

Superviser la réalisation d'un changement ou d'une innovation

« Un voyage de mille kilomètres commence toujours par un premier pas. » – Lao Tseu



Aperçu général

De nos jours, les organisations sont dans un état d'effervescence perpétuelle parce qu'elles doivent répondre aux pressions de l'environnement externe et demeurer en phase avec l'évolution des technologies. Pour qu'une organisation demeure viable et rentable, ses processus opérationnels, ses systèmes et ses stratégies doivent donc continuellement évoluer. D'où l'importance de maîtriser la **gestion du changement**, laquelle réfère « *aux approches, outils et processus auxquels une organisation a recours pour préparer, soutenir et orienter les personnes chargées de réaliser les objectifs visés par un changement organisationnel.* » (RICOH)

Superviser la réalisation d'un changement ou d'une innovation signifie la capacité de contrôler et de faciliter la réalisation du travail accompli. Il implique de suivre l'évolution des travaux, d'en mesurer le degré d'avancement et de dénouer les impasses. Il s'agit d'une responsabilité essentielle lors de l'implantation d'un changement organisationnel quelle qu'en soit la nature (restructuration, nouveaux systèmes, nouveaux procédés, etc.). L'objet de la présente fiche est de passer en revue les principaux aspects de la supervision d'un changement en mettant en relief les bonnes pratiques et les pièges à éviter.



Étapes clés pour réussir un changement (adapté de John Kotter et de Smartsheet)

| Étapes | Précisions |
|---|---|
| 1 Déterminer ce qui doit être amélioré (en l'occurrence, l'objet et les objectifs du changement) | <ul style="list-style-type: none"> Définir clairement le changement à réaliser sous la forme d'une vision stratégique (voir la fiche A4) Identifier par la même occasion les personnes qui seront chargées de piloter le changement et de collaborer à sa réalisation |
| 2 Convaincre les parties prenantes des avantages et de la nécessité du changement proposé (<i>business case</i>) | <ul style="list-style-type: none"> Constituer une coalition de parties prenantes afin de promouvoir et de réaliser le projet de changement Créer un sentiment d'urgence chez les parties prenantes relativement au changement à réaliser L'adhésion de l'ensemble des parties prenantes représente une condition de réussite essentielle Exemples de parties prenantes : la direction de l'organisation concernée, organisme(s) de financement, les promoteurs du projet, les « pilotes » du projet, etc. |
| 3 Planifier le changement | <ul style="list-style-type: none"> Il s'agit en quelque sorte de la « carte routière » indiquant le point de départ, le cheminement du projet et sa destination Préciser les ressources requises, les résultats à produire et le budget du projet Inclure un plan d'action comprenant des objectifs, des mesures incitatives et des paramètres d'évaluation Fixer des objectifs à court terme de manière à multiplier les réussites tout au long du projet |





| Étapes | Précisions |
|--|---|
| 4 Fournir les ressources requises et préciser les encadrements de gestion | <ul style="list-style-type: none"> • L'identification des ressources requises et de la (des) source(s) de financement constituent des éléments clés du processus de planification • Préciser l'infrastructure, l'équipement, les supports informatiques et les outils requis pour la formation des employés concernés • Préciser les modalités de reddition de comptes incluant l'évaluation de la gestion du changement et du degré d'avancement du projet |
| 5 Concevoir une stratégie et un plan de communication (voir la fiche C3) | <ul style="list-style-type: none"> • La communication constitue le fil conducteur traversant l'ensemble des étapes du processus de gestion d'un changement • Privilégier des communications fréquentes, directes et transparentes |
| 6 Repérer et gérer les résistances et éliminer les obstacles risquant de compromettre la réalisation et la réussite du changement | <ul style="list-style-type: none"> • La plupart des résistances sont occasionnées par la peur de l'inconnu et des risques (pertes potentielles) qu'on associe au changement • Pour contrer / atténuer un tel phénomène, prendre le temps d'expliquer la finalité du changement (pourquoi), ses conditions et modalités de réalisation (quand et comment), les contributions attendues et les avantages ou gains pour les employés visés, etc. ; prendre le temps de répondre aux questions • Pratiquer la rétroaction constructive |
| 7 Célébrer les succès | <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître les progrès accomplis tant au niveau des équipes qu'au plan individuel • Multiplier les renforcements positifs et les encouragements • En contrepartie, éviter de crier « Victoire! » trop tôt et prendre le temps nécessaire pour ancrer le changement dans la culture organisationnelle |
| 8 Passer en revue le travail réalisé et en voie de se réaliser dans un esprit d'amélioration continue | <ul style="list-style-type: none"> • Le changement est un processus continu • Les stratégies de gestion d'un changement sont constamment ajustées tout au long du projet en fonction des imprévus et autres obstacles qui peuvent survenir |



