

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES LEVIERS DE LA GESTION DU CHANGEMENT

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

PAR
AUDREY THIFFAULT

JANVIER 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Les leviers de la gestion du changement

Audrey Thiffault

Maîtrise en sciences de la gestion (1865), spécialité 03 Gestion du capital humain

Ce mémoire a été supervisé par les personnes suivantes :

Michel Arcand

Directeur de recherche

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Arcand

Directeur de recherche

Guy Arcand

Évaluateur

Jocelyn Perreault

Évaluateur externe (provenant d'un autre
département que le directeur de recherche)

Sommaire

Le mémoire suivant explore les leviers de la gestion du changement. Avec 75% des projets de changement qui ne réussissent pas à atteindre leurs objectifs initialement projetés, le défi du changement devient donc une variable fondamentale si l'organisation veut retrouver son niveau d'équilibre. Peu d'études ont véritablement tenté de présenter un portrait global de ces différents leviers et de leurs effets. Ce mémoire a pour objectif de présenter un portrait le plus complet possible de la présence de ces variables dans la réussite des activités de gestion du changement. Ce travail tente de confirmer que la présence d'activités de gestion du changement empruntées aux meilleures pratiques retrouvées dans la littérature académique ou professionnelle est une variable déterminante lors de l'implantation de projets de changement. Pour se faire, une recherche qualitative par étude de cas a été menée dans la fonction publique québécoise. Des employés travaillant dans le domaine des rentes et ayant vécu un changement majeur dans le domaine informatique ont été ciblés. Ceux-ci ont été sondés en fonction de cinq leviers : la communication, la mobilisation, l'accompagnement, la formation et le leadership. Les employés ont été amenés à se prononcer sur leur appréciation de la présence de ces leviers et sur leur satisfaction générale de la gestion du changement. Le matériel utilisé était un questionnaire contenant des questions semi-ouvertes administrées lors d'entrevues individuelles d'une durée de deux heures. Les résultats ont démontré que la faible représentation des leviers a affecté négativement la satisfaction des employés. On peut alors dire que la présence ou l'absence d'activités de gestion du changement

est une variable déterminante lors de la mise en place de nouvelles transformations organisationnelles. Dans cette étude, les leviers les plus faiblement présents sont la formation, le leadership et la communication. Une meilleure expérience employée aurait été vécue si l'organisation avait mieux orchestré la gestion du changement.

Table des matières

Table des matières

Introduction	1
Contexte théorique	1
1- Leadership du changement.....	23
2- Communication et gestion du changement	37
3- Formation et gestion du changement.....	43
4- Accompagnement et gestion du changement	46
5- Mobilisation et gestion du changement	50
Cadre méthodologique	58
Résultats	58
Discussion	69
Conclusion	87
Références	93
Appendice A.....	107

Liste des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des éléments de mobilisation, p.51

Tableau 2 : Modèle intégrateur des recherches théoriques, p.56

Tableau 3 : Éléments évalués pour le levier communication, p.70

Tableau 4 : Éléments évalués pour le levier mobilisation, p.72

Tableau 5 : Éléments évalués pour le levier formation, p.76

Tableau 6 : Éléments évalués pour le levier accompagnement, p.79

Tableau 7 : Éléments évalués pour le levier leadership, p.82

Remerciements

Je tiens à exprimer à Michel Arcand ma profonde gratitude pour ses judicieux conseils et son soutien inestimable tout au long de la rédaction de mon mémoire. Son expertise et sa disponibilité ont été des atouts précieux pour la réussite de ce projet.

Je remercie également chaleureusement Guy Arcand et Jocelyn Perreault pour avoir pris le temps d'évaluer mon mémoire. Vos commentaires et suggestions ont grandement contribué à l'amélioration de mon travail.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à Retraite Québec pour avoir accepté de prendre part à ma recherche. Votre collaboration a été essentielle pour la réalisation de cette étude.

Enfin, je remercie l'Université du Québec à Trois-Rivières pour m'avoir offert cette opportunité et ce défi intellectuel. Cette expérience a été extrêmement enrichissante et formatrice.

Introduction

Dans le monde contemporain, les changements sont devenus omniprésents. Leur fréquence et leur profondeur deviennent de plus en plus importantes. Les facteurs de ces changements proviennent de sources multiples. Les facteurs technologiques, économiques, sociaux et politiques jouent un rôle de premier plan dans le développement de nouvelles transformations.

Les facteurs de transformation

L'environnement s'est considérablement transformé depuis la fin du XXe siècle. Si le Xxe siècle fut longtemps marqué par une relative stabilité des différents environnements, la fin de ce même siècle a vu s'imposer l'ère numérique qui a considérablement déstabilisé les divers types d'organisations. Cette transformation de l'environnement technologique n'était toutefois qu'une pâle copie de ce que l'intelligence artificielle (IA) allait nous proposer en ce début de XXIe siècle. L'intelligence artificielle remet la logique même du travail en perspective. Quelles seront les contraintes que ces avancées technologiques feront peser sur la société et les organisations? Nous sommes réellement à la croisée des chemins où nous ne pouvons qu'observer que le modèle industriel traditionnel que nous avons connu depuis le début du Xxe siècle n'est plus soutenable en regard de ces transformations de l'environnement.

La relative linéarité que nous avons observée au Xxe siècle se mute aussi par une logique économique qui, elle aussi, défie l'ensemble des principes longtemps exposés dans les ouvrages de macroéconomie. Nous ne pouvons plus prédire de quoi sera fait l'environnement économique. Il n'y a plus de certitude. La perte de pouvoir des pays occidentaux et le leadership des pays tels que la Chine nous obligent à revoir nos bases économiques. Suite aussi aux dépenses héritées de la gestion de la COVID, la majeure partie des pays occidentaux ont atteint des niveaux d'endettement qui auront des effets systémiques sur la gestion des états. Nous avons atteint un point de rupture qui nous obligera à revoir les choses. Nous sommes presque invités à reconsidérer le paradigme dans lequel nous avons toujours évolué.

Nous devons aussi composer avec un cadre socio-démographique transformé. Par exemple, nous avons d'une part une pénurie de main-d'œuvre qui semble, à tout le moins, obliger les organisations à revoir autant leurs modes d'attraction et de sélection que leurs structures de production. Doit-on réinvestir dans l'humain? Doit-on implanter des mécanismes de production flexibles, mais résolument complexes? Tous les scénarios existent actuellement et créent inmanquablement un stress sur les directions d'entreprises.

Les incertitudes pèsent aussi sur la gestion même des acteurs. La littérature semble mettre de l'avant l'importance qu'engendrent les fossés générationnels et les modes de gestion pouvant accommoder des besoins de plus en plus complexes. Il en est de même en ce qui concerne les modes d'encadrement et les modes d'expressions au travail. Si la situation

semblait plutôt claire et même évidente au siècle passé, il est de moins en moins facile de prédire le mode opératoire idéal. La seule chose que nous savons, la seule véritable certitude, c'est que dans tous les cas de figures, l'exigence de flexibilité et d'efficacité demeure le seul véritable invariant dans l'équation de la firme.

Sans vouloir complexifier à outrance, disons également que l'homme de 2024 n'est plus le même que celui de 1980. Nous avons actuellement une humanité déchirée et surtout polarisée qui complexifie largement sa gestion. Accroché aux différents réseaux sociaux, l'homme se voit rapidement embrigadé et enfermé dans un groupe. Ce n'est plus la main invisible de Adam Smith qui dirige de manière occulte, mais des algorithmes mathématiques puissants et sans grande réflexion. L'avenir de l'organisation n'est donc pas simple en soi. Si l'on rajoute ceci aux autres variables sociétales, technologiques et économiques, l'entreprise devra devenir une véritable experte en slalom, devant constamment se réajuster afin de pouvoir se maintenir dans son secteur d'affaires. Le changement deviendra la seule véritable condition d'existence. Le phénomène de statique/dynamique évoqué dans les travaux de Katz et Kahn n'aura jamais été aussi d'actualité.

Ce que nous venons d'évoquer nous renvoie à une seule et même logique, à savoir : comment allons-nous pouvoir évoluer à travers ces multiples complexités que l'environnement nous envoie à un rythme accéléré? La réponse est à la fois simple et complexe. Nous devons, d'un point de vue théorique, nous assurer de présenter une réponse

satisfaisante à chacune des « agressions » envoyées par l'environnement. Ces réponses peuvent être multiples et doivent correspondre aux besoins exprimés par l'entreprise. En 2024, nous entendons les termes LEAN, réingénierie des processus de production, Six sigma, équipes semi autonomes de travail, politiques de gestion des ressources humaines à haut rendement, etc. Bref, ce que nous devons retenir, c'est que l'organisation, qu'elle soit publique ou privée, est condamnée à devoir constamment se renouveler.

Objectifs et question générale de la recherche

Selon Autissier et Moutot (2016), on dénombre seulement 25% des changements qui donnent les résultats souhaités. Ceci veut dire que près de 75% ne réussissent pas à atteindre les objectifs initialement projetés. Le défi du changement devient donc une variable fondamentale si l'organisation veut retrouver son niveau d'équilibre. Cette variable exigera donc plusieurs considérants. Elle exigera une implication pleine et entière de la part des leaders qui devront mettre en place une série d'activités visant à fédérer les acteurs derrière les transformations proposées par l'organisation. Ces activités, que l'on nomme aussi leviers dans le langage associé à la gestion du changement, feront d'ailleurs l'objet de ce mémoire.

Plusieurs études empiriques ont d'ailleurs mesuré les effets des leviers sur l'efficacité des processus de changement. On constate que la présence de ces leviers permet généralement une transformation des attitudes des acteurs en regard des transformations. Cette

transformation des attitudes se traduit par une plus grande coopération des acteurs visés par le changement et par un plus grand niveau d'engagement de ces derniers. Toutefois, lorsque l'on analyse la littérature scientifique, nous constatons que peu d'études ont véritablement tenté de présenter un portrait global des différents leviers et de leurs effets sur la gestion du changement. La majorité des études se contentant de faire des analyses où l'on ne prend en compte qu'un seul levier à la fois, occultant ainsi un portrait plus grand et certainement plus intéressant pour la compréhension du phénomène.

D'ailleurs, ce mémoire a pour objectif de présenter un portrait le plus complet possible de la présence de ces variables dans la réussite des activités de gestion du changement. Ce travail, avec les limites que nous présenterons ultérieurement, nous permettra de répondre à la question générale suivante : Est-ce que la présence d'activités de gestion du changement empruntées aux meilleures pratiques retrouvées dans la littérature académique ou professionnelle se veut une variable déterminante lors de l'implantation de projets de changement?

Contexte théorique

La gestion du changement : Pourquoi s'en préoccuper?

L'humain représente assurément l'un des plus grands défis pour l'organisation. D'entrée de jeu, tout changement que la firme proposera amènera inmanquablement une réponse de la part des employés. Celle-ci sera, malheureusement pour la firme, une réponse plus souvent qu'autrement négative. Reprenant une formule consacrée, l'humain craindrait de perdre cette fameuse zone de confort dans laquelle il semble tant se complaire. En réalité, cette zone de confort se veut un concept lourdement chargé. Ce que la littérature académique nous ramène, c'est que la résistance que l'individu entretient à l'égard du changement n'est pas un simple caprice relié aux personnes. Au contraire, c'est une réaction naturelle que l'on peut associer à plusieurs facteurs.

Les récents travaux de Arcand (2024) montrent que plusieurs facteurs peuvent concourir à créer de la résistance chez les employés visés par le changement. Ce dernier passe en revue les principales contributions montrant le caractère multiple de la résistance chez l'employé. Par exemple, selon Argyris (1986), les individus, lors des changements, ont tendance à revenir dans leurs habitudes en raison notamment de cette peur de se voir juger négativement par leurs pairs, entraînant une perte considérable d'estime de soi chez l'individu. Cette perte de sentiment d'efficacité entraîne donc un « rétropédalage » de la part de la personne, se rabattant très rapidement en territoire connu ou non menaçant.

Arcand (2024) amène aussi l'importance des caractéristiques personnelles dans la construction de la résistance individuelle. Dérivés des importants travaux de Myers et Briggs, certains auteurs ont appliqué, à leur façon, les principes liés à la personnalité afin d'expliquer la propension à la résistance individuelle. Prenant exemple sur les travaux de Musselwhite et Ingram (1999), Arcand montre l'existence de trois styles individuels et leurs réponses face aux changements. Le premier style est de type conservateur. Il s'agit d'individus qui aiment les routines et se montrent souvent inflexibles dans leur approche. Ce sont des personnes qui sont prévisibles et qui valorisent la tradition. Il est certain que ce genre de profil présente une propension importante à résister lorsque vient le temps de se transformer. À l'opposé de ce style se trouvent les initiateurs de changements. Ce sont des personnes qui apparaissent à première vue désorganisées et spontanées. Ces individus aiment remettre en question les paramètres déjà établis. Ils n'ont pas de difficulté à prendre des risques pour faire avancer leurs idées. Ce sont des gens qui ont une pensée systémique et globale. Comme nous pouvons l'imaginer facilement, ce type de profil présente une forte propension au changement et dans l'absolu, ne présente que peu de résistance en regard des changements. Entre ces deux styles se retrouvent les personnes dites pragmatiques. Comme son nom l'indique, le profil pragmatique n'est pas fermé au changement, mais en contrepartie, ce profil doit voir dans le changement un acquis potentiel ou du moins une compréhension derrière les motivations profondes à l'origine du changement. Ce contingent représente plus ou moins 90% des employés. La gestion du changement s'adresse à eux principalement.

Toujours selon ce même auteur, d'autres facteurs influenceront la résistance des personnes. Par exemple, l'école de la sociologie française présente des facteurs qui sont aussi à la base de la résistance des personnes lors des changements. Plus précisément, la perte de pouvoir de certaines parties prenantes peut amener de la résistance lors de transformations. Pour Crozier et Friedberg (1991), il existe 4 sources de pouvoir dans les organisations. Ces sources proviennent de compétences particulières, de l'environnement, des informations et des règles organisationnelles générales. Premièrement, les compétences particulières donnent un pouvoir d'expert dans un domaine précis. Cette expertise se démontre par les connaissances, les savoir-faire et une compréhension approfondie du contexte qui permet de régler les problèmes de l'organisation. Deuxièmement, le pouvoir de l'environnement se caractérise par la capacité d'une personne de maîtriser les incertitudes entre l'organisation et son environnement. L'organisation, avec ses ressources financières, matérielles et humaines, doit être en mesure de produire les biens ou les services requis. Pour se faire, plusieurs segments de l'organisation vont entrer en relation avec des environnements différents. Il existe un pouvoir à venir maîtriser la relation entre ces différentes instances pour le profit de l'organisation. Troisièmement, l'organisation crée du pouvoir par la communication et les flux d'information qui se forment. Un individu est vulnérable lorsqu'il dépend de l'information d'autres individus afin de réaliser ses tâches. Le pouvoir sera détenu par la personne détentrice de cette information et contrôlera des variables comme le temps de réponse et la qualité de l'information transmise. Ces éléments auront un impact direct sur la capacité des autres individus à effectuer leur travail. Quatrièmement, les règles organisationnelles générales, en particulierité la structure hiérarchique vient donner du pouvoir aux individus. Plus un employé est haut dans la

structure, plus celui-ci aura un pouvoir formel sur ceux à des niveaux inférieurs. Un employé tentera de maintenir ou d'augmenter ses pouvoirs. Lors d'un changement organisationnel, une ou des sources de pouvoir sont amenées à évoluer. Lorsque les sources de pouvoir d'un employé sont impactées à la baisse, celui-ci démontrera de la résistance.

