Y.C. (2012). *L'étude des cas comme méthode de recherche* (2^e éd.), Presses de l'Université du Québec, Québec, 123 pages.

Gauthier, B. (2004). La structure de la preuve, cité dans Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5^e éd.). Presses de l'Université du Québec, 767 pages.

Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* 5^e éd.). Presses de l'Université du Québec, 767 pages.

Gowigati, B. et Grenier, B. (2001). La gestion du changement prend son envol chez Bombardier. *CMA Management*, novembre, 35-38.

Granger, R. et Renaud, C., (2012). « Le positionnement stratégique de la gestion du changement : un objectif atteignable ». *Effectif*, 15(3). Récupéré de <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=506257>

Johnson, K.J. (2012). La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer, *Question(s) de Management?*, septembre, 25-39.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion* (1^e éd.). Paris : De Boeck Université, 256 pages.

Hughes, M. (2011). Do 70 percent of all organizational change initiative really fail? *Journal of Change Management*, 11 (4), 451-464.

Kotter, J. (1995). Leading Change : Why Transformaiton Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59-68.

Lalonde, C. (2012). Une perspective multidimensionnelle du changement, In Bareil, C. et Aubé, C., *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Collection Gestion et Racines, 155-163.

L'Écuyer, R. (1987). Les méthodes de la recherche qualitative : L'analyse de contenu : notion et étapes. *Presses de l'Université du Québec*, 49-65.

Lemieux, N. (2009). *Le support offert aux gestionnaires par une équipe de gestion du changement lors de l'implantation d'un système de gestion intégré*. (Thèse de doctorat), Université de Sherbrooke, 426 pages.

Lemieux, N., (2011). Cadre d'analyse et positionnement des pratiques de gestion du changement. Conférence présentée dans le cadre du Colloque 2011 du Réseau des conseillers en management du Québec « Le conseil au futur ». 10 power point.

Lemieux, N. (2013). Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise. *Question(s) de management*, 2(3), 67-79.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: selected theoretical papers*. New York, Harper and Row.

Maletto, M. (2009). *La gestion du changement : Comment faire adhérer le personnel*. Éditions Saint-Martin Inc., 138 pages.

Mignerat, M. et Rivard, S. (2006). *L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information*. Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information HEC Montréal, 21 pages.

Ocasio, W. (2008). *Organizational Change*. International Encyclopedia of Organization Studies, SAGE Publications. Récupéré de <http://knowledge.sagepub.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/view/organization/n353.xml>

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2008) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2^e éd.). Paris : Armand Collin, 315 pages.

Poupart, J., Groulx, L.H., Mayers, R., Deslauriers, J.P., Laperrière, A. et Pires, A.P. (1997). *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaetan Morin Éditeur.

Poupart, J., Groulx, L.H., Mayers, R., Deslauriers, J.P., Laperrière, A. et Pires, A.P. (1998). *La recherche qualitative : Diversité des champs et des pratiques au Québec*. Gaetan Morin Éditeur. 248 pages.

Prosci (2014a). *Prosci*. Récupéré de <http://www.prosci.com>

Prosci (2014b). *Prosci's Approach to Change*. Récupéré de <http://www.prosci.com/methodology/overview-4/>

Prosci (2014c). *Entreprise Change Management (ECM) - Institutionalizing Change Management*. Récupéré de <http://www.prosci.com/ecm1/overview/>

Prosci (2014, d). *Prosci Research History*. Récupéré de http://www.change-management.com/cmbp14-details.htm?_hstc=59013810.63cc0539a0d9993a993a97ecf29fc5c3.1416445637503.1416445637503.1416445637503.1&_hssc=59013810.4.1416445637503&_hsfp=3540461138

Prosci (2004e). *Prosci's Change Management Maturity Model*. Récupéré de <http://www.change-management.com/Prosci-CM-Maturity-Model-writeup.pdf>

Prosci (2014, f). *Prosci Change Management Maturity Model Audit Preparation Guide*. Récupéré de <http://www.prosci.com/ecm/Prosci-CMMMAudit-Prep-Guide.pdf>

Rasula, J.; Vuksic, V.B.; Stemberger, M.I. (2008). The Integrated Knowledge Management Maturity Model, *Zagreb International Review of Economics & Business*, 11(2), 47-62.

Réseau des conseillers en management du Québec (RCMQ). *Centre d'excellence en gestion du changement*. Récupéré de <http://rcmq.ca/en/nos-communautés-de-pratique/centre-dexcellence-en-gestion-du-changement>

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*, 24(3), 148-157.

Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, automne, 1-12.

Simon, A.; Schoeman, P. et Sohal, A.S. (2009). Prioritised best practices in a ratified consulting services maturity model for ERP consulting, *Journal of Enterprise Information Management*, 23(1), 100-124.

Thiétart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3^e éd.). Paris : Dunod, 192-227.

Russon, C. H. et Lalonde, C. (2012). *Management du changement - Panorama des approches, techniques et principes utiles – Construire et adapter ses démarches de conduite du changement*. Institut francophone d'études et d'analyses systémiques, Management du changement. Référentiel IMCM 2012, 390 pages.

Saint-Amant, G.E. et Renard, L. (2004). Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles. *Management International*, 9(1), 49.

Savoie-Zajc, L., (2009). *Recherche Sociale: De la Problématique à la Collecte des Données*. Publié par Benoît Gauthier, Presse de l'Université du Québec, Québec, 768 pages.

Self, D. R., Armenakis, A. A. et Scirraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context : A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*.

Sherer, S.A., Kohli, R. et Baron, A. (2003). Complementary investment in change management and IT investment payoff. *Information Systems Frontiers*, 5(3), 321-333.

Soparnot, R. (2005). 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(4), 31-42.

Statistique Canada (2003). *Méthodes et pratiques d'enquêtes*. Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/pub/12-587-x/12-587-x2003001-fra.pdf>.

Stewart, J. et Kringas, P. (2003). Change Management: strategy and values in six agencies from the Australian public service. *Public Administration Review*, 63(6), 675-688.

Tremblay, R. et Perrier, Y. (2006). *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel* (2^e éd.). Les Éditions de la Chenelière inc.

Vadnais, C. (2013). *Développement du courage managérial en gestion du changement*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://www.archipel.uqam.ca/5630/>

Van de Ven, A. et Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://www.archipel.uqam.ca/3486/>