Principaux pièges à éviter en gestion de changement

Les lacunes le plus souvent relevées dans les articles et autres ouvrages que nous avons consultés sont les suivantes :

- On a négligé de faire valoir et de rappeler les bénéfices d'un changement tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel
- Le changement à réaliser n'a jamais reçu l'appui explicite et le soutien de la direction générale de l'organisation concernée ou de l'un de ses cadres supérieurs
- On a misé sur une stratégie d'implantation « tous azimuts » plutôt que de privilégier une approche graduelle (de type « petit train va loin ») s'échelonnant sur une plus longue période
- On n'accorde pas aux principales parties prenantes, notamment les personnes appelées à mettre en place et à appliquer ou utiliser les nouvelles façons de faire, la possibilité d'émettre leur opinion et de formuler des suggestions
- Prendre pour acquis qu'au terme du calendrier d'implantation, on a « intégré » le changement en question tant au niveau des employés concernés que de la direction



Effectuer des contrôles et des suivis réguliers

En amont du projet, il est recommandé de convenir avec les parties prenantes – notamment la (les) direction(s) concernée(s) et l'équipe chargée de piloter la gestion du changement – (i) des paramètres ou indicateurs sur lesquels on s'appuiera pour suivre et mesurer le degré d'avancement du projet et (ii) de la fréquence des évaluations et des rapports de reddition de comptes.

Les principales catégories de mesure

- ✓ La performance organisationnelle
- ✓ La performance individuelle
- ✓ La performance de la gestion du changement



Quelques variables à considérer

- ✓ Les activités de gestion du changement réalisées conformément au plan
- ✓ L'efficacité des activités de formation réalisées en lien avec le projet de changement, notamment les apprentissages réalisés et le transfert des apprentissages au travail
- ✓ La participation aux activités de formation (prévues vs réalisées)
- ✓ Le nombre de communiqués émis et de séances de communication tenues
- ✓ Les améliorations aux rendements individuels et des équipes
- ✓ Le retour sur les investissements (ROI)
- ✓ La vitesse d'exécution du plan de changement
- ✓ Le respect des échéances du plan



Pour en savoir plus ...

- Linda Ackerman Anderson. *5 Reasons Why Organizational Change Fails. Being First.* 07/2018
- Lee Colar. *10 Reasons Change Efforts Fail.* Inc. 04/2014
- Fionnuala Courtney. *6 Steps To Effective Organizational Change Management.* Insights June 2020. www.pulselearning.com/blog/6-steps-effective-change-management/
- Jeanie Daniel Duck. *Managing Change.* HBR November – December 1993
- Durham University. *Future Learn. Monitoring The Implementation Of Change.* www.futurelearn.com/info/courses/leading-and-managing-change/0/steps/32213
- Darl G. Kolb. *Continuity, Not Change.* Business Review. Vol.4 No 2 2002
- John P. Kotter. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.* HBR March-April 1995
- Paul R. Lawrence. *How to Deal With Resistance To Change.* HBR Classic. 01/1969
- Daniel Lock. *Effective Change Management : 5 Pitfalls To Avoid* www.daniellock.com/five-change-management-pitfalls-and-how-to-avoid-them/
- Karl Miller. *7 challenges of Managing Change (And How To Deal With Them)* IQVIA May 2020. www.iqvia.com/locations/united-states/blogs/2020/05/7-challenge-of-managing-change-and-how-to-deal-with-them
- Prosci. *Metrics For Measuring Change Management.* www.prosci.com/resources/articles/measuring-change-management-effectiveness-with-metrics
- Robert H. Schaffer and Harvey Thomson. *Successful Change Programs Begin With Results.* January – February 1992
- Smarp. *Change Management: Definition, Best Practices And Examples.* April 2020. www.blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples-common-change-management-challenge
- Smart Sheet. *8 Elements Of An Effective Change Management Process.* www.smartsheet.com/8-elements-effective-change-management-process
- Paul Strebler. *Why Do Employees Resist Change.* May-June 1996
- Richard Taylor. *Continuity And Change: the Yin Yang Of Leadership.* Business Leadership Review VIII.1 01/2011 pp.1-9