Une autre perspective joue également dans cette délicate équation. En fait, la relation entre un employé et son employeur est basée sur des obligations mutuelles. Ces obligations peuvent avoir des tangentes formelles et d'autres informelles. Selon Strebel (1996), il existe 3 types de contrats. Il s'agit du contrat formel, psychologique et social. Le volet formel est le plus explicite. Il est caractérisé par la description d'emploi, le contrat de travail et les paramètres de l'évaluation de la performance. De cette manière, l'employé pourra être informé de ce que l'organisation attend de lui, de l'aide qui lui sera fournie, de la manière dont sera évaluée sa performance et du salaire lié au poste.

Ensuite, la dimension psychologique vient évaluer la relation entre l'employeur et son employé. Les attentes y sont définies et une forme de loyauté est attendue des deux côtés. À travers cette dimension, l'employé évaluera la difficulté de la charge de travail, la reconnaissance qu'il en retire et ses bénéfices. Enfin, la dimension sociale est caractérisée par l'adéquation entre la culture organisationnelle énoncée et son application dans la réalité. À travers la dimension sociale, l'employé sera en mesure d'évaluer la concordance entre ses valeurs et celles des autres et de déterminer les moyens d'obtenir des gains. Lors d'un changement organisationnel, ces contrats sont souvent négligés de la part de

l'employeur. Un contrat qui ne serait pas explicitement révisé pourrait avoir des impacts sur l'engagement d'un employé et sur l'atteinte des objectifs du changement.

La littérature académique présente d'autres facteurs moins connus, mais aussi très importants dans la construction de la résistance. Premièrement, l'inconscient aurait aussi une part de responsabilité dans la résistance au changement. Les employés faisant preuve d'engagement concurrent sont un bon exemple de résistance inconsciente (Kegan et Lahey, 2001). Ces employés semblent à première vue dévoués envers l'organisation et ils ont les qualifications adéquates pour effectuer leur travail. Cependant, lors d'un changement, ceux-ci semblent résister. La raison qui pourrait expliquer ce comportement est qu'ils pourraient faire preuve d'un engagement concurrent.

Cet engagement est subconscient et poursuit un but qui est opposé à celui poursuivi par l'organisation. La résistance qui en ressortira n'est pas intentionnelle. Les employés dans cette situation ont de la difficulté à expliquer et comprendre les comportements qu'ils adoptent. Une bonne pratique pour les gestionnaires est de venir discuter avec ses employés des raisons sous-jacentes à cette résistance inconsciente. Pour se faire, les gestionnaires devront établir un climat de confiance. Ceux-ci devront être conscients qu'il sera difficile pour les employés de se confier à eux puisqu'il y aura exploration de leurs croyances les plus fondamentales. Les employés devront sentir qu'ils sont là pour tenter de s'améliorer et regarder les pistes de solutions afin de passer à travers leur grande supposition. Des

bénéfices immenses pourraient en découler puisque les meilleurs talents pourront s'améliorer sur le plan individuel et en faire bénéficier l'organisation.

Deuxièmement, les erreurs de perception peuvent également s'immiscer dans la résistance au changement. La première étape qui est faite lors d'une prise de décision qui est non programmée est de venir comprendre le problème. En venant émettre une signification, les individus déploient leur perception du problème. Des erreurs dans les perceptions dans le cadrage d'une situation peuvent se faire par attribution, complaisance, perception sélective, effet de halo, effet de contraste, projection et stéréotypage (Benfari, 1999). Dans le déroulement d'un projet de changement, ces erreurs peuvent venir jouer sur la perception qu'une personne aura dans les différentes activités pour le soutenir. En erreur d'attribution, un individu pourrait surestimer l'influence des facteurs internes et sous-estimer les facteurs externes lors du jugement des comportements d'autrui pour expliquer pourquoi une personne a agi comme elle l'a fait.

Dans le cas d'une erreur de complaisance, les individus ont tendance à allouer leurs succès à des facteurs internes et à expliquer leurs échecs par des facteurs externes. Lors d'une erreur de perception sélective, les employés interprètent leur réalité en fonction de leur centre d'intérêt, leur éducation, leurs expériences antérieures et des attitudes qu'ils ont de certaines situations, objets ou individus. Pendant une erreur de halo, une personne se forgera une idée sur quelqu'un d'autre en fonction d'une seule de ses caractéristiques et viendra interpréter ses gestions et paroles uniquement sur cette même base.

Lorsque se produit une erreur de contraste, un travailleur se fera une idée d'une autre personne en fonction des caractéristiques qu'a un autre individu rencontré récemment en contraste avec celle-ci. Lors d'une erreur de projection, un employé aura tendance à octroyer aux autres personnes ses propres désirs et besoins sans prendre en considération que ceux-ci peuvent avoir des désirs et besoins grandement différents. Enfin, l'erreur de stéréotypage se présente lorsqu'une personne vient en juger une autre à partir de son appartenance à un groupe auquel la personne juge qu'elle appartient.

La personne en erreur pourra alors ajuster son discours envers l'autre d'une manière qui peut s'avérer erronée (Lainey, 2017). Dans le cadre d'un projet de changement, il sera important pour les membres du projet de valider leurs cadres mentaux afin de s'assurer qu'ils voient la situation sous le même angle pour éviter de travailler dans des directions différentes. Des métaphores, des histoires, des discours sur le contraste et des discussions sur le jargon utilisé sont des pistes à explorer afin d'aligner leurs cadres mentaux avec ceux de ses collaborateurs.

Finalement, la confiance entretenue à l'égard des institutions aurait aussi une incidence sur la résistance des individus. Par exemple, le 2022 Edelman Trust Barometer est un rapport publiant des données sur différents niveaux de confiance. Ce rapport de 2022 a affiché une diminution de la confiance dans plusieurs secteurs. Par exemple, de 2020 à 2022 le niveau de confiance aux États-Unis a reculé de 6 points dans les médias et de 13 points pour le

gouvernement. Au Canada de 2020 à 2022, le taux de confiance est de 36% pour les chefs d'entreprise et de 43% pour les chefs de gouvernement. Au Canada, la perception d'être manipulé est de 58% par le gouvernement, 60% par les chefs d'entreprise et de 61% par les médias.

Un faible taux de confiance peut avoir de fortes répercussions. En effet, 68% des employés qui ressentent un manque de confiance envers leur organisation ont une productivité diminuée. De plus, 58% des employés qui ressentent un manque de confiance auront un engagement diminué envers leur organisation et de ces employés, 24% démissionneront. Alors que les données démontrent qu'un employé sur cinq ne recommande pas l'employeur pour lequel ils travaillent, il peut s'avérer difficile pour les personnes qui tentent de conduire le changement de réussir ce défi avec succès.

Le titre de ce point est bien : la gestion du changement, pourquoi s'en préoccuper? Ce titre n'est pas banal. En fait, comme nous venons de le voir, une multitude de facteurs autant psychologiques que sociologiques crée une résistance instantanée chez les personnes touchées par les changements proposés ou imposés par l'organisation. Mal gérée, la réaction habituelle des personnes en regard des changements peut déboucher sur des conditions difficiles, voire dramatique, dans certains cas.

D'entrée de jeu, une étude de Cherkaoui, Montargot, et Peretti (2012) s'intéressant au stress professionnel lors de la mise en place d'un changement organisationnel a démontré

que la surcharge de travail, l'ambiguïté des rôles et la difficulté à concilier la vie privée de la vie professionnelle sont des éléments freinant lors d'un changement. Le stress est perçu pour les participants de l'étude comme étant en augmentation depuis la mise en place de la réforme. Pour certains, cette tension les a parfois poussés à se demander s'il voulait quitter l'organisation. Une étude de Brun (2009) vient souligner des activités de gestion qui pourrait au contraire venir aider avec la modération du stress. Ces pratiques managériales sont la reconnaissance, le soutien social et le respect des collaborateurs, la conciliation entre le travail et la vie personnelle, la régulation de la surcharge de travail, la participation aux décisions et la clarification des rôles.

D'autres études montrent les effets du changement sur les mécanismes d'adaptation des individus. Par exemple, il a été démontré une corrélation entre la maladie mentale et les événements de la vie. Ces conclusions se sont avérées positives pour les pathologies somatiques, pathologies psychosomatiques et les pathologies mentales (Amiel-Lebigre, 2004). L'échelle de Holmes et Rahe est un exemple représentatif de l'effet des événements stressants sur la vie d'un individu. La manière dont l'échelle fonctionne est qu'un individu doit noter tous les événements qui lui sont arrivés dans les douze derniers mois. Ces événements ont une valeur prédéterminée. Si l'addition de l'ensemble des pointages est de moins de 150, un individu est peu à risque de développer une maladie due au stress. En revanche, si le pointage est de 150 à 300, l'individu a traversé des moments difficiles dans les derniers mois.

Dans son état, la tolérance au stress est difficile et il a 50% de chance de développer une maladie due au stress. Pour les individus ayant un pointage de plus de 300, ceux-ci sont à risque de développer une maladie liée au stress dans 80% des cas (Noone, 2017). Il est donc conseillé pour eux d'éviter d'ajouter des éléments causant du stress dans leur vie. Le défi au niveau de la gestion du changement en organisation est que tous les individus ont un pointage différent par rapport à cette échelle. Pour ceux et celles ayant un pointage de plus de 150, il sera plus difficile d'accepter un autre événement de changement et ils ne seront pas enclins à y adhérer.

La compréhension de la fameuse courbe de deuil développée par Elizabeth Kübler-Ross nous montre la fragilité de l'humain lors des changements et l'importance de la gestion du changement. La courbe comporte 6 étapes séquentielles. Il s'agit du choc, du déni, de la colère, du marchandage, de la dépression et de l'acceptation. Cette courbe sert à expliquer les étapes que vivront les employés lors de l'implantation d'un changement. Ceux-ci vivront un deuil de la situation actuelle et feront place à une nouvelle situation. Cette courbe se vit à la fois de manière individuelle et collective et sa compréhension sert à faciliter l'accompagnement en gestion du changement (Oulmaati, Ezzahri et Samadi, 2017).

Lors du déploiement d'un changement, les employés vivront ces étapes. Au niveau de leur degré de production, celui-ci diminuera un peu comme le fait la courbe du deuil. Avant l'application du changement, la production est à un certain niveau. Par la suite, une fois que le changement est déployé, la production diminuera. Il faudra que le temps passe et

que les employés puissent se pratiquer à exercer les nouvelles composantes du changement avant de devenir vraiment efficaces et que les bénéfices soient atteints.

Pour Autissier et Moutot (2016) la conduite du changement est un levier pour la productivité. Pour eux, deux courbes sont distinctes, la première est une courbe davantage en U nommée la vallée du désespoir. Cette courbe est présente lorsqu'il n'y a pas de conduite du changement. Les progrès espérés tardent et les opposants au projet n'hésitent pas à être visibles. La productivité s'écroule et l'organisation est en état de crise au niveau des individus, des groupes et de l'organisation en entier. Son inverse est la courbe en S. Celle-ci est présente lorsque la transformation a été accompagnée en conduite du changement. Il y aura inévitablement des pertes, mais la différence c'est que celles-ci seront minimisées et que leur durée sera beaucoup plus courte. Les premiers effets positifs à la transformation se verront beaucoup plus rapidement et l'adhésion des employés sera plus présente. Comme nous pouvons le constater avec ces dernières pages, la résistance se veut un phénomène naturel et excessivement fréquent. Les conséquences, si non gérées, peuvent représenter une véritable catastrophe pour les employés.

Gestion du changement : une définition

La gestion du changement représente une série d'activités mise de l'avant par l'organisation afin de pouvoir s'assurer de la collaboration des différents acteurs visés par les transformations (Arcand, 2024). Outre le volet stratégique où se développe dans les

moindres détails le plan d'intervention, la gestion opérationnelle du changement se décline en quelques activités supportées par une équipe du changement dédiée et dûment construite. Ces activités gravitent autour notamment de la qualité des acteurs du changement, de la gestion des aspects politiques, de la communication, de la mobilisation, de la formation et de l'accompagnement.

Lorsque l'on analyse les principaux modèles associés aux différents rôles que devraient jouer les leaders¹ en période de transition organisationnelle, nous devons avouer qu'une grande part des explications données par les divers auteurs et modèles, reconnaissent le rôle fondamental de ces activités de gestion. Si l'on prend le modèle de Kotter (1990), l'auteur affirme en quelque sorte que : « (...) mobilisation passera d'ailleurs pour un alignement politique des principales parties prenantes au changement. Ce leader devra être capable de motiver et même inspirer ses collaborateurs ». Cette motivation et ce support passant vraisemblablement par l'écoute, l'accompagnement, la communication, le développement des compétences et la gestion des reconnaissances.

Le modèle développé par Nilakant et Ramnarayan (2006), tout comme celui élaboré par Arcand (2024), présentent des figures similaires à ce que Kotter (1990) nous a présenté. L'importance du support par le biais de mécanismes de communication, de développement

¹ Les types de leadership sont multiples dans la littérature. Les modèles opérationnels que nous présenterons dans ce mémoire sont largement influencés par ces modèles que nous nommons modèles normatifs. Nous retrouvons notamment les modèles de types : transformationnel; servant; recadrage stratégique et intelligence émotionnelle. Le lecteur intéressé peut se rapporter à Arcand (2024) retrouvé en bibliographie.

des compétences ou tout autre mécanisme incitatif constitue des variables fondamentales dans ces importants modèles.

Que ce soient les modèles générés par Kotter, Nilakant et Ramnarayan, Beerel ou même Arcand², nous constatons que ces rôles ont tous pour objectifs de créer cette nécessaire coopération entre la l'organisation et les employés. Finalement, nous assurer que la planification de ce changement amène les personnes à trouver dans les transformations une réponse satisfaisante à leurs différents besoins. Se sentir interpellé et mobilisé par les transformations constitue le point de chute de la planification du changement. Cette préoccupation poursuivie par la gestion du changement est largement partagée autant par les sciences comportementales, les sciences de la gestion et les sciences économiques.

Comme nous venons de le voir, l'engagement des acteurs à l'égard du changement ne pourra véritablement se faire que si les acteurs perçoivent le caractère incontournable des transformations proposées par la firme, mais également, si ces-derniers voient dans les transformations, un quelconque avantage personnel en regard de la situation initiale. Nous sommes donc ici dans une logique où la collaboration en faveur du changement ne se fait que si les besoins des personnes sont comblés. Cette évidence n'est pas qu'évoquée que dans les sciences du comportement avec les fameux modèles de Maslow (1908-1970), de McClelland (1917-1998), de McGregor (1906-1964), de Herzberg (1923-2000), de

² Pour le lecteur intéressé, une définition complète des contributions de chacun de ces modèles est présente en annexe.

Bandura (1925-2021) ou de Vroom (1932-2023), mais trône aussi favorablement dans les puissantes théories issues de l'économie.

Par exemple, les travaux du célèbre économiste japonais Masahiko Aoki (1938-2015) montrent que la flexibilité de l'organisation japonaise est le fruit d'une contractualisation entre la direction et les différents acteurs de la firme où l'échange d'informations s'optimise par l'obtention d'une contrepartie (mécanismes d'incitation et formation) capable de répondre aux besoins des individus. Cette logique ressemble à bien des égards aux travaux du non moins célèbre professeur canadien Victor Vroom de l'université Yale.

Cette logique visant à répondre aux besoins des acteurs en échange de leur collaboration est aussi au cœur de la théorie économique de la firme. Les puissants travaux des économistes Jensen (1939 – aujourd'hui) et Meckling (1922-1998), par le biais de la théorie de l'agence, montrent que l'opposition naturelle entre les agents et la firme oblige cette dernière à trouver des règles incitatives afin de pouvoir créer cette nécessaire convergence si importante pour la firme. Évoluant dans un marché compétitif, la firme n'a d'autre choix que d'implanter des mesures que l'on croyait exclusives aux sciences du comportement et à la psychologie organisationnelle. Sans la collaboration et l'engagement des acteurs, la firme ne peut espérer évoluer dans un univers en constante transformation.

Nous retrouvons également l'importance de répondre aux différents besoins individuels dans les travaux développés par Jay Barney (1954 – aujourd'hui). En énonçant sa fameuse

théorie des ressources (RBV), Barney montre qu'une organisation capable de répondre aux besoins de ses employés par le biais, par exemple, de pratiques incitatives diverses, d'un système informationnel multidirectionnel et par une stratégie de développement continu des compétences aura irrémédiablement une incidence sur : a) le niveau de motivation des acteurs à coopérer aux finalités poursuivies par la firme; b) le niveau de confiance de ces derniers à l'égard de l'organisation; c) l'accroissement du sentiment de compétences des employés. Or, cet engagement à l'égard de la firme, cette confiance réciproque et ce sentiment de compétence accru s'avèrent les ingrédients essentiels à la base de la création de cette fameuse rente économique.

Même en empruntant des termes différents, la logique issue des principaux modèles économiques montre que la recherche de l'homéostasie organisationnelle passe par l'engagement des acteurs. Le même chemin est aussi emprunté en gestion du changement. Afin de fédérer les acteurs aux changements, la firme doit générer ce nécessaire engagement. L'équipe de changement doit donc mettre en place un éventail de mesures que nous nommerons plans ou activités de gestion du changement. Ces modèles et ces perspectives nous permettent donc de définir la gestion du changement comme étant un ensemble de pratiques planifiées, dans le but ultime de mobiliser les acteurs derrière les transformations. Ces pratiques étant appuyées par les sciences comportementales, économiques et administratives. La partie suivante expose les principaux leviers du changement. Une présentation de chacune des principales pratiques ainsi que ses effets sur le niveau de performance des projets de changement sont aussi traitées.

Une analyse des principaux leviers visant à accroître l'efficacité de la gestion du changement : une analyse conceptuelle et empirique

La gestion du changement montre que plusieurs facteurs doivent être présents afin d'avoir une chance d'accroître la collaboration des acteurs lors des périodes de changement. Nous allons investiguer cinq variables incontournables. Ces leviers toucheront le rôle des principaux agents de changement, la communication de changement, la formation des différents acteurs, l'accompagnement et la mobilisation. Comme vous le remarquerez, le traitement des principaux agents de changement sera présenté de manière quelque peu différente des autres variables.

1- Leadership du changement

Les leaders du changement ont une responsabilité essentielle lors de la planification stratégique du changement puis qu'ils ont le rôle de créer un noyau dur qui soutiendra les parties prenantes les plus importantes à la réussite du projet. Pour se faire, les leaders devront avoir les compétences requises afin de réunir ces acteurs clés. Cette compétence se montrera par la compréhension de trois niveaux. Le premier est la compréhension du pourquoi le changement est nécessaire à l'organisation. Le second est la compréhension du rôle qu'il devra exercer. Le troisième est la compréhension de l'humain et de ses possibles réactions face à un changement qui peut s'avérer déstabilisant. Le leader devra nécessairement posséder des qualités anthropocentriques afin que les échanges humains

soient les plus optimaux que possible. Les modèles de Buchanan et Badham (2020) et de Ulrich (1997) proposent tous des éléments où l'agent de changement démontre des compétences et des qualités relationnelles.

Selon le Harvard Business School Online, le leader du changement doit maîtriser 5 rôles. Le premier est la compréhension de comment s'opère un changement. Selon ce modèle, 3 phases sont distinguées ; la phase de préparation, la phase d'exécution et la phase de suivi. Lors de la phase de préparation, le leader a comme objectif de préparer l'organisation et ses employés à recevoir le changement. Par la suite, lors de la phase de l'exécution, le leader s'assure que les actions sont déployées en alignement avec la vision organisationnelle. De plus, celui-ci devra motiver les employés et supporter de manière visible le changement. Enfin, lors de la phase de suivi, le leader s'assure de la normalisation du changement dans les activités courantes de l'organisation. Le second rôle que doit posséder le leader du changement est la compréhension des forces du changement. Le leader devra comprendre pourquoi le changement est nécessaire par rapport à la situation actuelle. Comprendre d'où il vient et comment le choix de changer en est arrivé à être justifié.

Le troisième rôle à remplir est la création d'un plan. Des éléments s'y retrouvant incluent la détermination de la portée du changement, l'identification des principales parties prenantes, la mise sur pied d'une équipe, la formalisation d'une feuille de route, etc. Le quatrième rôle est la communication du changement. Deux catégories de personnes devront

être rencontrées pour présenter les changements. La première catégorie est les employés et les membres de l'équipe. Ces acteurs devront être informés sur le besoin et l'urgence de changer et sur les impacts de comment leur emploi en sera touché. La deuxième catégorie est les principales parties prenantes. Ces décideurs sont ceux qui auront autorisé le changement et devront être rencontrés fréquemment pour donner des états de compte sur le projet. Le dernier rôle est celui d'identifier les obstacles potentiels. Le projet de changement connaîtra des embuches dans sa mise en place. L'identification préventive de ces obstacles pourra aider à faciliter la transformation.

En plus de ces cinq rôles, d'autres compétences sont également requises pour démontrer un leadership du changement efficient. Il s'agit d'un haut niveau d'intelligence émotionnelle, d'une lecture de l'organisation aiguisée, d'un sens du détail, d'une capacité à résoudre des problèmes complexes et à prendre des décisions difficiles et d'une capacité de déléguer aux autres employés sans être dans la micro-gestion (Stobierski, 2020).

Les effets d'un bon leadership se font sentir sur la coopération et le désir des employés de se lancer dans le changement. Les employés se sentent interpellés à changer lorsqu'ils sentent qu'ils ont un support adéquat des gestionnaires, que le changement est pertinent et que le changement est efficace (Adil, 2014). Kotter (1995) avait souligné qu'une des principales erreurs lors de la mise sur pied d'un changement est de ne pas créer un sens d'urgence avant la phase d'implantation du changement. Cela vient soutenir que les employés désirent comprendre le changement et obtenir le support des gestionnaires lors

de la phase préparatoire. Des comportements tels que suivre et communiquer régulièrement sur les changements, déterminer une vision claire de celui-ci, offrir les ressources adéquates aux employés, bâtir une coalition qui supporte visiblement le changement et soutenir avec précision les raisons expliquant le changement sont tous des moyens pour les leaders qui amèneront les employés à se préparer au changement. Grâce à ces comportements, les employés comprennent que le changement est approprié, que l'organisation s'engage de manière sérieuse dans un changement et que des gains personnels et organisationnels sont à gagner. Également, une bonne efficacité du changement vient mettre les employés en confiance qu'ils ont les habiletés nécessaires pour participer et s'ajuster aux transformations.

Leaders et politique : buts de la gestion politique

Comme nous l'avons vu dans les précédents paragraphes, le leader (ou les agents de changement dans un sens large), dans un contexte de mutation organisationnelle, doit jouer plusieurs rôles, dont principalement celui de « politicien ». Ce travail difficile mérite à lui seul quelques paragraphes, car il représente une variable essentielle dans la réussite des projets de transformations. En fait, une organisation peut se représenter comme un système politique. Parfois, les buts et les objectifs des employés sont clairs et chacun travaille dans la même orientation. Dans ce type de situation, les individus tenteront d'influencer les autres et d'utiliser leur pouvoir politique pour faire avancer les projets.

Cependant, lorsque ces buts ne sont pas explicites pour tous et que certains objectifs ne sont pas complémentaires, des conflits d'intérêts émergent (Lainey, 2017). L'organisation se régulera par la mise en place de gouvernances organisationnelles. L'objectif de ces derniers sera d'orienter les comportements individuels et collectifs vers les objectifs communs organisationnels. À travers les réseaux politiques formels qui découlent de la hiérarchie, les réseaux politiques informels entrent également en jeu. La gestion de la politique est complexe à saisir et essentielle puisqu'elle permet de bien comprendre les dynamiques relationnelles et l'exercice des jeux de pouvoir.

Notion de pouvoir

Une organisation est un système de relations de pouvoir. De manière simplifiée, dans une organisation, des individus entrent en contact les uns avec les autres en vue d'accomplir une tâche commune. En vue de produire les résultats attendus, les individus devront apprendre à réguler leurs relations puisque les moyens à prendre ne sont pas les mêmes pour chacun et que parfois même l'objectif à atteindre n'est pas interprété par tous de la même manière. Des compromis, des réajustements et de la négociation seront de mise afin que les gens se comprennent et puissent collaborer entre eux.

La politique se définit comme étant l'exercice du pouvoir. En collaborant ensemble, les employés exercent leur pouvoir les uns sur les autres. Tous possèdent du pouvoir et celui-ci peut être accumulé, négocié, privé ou utilisé à outrance. Le pouvoir est dépendant de son contexte. Par exemple, celui-ci est soumis à des processus, procédures, lois, règlements,

traditions et valeurs qui sont propres à chacune des organisations. Ce qui est valorisé dans une organisation ne l'est pas nécessairement dans une autre. Ainsi, pour arriver à des résultats concluants, les leaders doivent utiliser leurs pouvoirs d'une manière stratégique en fonction d'un contexte adéquat. On pourra dire d'un leader que celui-ci est efficace et efficient dans ses habiletés politiques lorsqu'il démontre qu'il est capable d'avoir un impact en fonction d'un contexte donné pour atteindre les résultats souhaités.

Cartographie politique

La cartographie politique vient mettre en lumière les stratégies qui seront les plus efficaces pour exercer son pouvoir. La première étape d'une cartographie politique consiste à faire du repérage stratégique. La première étape de celle-ci est de capturer les relations d'alliance, d'observer où sont les coalitions et où sont les enjeux les plus cruciaux pour l'organisation. L'objectif est de trouver le plus grand nombre de ces observations afin de pouvoir expliquer leur comportement et prévoir leurs prochaines réactions.

La cartographie politique se forme en superposant l'organigramme d'une organisation et son sociogramme. L'organigramme est une représentation du pouvoir structurel des organisations où les pouvoirs sont octroyés par le positionnement d'un individu dans un organigramme par rapport à un autre. Le sociogramme pour sa part présente le pouvoir conjoncturel. Celui-ci est plus abstrait et représente les affinités sociales. Par exemple, celui-ci démontrera les amitiés, la parentalité, les conflits, etc. Cette combinaison des

pouvoirs structurels et conjoncturels permet d'analyser comment les individus sont liés entre eux et quelle est la dimension affective qui les unit.

Stratégies politiques

Les stratégies politiques sont divisées en quatre catégories. Il s'agit des stratégies de consolidation, d'expansion, de protection et de confrontation. La consolidation se fait lorsque qu'un individu est en position de faible pouvoir. Celui-ci tentera de trouver qui sont ses alliés plus influents afin qu'ils partagent leurs bases de pouvoir. Le demandeur utilisera des bases de pouvoir différentes de son allié et cet échange est possible lorsque leurs intérêts sont communs. L'expansion pour sa part se fait lorsqu'un individu a une grande base de pouvoir et qu'il peut les partager avec ses alliés. Ce partage rend alors ses alliés plus influents et le donataire est en position où il peut s'attendre à une réciprocité de la part de ses alliés en cas de besoin. Ces stratégies sont toujours dépendantes du contexte dans lequel l'acte politique se produit.

La protection de son côté se déroule lorsqu'un individu doit se protéger de ses opposants puisque ceux-ci voient davantage des pertes dans le mandat de celui-ci. C'est la stratégie qui demande d'être le plus actif puisque dans cette situation le leader a peu de bases de pouvoir et il doit les protéger avant que son opposant ébranle son projet. L'objectif de ses actions sera de transformer son opposant en allié. Si cela ne fonctionne pas, celui-ci devra s'en remettre à la confrontation.

Pour ce qui est de la confrontation, l'individu tentera de contraindre son opposant à faire ce qu'il veut pour ensuite offrir son aide pour que ce dernier puisse réaliser un gain. Il est important de spécifier qu'un opposant ne doit pas être considéré comme un ennemi, mais plutôt comme un allié potentiel. Cette stratégie doit être utilisée rarement et en dernier recours. Un leader habile saura interpréter l'organigramme formel de l'organisation de même que le sociogramme et les positions des autres personnes sur les enjeux auxquels ils sont confrontés. Dans un contexte particulier, un leader pourrait exercer une tactique de consolidation alors qu'avec la même personne, celui-ci pourrait utiliser une tactique différente dans une situation différente.

Gestion des dimensions politiques

Les habiletés politiques réfèrent à une compréhension des autres et d'une utilisation de cette compréhension en vue d'obtenir des résultats personnels ou organisationnels (Ferris et al., 2005). Pour Mintzberg (1983), l'individu politique est habile dans la persuasion, la négociation et doit rester à l'affût de comment circule le pouvoir dans l'organisation. Ferris et al. (2005) identifient quatre dimensions aux habiletés politiques. Il s'agit de l'astuce sociale, de l'influence personnelle, des habiletés de réseautage et de la sincérité apparente. Dans le cadre d'un projet de changement, les habiletés politiques sont dirigées vers les parties prenantes. Ces individus ont le pouvoir d'être une menace ou un facilitateur pour l'organisation et ses activités (Gibson, 2000).

Leur influence peut être petite ou grande et elle peut être exercée de manière délibérée ou accidentelle (Chinyio et Olomalaiye, 2010). Les leaders de la gestion du changement ont intérêt à identifier ces parties prenantes et les cartographier pour appréhender leurs réactions et mieux les accompagner dans les changements. Ceux-ci ont des demandes, des droits et des attentes qui méritent d'être respectés (Carroll et Buchholtz, 2006). Les leaders doivent ainsi considérer ces éléments puisqu'ils ont besoin de l'adhésion des parties prenantes pour l'atteinte des objectifs de leur projet.

Une vision pragmatique de la gestion politique

Une analyse des principales parties prenantes est essentielle dans le contexte d'un projet de changement. Une méthode pragmatique de cette gestion politique peut s'établir selon trois types d'activités. Tout d'abord, il s'agit de venir identifier et isoler les principales parties prenantes en venant déterminer quels seront les secteurs les plus touchés par le changement. Les critères qui seront à évaluer lors de cette phase seront la légitimité, l'historique de succès, la position hiérarchique et les compétences en regard au projet. Par la suite, il y aura une évaluation de la disposition des acteurs clés.

L'objectif à cette étape est de déterminer quelles parties prenantes clés sont supportrices, opposantes ou non positionnées face au changement. Un des pièges à cette étape est de ne pas rencontrer tous les acteurs clés. Il faut porter une importance à rencontrer tous ceux qui sont identifiés comme tel, peu importe si la personne est nouvelle dans l'organisation, part à la retraite bientôt ou si sa personnalité ne converge pas avec la personne responsable de

la gestion du changement. Enfin, on voudra évaluer le poids organisationnel des acteurs clés. Des éléments tel que la position formelle dans l'organisation, la légitimité, la position politique et l'expertise des acteurs clés sont à établir. Les personnes faisant ces évaluations devront garder en tête que ces éléments sont recueillis de manière subjective. L'évaluation de ces critères est également suggérée d'être accomplie en équipe plutôt que de manière individuelle afin d'éviter les erreurs.

Une fois ces trois activités complétées, les responsables de la gestion du changement pourront être en mesure de déterminer l'approche qui sera préconisée avec chaque partie prenante cible. Les axes stratégiques de cette approche sont l'influence/persuasion, la négociation ou la persuasion coercitive. L'influence/persuasion se fait par l'éveil et l'adhésion au projet. L'objectif avec cette approche est de venir convaincre l'acteur clé par des exemples ou par le pouvoir de la conviction en venant lui communiquer des informations basées sur des éléments intangibles.

Cette approche est utilisée pour des personnes qui exercent une influence moyenne à légitime et sera faite par un leader du projet ou autre partie prenante clé qui a une vision favorable du projet. La négociation de son côté fait appel à la recherche de solution qui mène à une situation gagnante pour les deux parties, à la satisfaction de besoin ou la manipulation. Cette influence sera faite par le leader du projet ou un commanditaire. Enfin la persuasion coercitive est une influence qui s'exerce sous forme de menace.

Elle peut se présenter sous forme de biais de contrôle, en ne laissant aucune autre option possible lorsqu'il n'y a que peu d'effets systémiques. Cette influence sera exercée par le commanditaire du projet ou la direction envers une partie prenante opposante de faible légitimité. Des possibilités offertes pour exercer la persuasion coercitive sont le contrôle, le déplacement, le congédiement et la rétrogradation. Cette approche est à utiliser en dernier recours lorsque les approches plus positives n'auront pas eu l'effet escompté.

Les effets du leadership sur l'efficacité de la gestion du changement

Adil (2014) s'est intéressé à l'impact des comportements des leaders sur la préparation des parties prenantes utilisatrices du changement tout en investiguant si la culture de la firme a un effet sur cette relation. Les conclusions de son étude ont démontré qu'il y a une corrélation favorable et un impact significatif entre les comportements des agents du changement sur trois volets de la préparation des employés au changement : l'adéquation, le soutien de la direction et l'efficacité du changement. Le soutien de la direction est le facteur ayant le plus d'influence. En démontrant l'importance au changement et en mettant leurs efforts sur sa réalisation, un message clair est envoyé aux employés comme quoi l'organisation va changer. L'appropriation a le second plus grand impact. Cela se produit lorsque les employés voient que le changement a des bénéfices pour l'organisation et rendra leur travail plus aligné. Les employés voient qu'ils auront de grands gains lorsque la transformation sera terminée. Également, ceux-ci sentiront que le temps et les efforts qu'ils déploient sur la transformation sont valorisés par l'organisation, puisqu'ils sont en alignement avec les priorités organisationnelles. L'efficacité au changement arrive au troisième rang pour la préparation des employés. Ce facteur est présent lorsque les

employés sentent qu'ils n'auront pas de grands obstacles lors de leur appropriation. Ils savent que le changement arrive à un bon moment et qu'ils ont les compétences nécessaires pour l'utiliser. Un historique favorable de réalisation des changements est également un autre élément venant prouver aux employés qu'ils ont la capacité de pouvoir absorber ce nouveau changement.

Pour le volet de l'influence de la culture de la firme sur les comportements de leaders, l'auteur a trouvé qu'il y a une influence partiellement favorable à la relation entre les comportements des leaders et la préparation au changement. Cela s'explique par le fait que la culture est largement influencée et modelée par ses leaders et ses membres. À travers leurs expériences passées, leur charisme, leur personnalité et les différents choix et actions pris dans l'organisation, ces agents moduleront la préparation des employés au changement.

De son côté, Waggoner (2020) a exploré si la reconnaissance de la politique interne offre un meilleur succès à promouvoir le changement pour les leaders. Sa recherche a trouvé qu'il existe une relation intime entre les comportements politiques et le changement organisationnel puisque le changement implique la politique. Pour lui, il est clair que les agents du changement doivent reconnaître que les compétences à produire le changement sont aussi importantes que celles qui impliquent comment s'y prendre. Trois compétences spécifiques ont ressorti de cet article concernant la gestion du changement. Il s'agit de l'influence à travers le réseautage, la gestion des conflits et la gestion des idées. Waggoner

encourage les leaders à maîtriser ces différents aspects et à cultiver un climat de politique des affaires.

Un facteur propulsant de l'efficacité politique est l'intelligence émotionnelle. Ruestow (2008) a évaluée les effets de l'intelligence émotionnelle des leaders sur la satisfaction au travail et l'engagement de leurs subordonnés. Celle-ci a découvert que les leaders avec des scores élevés dans l'autogestion, la sensibilité sociale et la gestion des relations démontraient de meilleures relations avec leurs employés. Du côté de Nordin (2011), des résultats positifs ont été trouvés dans la relation entre l'intelligence émotionnelle, l'engagement organisationnel et les comportements de leadership transformationnels et transactionnels sur la préparation au changement. L'intelligence émotionnelle se serait démarquée comme étant la variable la plus élevée pour expliquer la préparation au changement. La littérature démontre ainsi que le volet affectif est l'un des plus grands déterminants d'un changement favorable dans la firme.

Leaders et indicateurs

Buts de la gestion des indicateurs

Lorsqu'un responsable de la gestion du changement veut savoir si le projet de changement se porte bien, celui-ci se réfère à ces indicateurs de suivi du projet. Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un projet. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard

et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution (Autissier, 2007).

Nature des mesures et utilités en contexte de changement

En contexte de changement, on retrouve 5 grandes catégories d'indicateurs (Autissier, 2016). Le premier type vient évaluer les coûts. Cela permet de venir suivre la valeur monétaire des biens ou des services. Le second type vient analyser les résultats des productions. Ceux-ci peuvent être examinés de manière qualitative ou quantitative. La troisième catégorie d'indicateurs réfère aux activités réalisées pour obtenir les résultats. La quatrième catégorie d'indicateur évalue la performance. Elle évalue la prestation des activités aux coûts les plus bas pour mettre en place la stratégie. Enfin, la dernière catégorie d'indicateurs est les indicateurs stratégiques. Ils nous informent sur l'accomplissement de la stratégie et de ses objectifs.

Effet de la gestion des indicateurs sur la gestion du changement

Pour Rumpala (2009) le suivi d'indicateurs de gestion sert deux objectifs. Le premier consiste à savoir ce qui se passe lors du changement en vue de repérer les problèmes, les points où il faut agir et l'ampleur de l'effort à faire. Le second objectif sert à vérifier la réalisation de l'objectif du changement. Le suivi des indicateurs aura pour effet de renforcer la capacité de surveillance et d'intervention des porteurs du changement. Cela se produit en gardant les indicateurs à jour de manière continue. De plus, un réflexe de questionnement et de réflexion sur la justesse des indicateurs est également de mise. Berry

(1983), soutient que les systèmes d'indicateurs de performance aident à guider le comportement des parties prenantes vers le changement. Les leaders ont tout intérêt à s'intéresser à ce type d'outil pour justifier le changement et son suivi auprès des utilisateurs de l'innovation et décideurs du projet.

2- Communication et gestion du changement

Objectif

La communication joue un rôle primordial lors de la gestion du changement. Elle permet d'éclaircir comment se passeront les changements et les cibles à atteindre pour les personnes touchées. C'est le levier par lequel les personnes pourront s'approprier les objectifs à venir découlant du projet. Des éléments tel qu'à qui communiquer, sous quelle forme et au bon moment sont au cœur des préoccupations des responsables de la gestion du changement pour que les parties prenantes adhèrent aux transformations.

Typiquement, quatre phases de communication ont lieu lors d'un projet de changement : la phase de sensibilisation, la phase de proposition, la phase de l'opérationnalisation et la phase de stabilisation (Autissier et Moutot, 2016). Lors de la phase de sensibilisation, le projet est identifié et les personnes responsables du projet veulent divulguer ses objectifs, rendre officiel le projet et s'entendre sur les problématiques à régler. Pendant la phase de proposition, le projet a été ciblé. Les responsables doivent alors consulter les principaux intéressés sur le contenu du changement, leur faire des propositions et confirmer quels

changements seront réalistes en fonction des diverses contraintes organisationnelles. Lors de la phase d'opérationnalisation, le projet est officiellement déployé. Les responsables ont déployé les changements et les utilisateurs sont en d'expérimentation. Enfin, lors de la stabilisation, le projet est ancré et stabilisé. Les responsables doivent s'assurer que les changements s'implanteront de manière durable et ajuster le projet en fonction de la réalité. Lorsqu'on ne parlera plus de projet, mais bien de fonctionnement opérationnel récurrent, l'ancrage sera officiel. Dépendamment de la phase de communication dans laquelle le projet se trouve, les objectifs de la communication seront différents pour les responsables du projet.

La communication vient créer du sens pour les individus. Cela se fait dans la transmission d'un message entre un émetteur et un récepteur à travers un canal. La manière dont seront interprétés les messages dépendra des interférences et de plusieurs facteurs individuels et environnementaux propres à la communication. L'émetteur de même que le récepteur sont continuellement influencés par leurs propres valeurs, attitudes, expériences et schèmes mentaux (Lainey, 2008).

Le dialogue et la proximité du gestionnaire et de son équipe sont des éléments considérables à une bonne communication (Mazouz et Gagnon, 2019). Pour innover, les bonnes personnes doivent être mobilisées aux bons endroits. Dans une communication bidirectionnelle, la rétroaction du récepteur est plus importante que ces comportements. La relation entre l'émetteur et le récepteur ont alors plus d'importance que le contenu du

message. Certains critères d'efficacité sont attendus : être capable d'écouter et de comprendre les collaborateurs pour les rendre heureux, démontrer de l'ouverture et être sensible aux collaborateurs en adaptant le message à chacun d'eux et faire sentir aux collaborateurs qu'ils sont importants et compris (Clampitt, 2005).

La communication dialogique est le type de communication à privilégier lors de la gestion du changement en organisation (Carpenter et al., 2016). Il existe également d'autres types de communication qui peuvent être utilisés lors de la gestion du changement tel que le débat, la discussion ou le monologue. La communication dialogique semble plus efficace puisqu'elle produit un effet bidirectionnel symétrique (Seow and Mallika, 2014). Celle-ci est construite selon cinq facteurs ; la mutualité, la proximité, l'empathie, le risque et l'engagement (Kent and Taylor, 2002). La mutualité amène une meilleure collaboration entre les employés en mettant de l'avant les apprentissages mutuels et facilite la compréhension des positionnements d'autrui. La proximité lors de la communication vient donner des opportunités d'échanges avant et après que des décisions soient faites. L'empathie est ainsi mieux ressentie pour tous puisque les différents positionnements sont entendus. Un risque de vulnérabilité peut être ressenti lorsque les différentes parties prenantes échangent sur leurs positionnements respectifs. Enfin, l'engagement se produit comme un résultat des éléments précédents où les employés ont eu l'occasion de s'investir de manière ouverte dans des communications et interprétations.

Selon Kanter (1983), le manque d'information constitue un des principaux facteurs de résistance au changement. Les parties prenantes au changement viennent comprendre celui-ci à travers un processus de création de sens où les schémas individuels sont remplacés par une compréhension mutuelle. Le processus de création de sens vient alors influencer la progression du changement (Bartunek et al. 2006). Ce sens alors créé est interprété à travers les interactions entre les différents acteurs (Weick, 1995). La communication entre les acteurs se fait de manière plutôt monologique au début du projet pour assurer que le changement est planifié et structuré.

Par la suite, la communication évolue pour devenir dialogique pendant le déploiement. Sghari, Chaabouni, et Baile (2015) recommandent d'utiliser la communication dialogique dès le début d'un projet de changement en venant augmenter l'intensité de la communication entre les membres de l'équipe de projet et les utilisateurs du changement. Ils suggèrent de le démontrer en faisant davantage de réunions pour démontrer les objectifs et les gains à venir. En phase de consolidation du changement, ils démontrent qu'il est important d'intégrer d'autres acteurs comme des accompagnateurs qui auront une présence visible pour dialoguer et aider les individus dans leur compréhension du changement et assister avec les problèmes de non-fonctionnement.

Une autre manière d'aborder la communication lors de la gestion du changement est de faire du storytelling³. Selon La rédaction (2020), les 3 moments jugés opportuns pour faire

³ Le storytelling est l'art de raconter une histoire à des fins de communication.

du storytelling est lors de l'annonce d'un changement, pour obtenir l'adhésion aux valeurs et pour présenter des données complexes. Cette méthode de communication sert à faire passer un message en venant jouer sur les émotions de l'audience en mettant en scène 5 éléments : la quête, le conflit, l'enjeu, le climax et la résolution. Lorsque les parties prenantes entendent une histoire, ceux-ci ont 22 fois plus de chance de retenir l'information que de retenir une donnée statistique selon Jennifer Aaker, psychologue et professeure de marketing à l'université de Stanford. Pour se faire, le présentateur doit rassembler des éléments gagnants pour vendre son idée. Le récit devra alors être captivant et créer de la surprise, être simple sur le plan du langage, être détaillé à juste dose, démontrer de l'empathie et terminer en beauté sur les leçons apprises.

Les effets de la communication sur l'efficacité de la gestion du changement

Une étude de Syahmi, et al., 2019 a exploré les effets de la communication dialogique sur l'efficacité de la gestion du changement. Les auteurs ont démontré que la variable communication dialogique a un effet médiateur sur l'attitude face au changement. Conséquemment, pour les leaders du changement, il est suggéré d'utiliser ce type de communication afin de mieux soutenir les équipes impactées. En utilisant la communication dialogique, les employés touchés démontrent moins de résistance au changement. Les leaders ont intérêt à parler ouvertement des changements puisque les employés veulent obtenir l'information pertinente les touchant, qu'elle soit positive ou négative. Les leaders doivent également se montrer ouverts aux réponses émotionnelles et aux interprétations qui pourraient être divergentes de la leur. L'objectif visé est que des solutions nouvelles provenant des deux partis émergent de ces discussions.

La mise sur pied et l'augmentation de la création de sens bidirectionnelle sont des éléments importants à intégrer tout au long d'un projet de changement (Hubel, 2021). À travers sa recherche, l'auteure a démontré que la création de sens vient soutenir la haute gestion de même que les gestionnaires intermédiaires à traverser les changements organisationnels et le renforcement de ceux-ci. Les résultats de Hubel suggèrent que la création de sens mutuelle est nécessaire pour initier et faire progresser les changements. Cela se crée par une accumulation de sens qui vient balancer les éléments entre l'ancienne et la nouvelle réalité. Du côté de Jansson et al. (2019), les découvertes sur la création de sens viennent soutenir que ce processus dynamique vient se faire de diverses manières pour les individus. Ceux-ci sont venus souligner quatre manières de développer ce processus : les rencontres facilitées, un tableau énonçant l'état d'avancement, l'analyse de vidéo et l'humour.

Les auteurs décrivent la création de sens comme un processus étant itératif où des méthodes et du matériel sont des éléments centraux. Dans cette approche holistique, les parties prenantes sont des donneurs et des créateurs de sens. La création de sens pour les parties prenantes peut également se faire à travers le storytelling des agents de changements. Pour Khmour et al. (2020), le storytelling est un facteur venant aider la performance organisationnelle. Les impacts positifs de ce mode de communication ont été démontrés sur l'apprentissage organisationnel, la gestion du changement, la culture organisationnelle, la formation et le leadership. Les histoires ont pour effet de venir recadrer la situation de changement et d'augmenter l'empathie collective. Les découvertes impliquent une

meilleure loyauté, une satisfaction accentuée et un engagement accru de la part des employés.

3- Formation et gestion du changement

Objectif

La formation est l'un des principaux leviers permettant d'effectuer la gestion du changement. Pour que les innovations se matérialisent, les employés doivent être formés sur les nouveaux concepts afin de comprendre comment se les approprier. En fonction de la nature des changements à mettre en place, la formation est parfois très présente comme c'est le cas avec l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée où elle peut être davantage sous la forme formation-information comme dans des projets de types organisationnels. Le premier se devant de présenter aux employés des fonctionnalités qui viendront affecter leurs compétences, leurs outils de travail et les procédures qu'ils doivent normalement suivre alors que le second changement se fait davantage par session de travail et d'information. Les professionnels de la gestion du changement joueront un rôle essentiel à distinguer les besoins de formation qui seront adaptés au projet et aux contraintes organisationnelles. Plus particulièrement, le dossier de formation contiendra un plan de formation basé sur les besoins de formation, les modules à créer, les supports à écrire et les coûts directs et indirects (Autissier et Moutot, 2016).

Les théories économiques, de la firme et comportementales viennent supporter l'importance de la place de la formation dans la gestion du changement. Tout d'abord, les

théories économiques soulignent la coopération, l'innovation, la performance, l'agilité de la culture et l'utilité du capital humain à travers les théories de Aoki, du capital humain et de l'agence. À travers les séances d'information, de communication et d'accompagnement des ressources, les employés viennent développer un sentiment d'efficacité. Ce sentiment les aidera à développer un sentiment favorable face aux nouveautés à venir. Les incitations de leur côté amèneront les employés à développer une vision collective des valeurs de performance attendue. Ces incitations faciliteront la coopération à travers une nouvelle culture convergente et les objectifs poursuivis seront vus plus favorablement.

Ensuite, la théorie de la firme (RBV) vient également supporter l'importance de la formation. Selon elle, à l'aide d'incitations, de rétroaction et de développement des ressources humaines, il y a pour effet la création d'une rente qui se traduit par de la coopération, des compétences et de la confiance. Celle-ci doit avoir des valeurs, être rare, imparfaitement imitable et non substituable. S'en suivra alors le développement de valeurs axées sur l'agilité et le changement.

Enfin, les théories comportementales soutiennent la motivation, la persévérance et l'accomplissement des ressources humaines à travers la formation. Les théories de Maslow, McClelland, Herzberg, McGregor, Bandura et Vroom le démontrent. Lorsque les employeurs font preuve d'incitation, d'accompagnement, de communication et de formation, cela vient influencer l'estime de soi des travailleurs, leur sentiment d'efficacité et d'appartenance.

Les effets de la formation sur l'efficacité de la gestion du changement

Dans une recherche publiée par le AMA Research (2021), des données concernant le volet de la formation ont été mises de l'avant à la suite des transformations amenées par la COVID. 80% des répondants de l'étude avaient noté une évolution de leurs compétences afin d'exécuter leurs tâches de manière efficiente. Les résultats de l'étude ont soulevé que 46% des répondants disent que d'investir dans le développement professionnel des employés est la plus grande priorité, 41% soulignent qu'il devrait y avoir une meilleure communication envers les employés, 61% ont indiqué qu'il devrait y avoir une augmentation des connaissances en matière de collaboration entre les employés qui travaillent au bureau et ceux qui travaillent en présentiel alors que seulement 43% ont affirmé que leur organisation a investi afin de rendre le mode de travail hybride plus efficace. Dans une ère post COVID où les changements ont été accentués de manière accrue, le développement des compétences devient une des principales priorités des employés. C'est d'ailleurs ce que relève cette étude. La deuxième plus grande découverte a reporté que la gestion du changement doit devenir une priorité pour le développement professionnel. Ce développement doit se faire de manière continue et à l'échelle de l'organisation puisque le changement est inévitable et est particulièrement prévalent.

Selon Paredes (2011), la formation maintient une place fondamentale lors des changements de second ordre. Paredes mentionne deux types de changements. Le premier se fait de premier ordre alors que le deuxième de second ordre. Un changement de premier ordre se

fait lorsqu'il y a des changements mineurs dans la manière qu'une personne va faire les choses à travers un certain paradigme. Un changement de second ordre est plus profond. Celui-ci implique une évolution dans laquelle la personne va se percevoir et percevoir son environnement. La charge émotionnelle de celui-ci est conséquemment beaucoup plus grande que le premier. C'est un changement qui est à la fois personnel, systémique et émergent. Puisque ce type de changement est susceptible de perturber la manière dont les gens interprètent leur réalité, les leaders sont invités à créer un environnement d'apprentissage où les employés pourront explorer plusieurs aspects de ces transformations. Paredes suggère d'utiliser une combinaison de 3 méthodes d'apprentissage. Il s'agit des scénarios réalistes, des groupes de discussion et de la réflexion personnelle.

4- Accompagnement et gestion du changement

Objectif

L'accompagnement, également connu sous le nom de coaching en anglais est un excellent levier de la gestion du changement. Qu'il s'agisse d'un changement à grande échelle tel qu'une fusion acquisition ou d'un changement à l'échelle d'une équipe comme l'adoption d'une nouvelle technologie ou d'un outil, l'accompagnement est un levier ayant la force de modifier les comportements individuels afin d'accomplir les objectifs organisationnels (Mook, 2018) L'avantage de l'accompagnement est qu'il vient donner les outils à des membres de tous les niveaux de l'organisation de devenir un leader du changement. Les

bénéfices escomptés sont une diminution de la résistance, une communication plus présente et la résilience plus soutenue des parties prenantes.

Une étude de la Fédération internationale de coaching (ICF) s'est penchée sur le lien entre le coaching et la gestion du changement. Les résultats de l'étude ont démontré que le coaching est l'une des manières les plus efficaces pour développer la gestion du changement. Les techniques suggérées pour s'y prendre sont le coaching entre deux personnes, le coaching d'équipe et le coaching de groupe accompagné d'un professionnel en accompagnement. Le coaching peut être utilisé à différents niveaux lors de la gestion du changement. Lors d'une rencontre avec un promoteur du changement ou un responsable d'équipe, les sujets peuvent se pencher sur le style de leadership de la personne. Les rencontres d'équipe ou individuelles peuvent également explorer les forces et les zones à renforcer, aborder les résistances et la résilience commune. Il a également été démontré que l'utilisation du coaching est présente dans trois sur cinq organisations de grande performance. On peut décrire ces organisations comme étant celles qui indiquent respecter ou même dépasser les attentes lors de la gestion du changement. Les capacités de gestion du changement sont donc bien imprégnées dans ce genre d'environnement.

Pour que le changement s'exerce de manière collective, le changement doit d'abord avoir un impact de manière individuelle. Le coaching est une méthode de choix pour développer le volet personnel du changement. De manière corporative, un programme de coaching est un exemple de choix pour aider les leaders à supporter leur équipe. Broadnax (2014) a

démontré la pertinence de ce genre de programme dans le milieu public hospitalier. Selon son expérience en ressources humaines, la mise sur pied d'un programme de coaching a été un des projets les plus difficiles, mais bénéfiques de sa carrière.

Pour se faire, elle a rassemblé près d'une quarantaine de leaders sous recommandation de leur superviseur. Elle leur a donné du contenu en tant que coaché puis les a formé sur les nouveaux comportements attendus de la direction. Par la suite, elle a rassemblé les futurs coachs en groupe de trois à quatre individus afin qu'ils puissent avoir un groupe pour élaborer des plans de développement provenant de résultats de l'engagement des employés. Ces rencontres leur servaient de groupe de support sur le plan émotionnel et servaient de facilitateur pour travailler sur les plans. Pour finir, de meilleures relations avec les autres leaders et les employés en ont découlées.

Les effets de l'accompagnement sur la gestion du changement

Une étude de Blakçori et Aroles (2021) a démontré que la rétroaction des gestionnaires initialise les changements dans des routines établies. Cela s'initie par l'usage de trois mécanismes : la création de sens, la rationalisation et la révision. La création de sens se crée lorsque les gestionnaires reconnaissent les éléments existants d'une routine et ceux à améliorer. Cela vient créer un moment où les employés verront la nécessité de changer. Le partage de ces éléments entre le gestionnaire et ses subordonnées devient un processus de construction sociale. Ensuite, la rationalisation se crée lorsque les gestionnaires admettent les dysfonctions de l'existant.

Les humains ont un besoin cognitif de rationaliser le changement. Lors des discussions certaines interprétations différentes pourraient avoir lieu. C'est ainsi que les gestionnaires mobilisent le point de vue des employés pour articuler le besoin de changer les routines. Selon les auteurs, la rationalisation dans les changements de routines amène non seulement un changement de culture, mais également souvent des changements de structure et renforce l'identité de l'organisation. Enfin, la révision se fait par la rationalisation des routines d'un point de vue quantitatif, en révisant l'atteinte des nouveaux objectifs de la routine, et de manière plus personnelle, en évaluant l'atteinte des cibles dans l'évaluation de l'employé.

La révision de la performance de ces deux aspects vient créer une rétroaction et qui permet le développement de l'organisation à court et moyen terme. Durant cette révision, de nouvelles routines pourraient également émerger des discussions. De manière générale, la révision des routines poursuit deux objectifs : évaluer le changement qui s'est produit dans la routine de même que ce que le changement a réalisé.

Les bienfaits du coaching dans la gestion du changement ont également été soulevés dans une étude de Brandes et Lai (2022). Leur recherche s'intéressait à l'effet que peut encourir un accompagnateur externe sur la gestion du changement. Les chercheurs tentaient de découvrir comment l'expertise des coachs à venir identifier les émotions et les comportements peuvent venir diminuer la résistance, développer des capacités et motiver

les employés au changement. Ceux-ci ont relevé que la résistance a une signification plus étendue. Souvent la résistance est vue comme un obstacle à venir franchir pour accomplir la gestion du changement. Pour Brandes et Lai, la résistance devrait plutôt être perçue comme une réponse émotionnelle normale et une ressource pour le changement.

La résistance peut être identifiée par les accompagnateurs à travers les comportements et réactions des accompagnés. Ces derniers peuvent avoir l'air intéressés, ennuyés ou encore faire des blagues sur les sujets amenés. En discernant ces manières de réagir, les accompagnateurs peuvent ajuster leur intervention sur le plan personnel. Des interventions telles que comprendre le statut des employés et leur environnement de travail, utiliser différents styles de communication et miser sur les forces des employés sont des éléments à considérer pour diminuer la résistance au changement. Les auteurs ont démontré que la résistance aux changements organisationnels est influencée sur le plan psychologique par les facteurs sociaux et individuels. Le coaching étant vu comme une discipline incluant la psychologie, le management et les aspects sociaux des personnes accompagnées, cette discipline est tout à fait pertinente pour faciliter les changements.

5- Mobilisation et gestion du changement

Objectif

La mobilisation dans le cadre de la gestion du changement est un élément considérable de succès. Dans le contexte organisationnel actuel, les organisations doivent ajuster fréquemment des particularités dans leurs stratégies et leurs opérations pour rester

compétitives (Ryan, 2009). L'adaptation des comportements des employés est un élément difficile à modifier dans la poursuite d'un changement. Il est complexe pour les personnes responsables d'un changement de motiver personnellement les employés à changer. Cela est d'autant plus difficile de convaincre les employés d'accepter et d'être en faveur du changement. Les ressources humaines et les gestionnaires jouent ainsi un rôle prédominant à augmenter la reconnaissance et les systèmes de récompense des employés pour aider l'organisation à évoluer.

La mobilisation en entreprise est souvent perçue comme étant de manière individuelle, de nature financière ou non et vécue sur le plan interne ou externe. Lorsqu'on vient s'intéresser aux différentes manières de mobilisation, il est important d'explorer le spectre des différentes possibilités. Des actions de mobilisation peuvent également être présentes à l'étendue de l'organisation et celles-ci peuvent également exister de manière informelle. Le tableau suivant du Learning Network on Capacity Development (2016) vient faire le récapitulatif des éléments de mobilisation qui lorsqu'utilisés à bon escient, produisent des résultats favorables.

Tableau 1

Récapitulatif des éléments de mobilisation

		Internes	Externes
Nature	non	Niveau individuel	Niveau individuel
	financière	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté des tâches et objectifs définis dans une description de poste claire et lié à des capacités individuelles • Responsabilité interne, liée aux outils de la gestion de la performance • Supervision formative et rétroaction • Programmes de reconnaissance et de récompenses • Statut basé sur le mérite, perspectives de carrière et de développement, y compris la formation allouée en 	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de vie générales • Prix et reconnaissance publique

	<p>transparence et selon un processus équitable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opportunité et soutien pour appliquer de nouvelles compétences et apprendre de nouvelles compétences • Congé d'études, congé sabbatique ou autres interruptions de carrière planifiées • Un sentiment d'accomplissement, de but et de sens • Qualité des relations personnelles au travail • Autonomie dans les affaires personnelles • Participation aux processus de prise de décision et aux changements • Environnement de travail • Prestige et réputation • La sécurité d'emploi • Vacances • Horaires de travail flexibles 	
Nature non financière	<p>Niveau organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une mission à laquelle les employés peuvent s'identifier et comprendre leur contribution à sa réalisation • Gestion orientée sur la performance : style, clarté et cohérence des normes de performance appliquées, les moyens de soutien des ressources, etc., et la capacité de reconnaître et récompenser les bonnes performances • Bon leadership • Construction d'équipe et remontée du moral • Équipes d'amélioration de la qualité et construction d'une culture de la qualité • Dialogue vertical et horizontal entre le personnel pour une participation à l'évaluation et la résolution de problèmes • Mise à niveau technique • Installations récréatives 	<p>Niveau organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmes de responsabilité publique tels que les chartes de citoyens, sondage sur la prestation de services, etc. • Exposition au marché • Responsabilité financière • Gouvernance : transparence, mesures anticorruption préventives, responsabilité des décisions • Mécanismes de régulation • Analyse comparative et concurrence entre les agences • Prix et reconnaissance publique • Législations et politiques claires, etc. qui commandent l'action
Nature financière	<ul style="list-style-type: none"> • Compensation matérielle juste, adéquate et sans distorsion • Récompenses de performance de groupe et rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement au déménagement et un logement convenable

Traduction libre

Selon les mêmes auteurs, plusieurs bonnes pratiques sont à considérer lors de l'application de ces incitatifs. Tout d'abord, il est plus profitable de mélanger les différents types d'incitatifs. Ainsi, il est important de combiner les récompenses financières et celles de nature non financière, celle sur le plan individuel de même que sur le plan organisationnel. Ensuite, il est important de lier les incitatifs à une bonne gestion des ressources humaines. Pour les candidats potentiels sur les postes affichés, il est stratégique d'attirer leur attention à l'aide d'incitatifs clairs qui permettront par la suite de les retenir et de les motiver dans leurs fonctions. Une fois que les employés sont en poste, l'orientation des incitatifs devra

être sur la gestion des employés et de leur performance tout en étant en alignement avec la culture organisationnelle et en respectant des critères justes envers les individus.

Par la suite, les incitatifs se doivent d'être ciblés. Il est important que ceux-ci soient dirigés envers les employés qui démontrent au mieux des capacités durables et en alignement envers l'organisation. Ensuite, le séquençement des activités est une autre bonne pratique. Bien que certains incitatifs peuvent se faire rapidement sur le plan opérationnel, d'autres incitatifs nécessitent davantage de structure. Une politique organisationnelle pourrait être requise dans certains cas.

Dans ce contexte, une séquence bien précise de son introduction et mise en application sera requise. Par la suite, une attention particulière doit être portée à la culture et au contexte de l'organisation. L'environnement de travail est une source formelle et à la fois informelle pour les incitatifs. L'environnement produit par le fait même des opportunités ou des bloquants sur les résultats des incitatifs. Enfin, la créativité dans la détermination des incitatifs est primordiale. De petites actions comme la construction d'équipe ou l'amélioration de l'espace de travail sont des exemples d'incitatifs pouvant faire une différence sur la motivation des employés.

Les agents de changements jouent un rôle pour rendre la reconnaissance plus efficace. Selon Mackenzie (2009), quatre moyens peuvent être utilisés pour augmenter la mobilisation des employés. Le premier conseil est de dépasser les attentes des employés.

La satisfaction est l'espace entre l'attente d'une personne et sa satisfaction. Plus l'espace est grand entre ces deux variables, plus l'employé sera satisfait. La surprise de dépasser les attentes sera toujours vue d'un bon œil de la part des employés. Le second conseil est de donner une récompense aussitôt que le résultat est atteint.

Lors de l'atteinte d'un objectif personnel ou d'équipe, celui-ci doit être souligné. Dans ce sens, il ne faudrait pas attendre le bonus de performance qui arrive plusieurs mois après la finition d'un projet pour donner de la reconnaissance. Le troisième conseil est de donner une récompense appropriée. Offrir de petites récompenses appropriées, comme une carte de souhaits écrite à la main, peut avoir de grandes répercussions. Le dernier conseil est de rendre la reconnaissance personnelle. Pour que les employés se sentent interpellés par la reconnaissance, ceux-ci doivent sentir qu'elle s'adresse à eux. Un remerciement directement de la part d'un promoteur aura plus d'effet qu'un remerciement de la part de l'organisation.

Les effets de la mobilisation sur la gestion du changement

Une étude de Omazić, Vlahov et Klindžić (2011) s'est penchée sur le rôle des incitatifs matériels et non matériels pour réduire la barrière de l'acceptation au changement. Les incitatifs matériels ayant été considéré sont le salaire, les bonus et les incitatifs financiers. Les incitatifs non matériels sont la participation, les heures de travail flexibles, la reconnaissance, la rétroaction et le développement en continu des compétences. L'étude a trouvé que les incitatifs matériels étaient importants, principalement le salaire, mais que

lors d'une initiative de changement, les incitatifs non matériels sont plus appréciés. Le premier, deuxième et troisième groupe ont sélectionnés à un effectif de 26,67%, 6,67% et 13,33% préférer les incitatifs matériels contre 73,33%, 93,33% et 86,67% préférant les incitatifs non matériels. De plus, les auteurs ont découvert que les employés aimeraient être mieux impliqués dans le processus d'implantation. Les employés aimeraient davantage de soutien lorsqu'ils acquièrent de nouvelles connaissances et compétences et ils aimeraient que leurs efforts soient plus reconnus de la part de leur superviseur.

Du côté des incitatifs financiers, ceux-ci peuvent également mobiliser les employés lorsqu'ils sont généreux et construits de manière spécifique (Bachmann, Ligon et Skerritt, 2022). Les auteurs suggèrent sept éléments constitutifs d'un bon programme d'incitatifs financiers : ils doivent être directement liés à des résultats qui dépendent des employés, l'emphasis doit être de se dépasser plutôt que d'être satisfaisant, utiliser le programme pour favoriser la collaboration, inclure des métriques qui vont au-delà de l'aspect financier, assurer le paiement rapidement après que l'initiative est réalisée, attacher le programme à la stratégie et la culture de l'organisation et garder le programme simple et précis.

Selon des données de leur article tiré de McKinsey analysis, en comparant des transformations sans incitatifs financiers, avec incitatifs financiers liés à l'exécution et avec incitatifs financiers à l'exécution et l'amélioration organisationnelle, la troisième mouture est celle qui amène le plus d'impact. En liant les résultats de l'exécution à d'autres indicateurs de gestion et objectifs, l'organisation vient préciser les comportements

spécifiques et les résultats attendus. Conséquemment, les employés savent plus facilement comment changer et faire progresser leurs initiatives selon les orientations de l'organisation.

Modèle intégrateur des leviers de la gestion du changement

Afin d'aider dans l'orientation de la recherche et l'interprétation des résultats, un tableau résumant les recherches théoriques a été élaboré.

Tableau 2

Modèle intégrateur des recherches théoriques ayant influencé ce mémoire

Leviers	Recherches théoriques utilisées
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ○ Méthode de conduite du changement ○ Le leadership organisationnel, de la théorie à la pratique ○ La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics ○ Communiquer pour une efficacité managériale ○ Verdir le campus : une extension théorique de l'approche de communication dialogique ○ Communication dialogique et relations avec les médias dans les organisations non gouvernementales ○ Vers une théorie dialogique des relations publiques ○ Les maîtres du changement ○ Du côté de la réception : compréhension, émotion et évaluations d'un changement organisationnel initié par d'autres ○ La construction du sens dans les organisations ○ Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne ○ Storytelling d'entreprise et communication interne, oui ? ○ Vers un changement organisationnel réussi : le rôle de la communication dialogique ○ Transformation organisationnelle axée sur l'entrepreneuriat pour la durabilité : une approche de la création de sens ○ L'émergence de la construction de sens à travers les pratiques socio-matérielles ○ L'impact de la narration organisationnelle sur la performance organisationnelle dans le secteur des télécommunications jordanien
Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion du changement : un nouveau rôle pour les programmes de reconnaissance des employés ? ○ Comment travailler avec des incitatifs pour stimuler le changement ○ 4 façons dont les agents de changement peuvent rendre les récompenses plus efficaces ○ Le rôle des récompenses matérielles et non matérielles dans la réduction des obstacles à l'acceptation du changement ○ Le rôle puissant que peuvent jouer les incitations financières dans une transformation
Formation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Méthode de conduite du changement ○ Les théories économiques de Aoki, du capital humain et de l'agence ○ La théorie de la firme ○ Les théories comportementales de Maslow, McClelland, Herzberg, McGregor, Bandura et Vroom ○ De nouvelles compétences pour un nouveau lieu de travail : répondre aux exigences professionnelles accrues tout en gérant le changement et d'autres facteurs de stress ○ Créer un environnement d'apprentissage significatif pour le changement de second ordre.
Accompagne-ment	<ul style="list-style-type: none"> ○ Piloter le changement ○ Construire une culture de coaching pour la gestion du changement

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Changer la gestion du changement, coacher les dirigeants pour s'assurer que les initiatives de changement sont suivies pour chaque employé ○ Évaluation du rôle du feedback managérial dans le changement des routines dans les petites et moyennes entreprises ○ Aborder la résistance au changement à travers une approche micro interpersonnelle : une enquête sur le processus de coaching
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pouvoir, politique et changement organisationnel ○ Le prochain programme pour ajouter de la valeur et produire des résultats ○ Comment devenir un leader plus efficace ○ Gestion du changement organisationnel : qu'est-ce que c'est et pourquoi c'est important ○ Impact du comportement de promotion du changement des dirigeants sur la préparation au changement : un rôle médiateur de la culture organisationnelle ○ Piloter le changement ○ Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations ○ Elaboration et validation de l'inventaire des compétences politiques ○ Le pouvoir dans les organisations ○ Une approche écologique de l'apprentissage et du développement perceptif ○ Gestion des intervenants de la construction ○ Entreprises et société : éthique et gestion des parties prenantes ○ L'utilisation des compétences politiques dans le changement organisationnel ○ L'influence de l'intelligence émotionnelle, du comportement de leadership et de l'engagement organisationnel sur la préparation organisationnelle au changement dans les établissements d'enseignement supérieur ○ Mesurer la performance du contrôle de gestion ○ Méthode de conduite du changement ○ Mesurer le « développement durable » pour aider à le réaliser ? Histoire & mesure ○ Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains

Traduction libre

Cadre méthodologique

Participants

- Participants requis : 4 employés de la CARRA travaillant dans le traitement des rentes en 2010. Les personnes n'ayant pas l'ensemble de ces critères sont exclues des participants potentiels.
- Description de ma position : Ma position dans la recherche en est une de consultante externe de ce projet. Celui-ci s'est déroulé il y a 14 ans. Cependant, je suis actuellement employée de Retraite Québec, une organisation formée à la suite de la fusion en 2016 entre la CARRA et la Régie des rentes du Québec.
- Mon lien avec les participants : Mon lien avec les participants est que nous sommes actuellement collègues et employés de Retraite Québec.

Matériel

- Matériel utilisé : Outre les instruments de mesure, l'application dictaphone a été utilisée sur un téléphone Samsung 10 afin d'enregistrer la voix des participants lors des entrevues. Les entrevues ont eu lieu sur Microsoft Teams. Cette application est installée sur un appareil Surface Pro 7+.

Instruments de mesure

- Outils de recherche : Questionnaire et entrevue. Le questionnaire sera utilisé pour structurer les entrevues individuelles avec les participants. Les entrevues

individuelles serviront à collecter les données auprès des participants. La convocation à la rencontre Teams sera envoyée par l'étudiante lors d'un moment de disponibilité mutuelle étudiante/participant à la recherche.

- Plan d'analyse des données : les données seront interprétées sous forme de synthèse en fonction des réponses aux entrevues semi-structurées et en les comparant avec le niveau de satisfaction global de la gestion du changement qui sera interprétée à l'aide de l'échelle de Likert.

Déroulement

- Sollicitation : La sollicitation débutera par l'organisation d'une rencontre avec une personne ayant travaillé sur le projet RISE en 2010. Cette personne sera invitée à fournir des noms de participants ayant les critères requis. Par la suite, les candidats seront contactés individuellement par Teams. Il y aura une présentation de ma posture de chercheuse, de mes intentions de recruter des participants pour une recherche et du projet de recherche. Si le participant est intéressé, je m'assurerai de valider les critères d'inclusion et d'exclusion et je lui enverrai par courriel le formulaire d'information et de consentement.
- Risques et inconvénient :
 - 1) Le temps consacré au projet, soit environ 2h.
 - 2) Il est possible que de répondre aux questions de l'entrevue suscite chez les participants des sentiments désagréables.
- Compensation ou incitatif : Aucun incitatif financier n'est offert.

- Avantages de la recherche : Contribution à l'avancement des connaissances au sujet des leviers de la gestion du changement
- Déroulement des activités impliquant les participants : Entrevues sur Microsoft Teams durant les heures de travail d'une durée de 2 heures qui seront enregistrées par dictaphone. Ces enregistrements serviront uniquement à codifier de manière optimale les réponses données et seront détruits par la suite.

Phase opérationnelle de la recherche :

- Question de recherche : Est-ce que la présence d'activités de gestion du changement empruntées aux meilleures pratiques retrouvées dans la littérature académique ou professionnelle se veut une variable déterminante lors de l'implantation de projets de changement?
- Hypothèse de recherche : La présence d'activités de gestion du changement est une variable déterminante lors de l'implantation de projets de changement.
- Concepts de l'étude : Les concepts évalués sont les leviers de la gestion du changement : le leadership, la communication, la formation, l'accompagnement et la mobilisation.
- Devis de recherche : Devis qualitatif par le biais d'analyse d'un cas majeur

Stratégie de recherche

Les méthodes qualitatives de recherche sont les seules à rendre accessible une vision holistique d'observation et d'analyse d'un phénomène comme un tout intact et intégré (Gagnon, 2012). Les méthodes quantitatives offrent également une telle vision, mais les participants de ces études ont un accès limité à leur processus de pensée vu que le questionnaire est le principal outil utilisé par cette méthode. Pour approfondir des savoirs sur l'interaction entre des participants, leurs ressentis et leurs comportements, l'approche qualitative est la plus indiquée pour répondre à ces critères.

Il existe cinq approches principales en recherche qualitative selon Creswell et Poth (2018). Il s'agit de l'approche narrative, phénoménologique, ethnographique, de la théorisation ancrée ou enracinée et l'étude de cas. Ces différentes approches répondent à des besoins de recherche différents. L'approche narrative explore la vie d'un individu. Ainsi, un ou plusieurs individus sont amenés à décrire leur expérience individuelle. Généralement, ce récit sera par la suite décrit par le chercheur de manière chronologique. L'approche phénoménologique vient comprendre l'essence d'un phénomène vécu par des individus. Du côté de la théorisation enracinée, le chercheur vient développer une théorie ancrée sur des données provenant du terrain. L'approche ethnographique quant à elle décrit et interprète la culture partagée d'un groupe. L'étude de cas vient développer en profondeur la description et l'analyse d'un ou plusieurs cas.

Stratégie et type de recherche

L'étude de cas sera utilisée pour ce mémoire. Trois grandes forces découlent de cette approche comme méthodologie de recherche. Il s'agit de la profondeur de l'analyse, le fait de pouvoir développer des paramètres historiques et d'avoir une forte validité interne. Le but de cette approche est ainsi de comprendre un phénomène de manière approfondie. Celle-ci s'inscrit dans une perspective constructiviste où la société n'est pas déterminée, mais plutôt construite au fil des relations que les individus ont entre eux à travers l'influence de leur milieu. En plus de vouloir explorer s'il y a une relation entre les variables, le chercheur tente de déterminer le comment et le pourquoi de cette relation. Avec l'étude de cas, les phénomènes, les processus qui les composent et les individus qui y prennent part sont analysés méticuleusement. Elle est indiquée pour décrire, expliquer, prédire et contrôler des phénomènes de nature individuelle ou collective. On peut l'utiliser pour construire une théorie, vérifier une théorie ou les deux en venant élaborer une nouvelle théorie qui sera mesurée par des hypothèses et des construits.

Cette méthodologie s'applique judicieusement dans le cadre de cette recherche. Selon la perspective constructiviste, les organisations, qu'elles soient de nature publique ou privée, sont des systèmes sociaux. Pour les comprendre adéquatement, elles doivent être décrites en considérant les détails des événements, des situations, des gens, de leurs interactions et des comportements que cela a engendré. L'organisation doit être considérée comme un tout intact et intégré. Dans cette perspective, l'étude s'orientera vers la compréhension d'un phénomène approfondi plutôt que sur des généralisations.

Pour bien comprendre le contexte dans lequel un changement prend place dans une organisation, l'expérience des parties prenantes et leur contexte sont essentiels à s'approprier. Le contexte naturel des acteurs sera pris en compte puisque la culture d'une organisation et les relations entre les intervenants vont influencer l'adoption au changement. Dans la présente recherche, les éléments contemporains ont une pertinence prédominante. Les événements concomitants ont lieu d'être évalués pour déterminer les divers revers que le projet de changement a subis. Également, cette recherche n'a pas pour objectif de manipuler ou contrôler les sujets, mais bien de comprendre les événements selon le vécu des principaux acteurs. L'intérêt de cette recherche se veut de type exploratoire. L'objectif sera de venir induire une signification aux événements observés sur un sujet peu exploré : l'efficacité des leviers de la gestion du changement.

Terrain à l'étude

Le terrain à l'étude est la fonction publique québécoise. Plus précisément, il s'agit de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA). La CARRA a été créée en 1973 à la suite de l'adoption de la loi créant le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP). Elle administre les régimes de retraite qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec, par le bureau de l'Assemblée nationale ou en vertu d'une loi. Elle a pour mission d'offrir à sa clientèle les services qui lui permettent de bénéficier des avantages auxquels elle a droit. Elle offre au personnel des secteurs public et parapublic un large éventail de services, qui vont de la

démarche d'adhésion à un régime jusqu'au versement de prestations aux personnes retraitées et à leurs héritiers⁴.

Structure de l'organisation

En 2009, lors du déploiement du projet exploré à la CARRA, celle-ci est dirigée par un conseil d'administration composé du président du conseil, de la présidente directrice générale de la CARRA et de 13 autres membres tels que des représentants du gouvernement, des participants aux régimes de retraite administrés par la CARRA, un représentant des retraités et des membres indépendants. Sa structure administrative est divisée en 3 catégories. Il s'agit de la vice-présidence aux services à la clientèle, de la vice-présidence à l'administration et d'unité d'expertise-conseil et de coordination relevant de la présente directrice générale.

Raison justifiant le choix de l'organisation

La fonction publique québécoise semble être à l'abri du changement par son caractère institutionnel permanent. Pourtant, celle-ci est à la merci de réformes administratives, politiques et économiques qui la poussent à devoir innover tout en faisant des redditions de comptes (Mazouz et Gagnon, 2019). Ces innovations sont vécues par plusieurs acteurs tels que les employés, les fournisseurs et les citoyens. Les organisations publiques se

⁴Voir le CV institutionnel Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances pour plus d'informations.

doivent de changer pour répondre à des besoins complexes provenant de sources variées. Une de ces sources est les restrictions budgétaires. Les services publics coûtent de plus en plus cher alors qu'il y a une difficulté à les financer. D'autres motivations à innover viennent des réseaux sociaux et des nouvelles technologies numériques qui permettent de meilleurs indicateurs de gestion, une meilleure rapidité de service ainsi qu'une meilleure accessibilité. Le contexte public est d'autant plus difficile à innover puisque le contenu, les processus et les résultats à atteindre sont très variés. Donner une attention particulière à la gestion du changement en milieu public vient faciliter l'implantation des innovations. Cela assure une meilleure éthique de gestion et permet de mieux aligner les actions qui seront déployées tout en maximisant les fonds publics.

Plus précisément, la CARRA fut sélectionnée puisqu'elle a été le terrain d'un changement ayant fait couler beaucoup d'encre dans les médias. En 2010, la CARRA a tenté d'implanter son nouveau progiciel *Renouvellement et intégration des systèmes essentiels* et de nombreux impacts négatifs en ont découlés. Le système démontrait des problèmes de performance lors de sa mise en fonction. Les bénéficiaires de ces services ont ainsi reçu des services de qualité diminuée. Du côté des employés, le climat de travail était tendu. C'est près de 400 employés réguliers qui ont quitté l'organisation. 289 employés l'auraient quitté pour une mutation vers un autre ministère et 117 personnes sont en départ à la retraite. En termes de pourcentage ça représente 70% des employés qui ont quitté l'organisation. Également, outre les répercussions humaines, le budget initial a été dépassé de 21 millions. Cette organisation et ce projet ont été retenus pour les impacts financiers et humains en ayant découlés.

Description du projet

Le projet « Renouvellement et intégration des systèmes essentiels », surnommé RISE, vise à moderniser et intégrer les systèmes informatiques essentiels à la gestion des régimes de retraite et d'assurances. Ce projet de la CARRA s'est déroulé de 2007 à 2010. Il visait à améliorer la gestion des régimes de retraite par un meilleur traitement des demandes de service.

Résultats

Levier communication

Le sens du projet RISE semble avoir été amené partiellement aux participants. Les candidats sont en mesure d'identifier le pourquoi du projet. Ils comprennent bien la raison poussant l'organisation à vouloir mettre en place ce projet. Cependant, chacun d'entre eux a eu de la difficulté avec le « quoi » du projet. Ceux-ci ne savaient pas vraiment ce qui allait être mis en place par l'organisation. Les participants l'ont constaté lors des séances de formation.

Le niveau d'information n'a pas été ciblé en fonction du moment et n'a pas évolué dans le temps. Les participants ont reçu de l'information vague sur le projet. Au fil de celui-ci l'information ne n'est pas précisée au fur et à mesure que le projet a été développé. Pour aider les employés à comprendre le projet, le storytelling n'a pas été utilisé avec la majorité des participants.

Les superviseurs de type gestionnaires et chefs de division ou d'équipe ont donné un peu d'information sur le projet. Ils étaient présents pour dialoguer avec les employés sur le projet. L'information sur RISE provenait principalement du gestionnaire, mais celle-ci était rare et n'était pas concrète. Les employés chefs de division ou d'équipe ne descendaient que peu d'information par rapport au projet puisque ceux-ci avaient le même nombre d'informations que les employés de leur équipe.

Les échanges entre les représentants du projet RISE et les parties prenantes finales ont été de faible fréquence. Le volet communicationnel s’est principalement opéré par une ou quelques rencontres. Ces rencontres ont été perçues comme un survol du projet. Quelques courriels ont également été envoyés. Finalement, les employés ne savaient pas ce qui changeait pour eux.

Tableau 3

Éléments évalués pour le levier communication

Éléments évalués	Non présent (note de 0 point)	Partiellement présent (note de 1 point)	Présent (note de 2 points)
Le sens du projet communiqué		X	
Le niveau d’information ciblé en fonction de l’évolution du projet	X		
Utilisation du storytelling	X		
Communication dialogique			X
Communication de bon niveau sur le projet par les superviseurs de l’employé		X	
Communication de bon niveau sur le projet par les représentants du projet		X	
Total : 5/12 (42%)			

Un total de 42% des éléments évalués ont été relevés pour le levier de la communication. Tout d’abord, les employés ne comprenaient pas réellement les paramètres de RISE. Ensuite, les quatre phases de la communication (sensibilisation, proposition,

opérationnalisation et stabilisation) n'étaient pas bien représentées. La phase de sensibilisation a bien été conduite par l'équipe du projet. Cependant, la phase de proposition semblait absente du verbatim des participants. Il n'y a pas eu de phase dans laquelle les employés ont été consultés et dans laquelle ils se sont fait présenter les changements sur leur travail. Ensuite, lors de la phase de l'opérationnalisation des changements, les employés n'ont pas reçu d'ajustement du déploiement du projet selon la réalité organisationnelle. Enfin, la phase de stabilisation ne semble pas avoir été atteinte en 2010 puisque le projet livré était incomplet et que plusieurs livraisons subséquentes ont dû être réalisées. Les employés ont reçu de l'information sur ces autres livraisons, mais aucun retour sur la livraison finale ne leur a été donné. Le processus de création de sens a été altéré.

Dans le cadre de RISE, la communication bidirectionnelle était présente principalement entre les employés et leurs superviseurs. Cependant, le contenu du message divulgué était flou et non ajusté avec la réalité. Principalement les chefs de division ou d'équipe avaient une belle proximité avec leurs employés, mais ceux-ci n'avaient pas d'information particulière pour soutenir leurs employés à travers le projet. En donnant davantage d'information sur l'avancement du projet aux superviseurs, le contenu des échanges aurait été plus adapté.

Levier mobilisation

Plusieurs incitatifs de nature non financière ont été vécus sur le plan individuel. Les employés se sentaient soutenus par leurs superviseurs. Ce soutien a été vécu lors des évaluations de rendement ou lors de moments plus informels. Les employés se rappellent également avoir eu une bonne entente avec leurs collègues dans leur équipe de travail. Leurs tâches étaient claires et ils avaient accès à une description de poste claire. Les employés ont pu apprendre de nouvelles compétences. Principalement dans le cadre de RISE, ceux-ci ont appris beaucoup de nouvelles connaissances. Également, les employés avaient tous accès à des horaires de travail flexibles.

En ce qui a trait les incitatifs de nature non financière vécus sur le plan organisationnel, les employés ont noté une mission à laquelle les travailleurs peuvent comprendre leur contribution. Les participants ont énoncé avoir accès à une gestion orientée sur la performance et des politiques d'entreprise claires. Le suivi de l'atteinte de l'offre de service était fait périodiquement. De manière publique, tous les employés ont également accès à l'obtention de prix via un gala employé. De plus, les employés ont énoncé avoir une équipe de travail bien construite.

L'incitatif financier présent pour les employés était la possibilité de faire du temps supplémentaire. Ceci était non obligatoire et à la discrétion des employés qui désiraient en bénéficier.

Tableau 4

Éléments évalués pour le levier mobilisation

Éléments évalués	Non présent (note de 0 point)	Partiellement présent (note de 1 point)	Présent (note de 2 points)
Présence d'incitatifs de nature non financière vécus sur le plan individuel			X
Présence d'incitatifs de nature non financière vécus sur le plan organisationnel		X	
Présence d'incitatifs de nature financière		X	
Total : 4/6 (67%)			

La présence de 67% des éléments évalués était relevée pour le levier de la mobilisation. Un bon travail a été fait par les superviseurs et les ressources humaines pour les incitatifs de nature non financière vécus sur le plan individuel. La présence de ces incitatifs a certainement motivé personnellement les employés dans leur travail et leur implication dans les changements de RISE.

Du côté des incitatifs de nature non financière vécus sur le plan organisationnel, de l'amélioration aurait pu être faite. Bien que la mission de l'organisation fût claire, les participants ont noté pour la plupart ne pas s'y identifier. Par la suite, il n'y avait pas d'installations récréatives à la disposition des employés. Enfin, la reconnaissance était plus ou moins soulignée. Pour la plupart des participants, les superviseurs accentuaient peu les objectifs de l'équipe. Du côté de la haute direction, un incident de leadership de la présidente-directrice générale de la CARRA aurait miné le moral des équipes. Celle-ci aurait divulgué dans les médias que la faute des lenteurs de paiement dans le nouveau

système était due aux employés. Cette communication aurait fait démissionner des employés de l'époque.

Du côté des incitatifs financiers, les employés n'ont pas eu accès à une prime de performance. Concernant de plus petits incitatifs, les employés n'ont pas eu de repas, payés, de café ou autres petites attentions de la part de l'employeur. Pour une meilleure intégration des incitatifs, la théorie indique que la meilleure approche est de combiner les différents types. Cependant, dans le contexte public gouvernemental de la CARRA, les incitatifs financiers sont plus difficiles à octroyer.

Levier formation

Les employés ont reçu plusieurs séances de formation dans le cadre du projet RISE. La majorité des répondants ont trouvé qu'il manquait de temps pour bien assimiler les concepts amenés par le projet. Les concepts étaient amenés rapidement et certaines personnes se privaient de poser des questions.

La qualité du matériel dépendait des formations. Les participants avaient accès à un cartable et un PowerPoint. Les employés ont mentionné que plusieurs éléments étaient cependant manquants et qu'ils devaient prendre beaucoup de notes pour avoir la matière. Une partie des notions n'étaient pas écrites et les participants devaient se fier à leurs notes

ou leur mémoire. Également, il manquait des procédures et des aides à la tâche pour plusieurs opérations de leur travail.

Les formateurs dispensant la formation étaient moyennement bien équipés. C'étaient des personnes qui avaient une adéquation avec le fait d'être formateurs pour le projet. Cependant, lorsqu'il y avait des questions sur le fonctionnement du système ou qui sortaient du cadre de la formation, ils étaient incapables d'y répondre. Ceux-ci donnaient l'impression de ne pas maîtriser le sujet.

Pour la moitié des candidats, il n'y avait pas de style andragogique particulier. Pour les autres, ils ont eu droit à un environnement de test qui n'était pas fonctionnel. Les responsables du projet avaient pensé à ce type d'environnement, mais celui-ci était mal articulé dans la réalité.

Le soutien reçu des superviseurs dans le cadre de la formation varie d'un répondant à l'autre. Un mentionne qu'il a reçu des suivis fréquents et que son gestionnaire remontait les problèmes à la gestion. Un autre candidat mentionne ne pas avoir eu de support et les autres mentionnent avoir eu quelques suivis.

Du soutien post-formation a été reçu de la part des formateurs. Ce soutien ne semble pas avoir été planifié par le projet et était souvent improvisé. Souvent les formateurs ne

connaissaient pas les réponses et des décisions étaient données par courriel sans ajuster la procédure de travail. Les employés se retrouvaient parfois perdus à travers ces courriels.

Tableau 5

Éléments évalués pour le levier formation

Éléments évalués	Non présent (note de 0 point)	Partiellement présent (note de 1 point)	Présent (note de 2 points)
Bonne adéquation entre le temps d'apprentissage et le temps pour assimiler les concepts	X		
Qualité du matériel de formation		X	
Efficacité et adéquation des formateurs		X	
Méthodes andragogiques appropriées au contexte	X		
Soutien des superviseurs pour l'expérimentation des nouvelles formations		X	
Soutien post-formation adéquat		X	
Total : 4/12 (33%)			

Un total de 33% des éléments évalués ont été relevés pour le levier de la formation. Dans le cadre de l'apprentissage d'un logiciel, la formation est l'un des principaux leviers de gestion du changement utilisé. La formation a pris beaucoup de place pour les employés, mais celle-ci était mal organisée sur plusieurs aspects. Une formation sur un nouveau système est faite sur ses fonctionnalités. Ce sont alors les compétences, les outils de travail et les procédures des employés qui sont affectés par les changements. Les formations

offertes étaient trop simples pour la réalité de travail des employés. Les formations n'ont pas été contextualisées et adaptées en fonction des tâches actuelles des employés. Des éléments de savoir-faire étaient présents, mais de nouveaux comportements étaient attendus de la part des employés et ceux-ci n'étaient pas expliqués.

Pendant les formations, lorsque les employés avaient des questions sur le fonctionnement du système, souvent les formateurs n'avaient pas les réponses et devaient leur revenir plus tard. Les formateurs auraient dû être mieux formés sur le fonctionnement réel du système et sur les changements dans les tâches des employés. Une meilleure formation des formateurs aurait permis un meilleur partage dans les équipes. De plus, il n'y avait pas de stratégies andragogiques efficaces pour faciliter la compréhension des employés et rendre les séances plus agréables. Par exemple, l'emploi de scénarios réalistes à travers lesquels les employés peuvent échanger aurait été approprié. Ces stratégies auraient gagné à être pensée en amont et mises en œuvre lors des formations. Enfin, le matériel mis à la disposition des employés n'était pas adapté. Celui-ci avait plusieurs manques. Le matériel aurait gagné à être mieux structuré dès le départ. Également, une stratégie pour la gestion de la mise à jour du matériel de formation aurait dû être également réfléchi en amont afin d'uniformiser les connaissances. Puisque les changements sont de plus en plus présents dans les organisations, la mise en place de ce type de mécanisme devient une priorité et devrait être réfléchi dans son ensemble.

Levier accompagnement

Les suivis auprès des employés étaient surtout faits par les chefs d'équipe ou de division. Il n'y avait que peu de suivi des gestionnaires. Les gestionnaires regardaient surtout l'atteinte des objectifs de réalisation de l'équipe. La qualité du travail n'était que peu regardée.

Pour la majorité des répondants, les superviseurs étaient présents pour répondre aux préoccupations des employés. Ils étaient en mode écoute et rassuraient au besoin. Ils encourageaient également les employés dans l'accomplissement de leurs tâches. Cependant, ils n'avaient souvent pas de réponses précises pour leur revenir sur leurs préoccupations. Les préoccupations étaient également prises de manière réactive plutôt que proactive pour certains participants.

Pour la majorité des répondants, les gestionnaires ont offert une rétroaction. Ils s'assuraient que leurs employés avaient compris les changements. Ils remerciaient les employés pour leur contribution.

Les superviseurs ont aidé à rationaliser le changement amené par RISE, cependant cette rationalisation était peu présente et très sommaire. Les gestionnaires semblent avoir amené de l'information qui n'aidait pas les employés dans leur compréhension.

Les employés mentionnent avoir reçu de l'accompagnement de la part de professionnels du projet à la suite des formations. Les employés les aidants étaient cependant débordés eux-mêmes. Une partie de l'accompagnement semblait être planifiée alors que l'autre ne l'était pas et s'est créé à force de poser des questions.

Tableau 6

Éléments évalués pour le levier accompagnement

Éléments évalués	Non présent (note de 0 point)	Partiellement présent (note de 1 point)	Présent (note de 2 points)
Les superviseurs effectuaient des suivis auprès de l'employé		X	
Les superviseurs ont accompagné l'employé dans ses préoccupations/émotions		X	
Les superviseurs ont donné de la rétroaction lors de l'expérimentation des changements			X
Les superviseurs ont aidé à rationaliser les changements		X	
Les responsables du projet ont donné de l'accompagnement adéquat		X	
Total : 6/10 (60%)			

La présence de 60% des éléments évalués est présente pour le levier de l'accompagnement. Les superviseurs des employés sont principalement ceux qui ont fait augmenter la note. La rétroaction a été appréciée pour la majorité des employés. Les suivis étaient cependant peu faits. Il n'y a pas eu de sondage dans le cadre de l'implantation de RISE. Que ce soit au

niveau de la gestion ou des responsables du projet. Beaucoup de suivi et de support sont venus de l'équipe même qui vivait les changements. La prise des préoccupations a été faite partiellement pour les participants. La moitié d'entre eux s'est sentie bien accompagnée alors que pour les autres c'était absent ou sur demande uniquement. Les superviseurs ont aidé un peu à rationaliser le changement. Cette rationalisation venait des gestionnaires uniquement et ne répondait pas à des éléments concrets. De manière générale, les superviseurs ne semblent pas avoir été accompagnés à leur tour pour supporter leurs équipes. Les employés ont apprécié leur présence et leurs suivis, mais ce qui était suivi et l'information sur le projet ne semblait pas planifiée. Si ceux-ci avaient mieux été accompagnés et informés sur le projet, ils auraient été plus efficaces dans l'accompagnement de leur équipe. Ils auraient pu faire davantage de lien entre l'actuel et la cible, aider à rationaliser les changements et réviser l'atteinte des cibles plus efficacement.

Enfin, les responsables du projet ont offert un support désorganisé post-formation. Les employés devaient aller voir d'autres personnes qui elles aussi n'avaient souvent pas les réponses. Les employés se retrouvaient alors constamment bloqués dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Une formation sur « comment être un bon accompagnateur » et un approfondissement des concepts de RISE aurait été nécessaire afin que les accompagnateurs soient équipés pour donner un support adéquat. Avec une meilleure maîtrise, ils auraient même pu même ajuster leurs interventions sur le plan personnel des utilisateurs du changement.

Levier leadership

L'adéquation des actions du porteur de RISE dans les phases de préparation, exécution et suivi du changement est difficilement discutable puisque la majorité des participants n'étaient pas en mesure d'identifier le porteur. Pour l'équipe projet de RISE, ceux-ci ont orchestré une ou quelques rencontres avec les équipes utilisatrices du changement, principalement en amont du déploiement. Ils ont également envoyé quelques courriels qui n'étaient pas très concrets pour les destinataires. Après le déploiement final, l'équipe a organisé des rencontres pour parler des futurs déploiements qui n'étaient pas prévus.

La vision du projet a été communiquée, mais les gens ne comprenaient pas ce qu'était RISE. Ils ne savaient pas non plus comment ça allait être implanté. Les employés comprenaient cependant que leur système actuel était vieux et que l'organisation voulait le changer pour quelque chose de plus moderne. Les gains ont été présentés en termes de gain de temps et d'efficacité par l'automatisation des processus. Les impacts sur la prestation de travail des employés n'ont jamais été divulgués. Les employés l'ont découvert dans les formations ou les ont appris en expérimentant la solution.

Les gestionnaires des équipes descendaient peu d'information sur le projet RISE. Ils réalisaient cependant un rôle de liaison avec le projet en cas de besoins. Ils étaient surtout présents pour libérer les ressources pour les activités du projet RISE et faire de la rétroaction.

Tableau 7

Éléments évalués pour le levier leadership

Éléments évalués	Non présent (note de 0 point)	Partiellement présent (note de 1 point)	Présent (note de 2 points)
Adéquation des actions de leadership du porteur de RISE dans les phases de préparation, exécution et suivi du changement.	X		
Adéquation des actions de leadership de l'équipe projet de RISE dans les phases de préparation, exécution et suivi du changement.		X	
Clarté de la vision et du sens du projet		X	
Compréhension des gains et bénéfices sur l'organisation			X
Compréhension des impacts sur le travail	X		
Adéquation des actions de leadership du gestionnaire dans les phases de préparation, exécution et suivi du changement.		X	
Total : 5/12 (42%)			

Il s'agit de 42% des éléments évalués qui sont présents pour le levier du leadership. Tout d'abord, le porteur du projet semble absent des actions de leadership. C'est lui qui a la responsabilité de créer un noyau dur qui soutiendra les parties prenantes pour la suite du projet. Le porteur doit être présent à toutes les phases du projet et prendre les responsabilités qui lui sont attribuées. Il aurait dû préparer l'organisation pour la réception du changement, représenter la vision de celui-ci, s'assurer que des plans de gestion du

changement soient établis, faciliter l'exécution de ces plans et rencontrer fréquemment les gestionnaires clés. La gestion politique faite par le porteur RISE est difficilement palpable. Ce manque de leadership visible semble avoir eu un effet domino sur le reste des éléments du leadership.

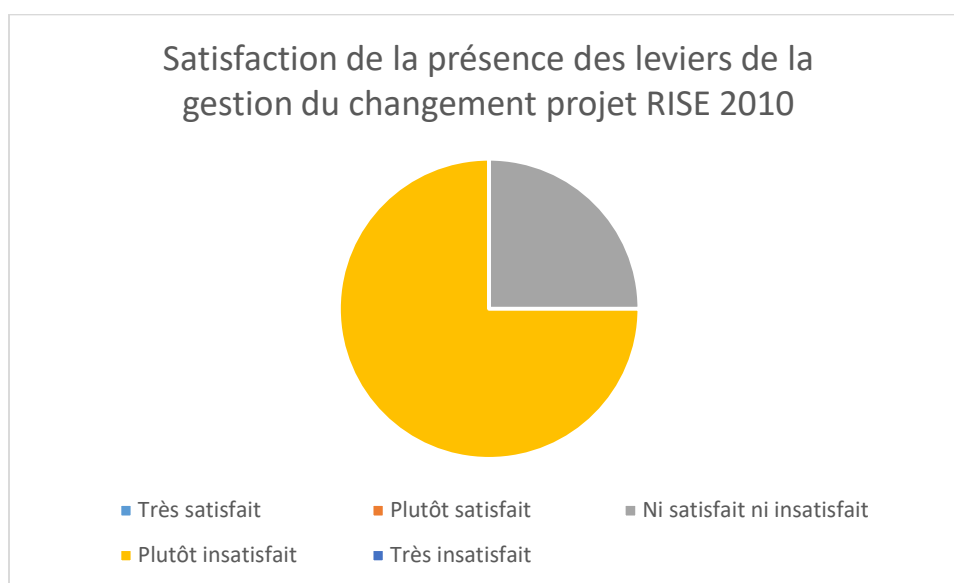
Ensuite, les actions de l'équipe porteuse ont été appréciées au début du projet, mais ne se sont pas précisées au fil de l'avancement de celui-ci. Les employés déplorent un manque de transparence entre ce que le projet annonçait et la réalité du projet reçu. Ils auraient aimé avant le déploiement final avoir un portrait de ce qui serait vraiment déployé. Par la suite de la livraison finale, d'autres livraisons ont dû être mises en place puisque le système était incomplet. Aucune communication n'a été faite pour signifier ce mea-culpa. Lorsque le leadership est bien établi, les employés ont le désir de changer et de mettre en place les changements. Les conditions qui étaient présentes ne donnaient pas place à une telle coopération.

Enfin, les gestionnaires des employés semblent avoir été mis dans l'ombre pour l'information plus précise sur le projet. Le porteur du projet de même que l'équipe noyau du projet ne semblent pas avoir équipé les gestionnaires des parties prenantes utilisatrices du changement. Ainsi, ceux-ci n'ont pas pu descendre de l'information sur le projet et remplir efficacement leur rôle de gestion.

Appréciation des leviers de la gestion du changement par les participants

L'appréciation de la gestion du changement a été sondée auprès des participants aux entrevues par l'utilisation de l'échelle de Likert. Un total de 75% s'est dit être plutôt insatisfait alors que 25 % s'est dit ni satisfait ni insatisfait de l'ensemble des leviers de la gestion du changement.

Figure 1



Les candidats ont expliqué ce niveau de satisfaction par le manque de vision de ce qui se passe dans le projet. Ils trouvent que la gestion du changement de la part du projet était plutôt absente. Le changement s'est surtout opéré par les gens de leurs équipes via les formateurs désignés et à force de trouver de l'information de manière autonome.

Les candidats ont également été sondés sur ce qu'ils auraient aimé de différent dans le cadre du projet RISE. Voici une synthèse de leur réponse par levier de gestion du changement.

1. Communication : connaître les étapes de la livraison de la solution, connaître les fonctionnalités implantées, descente de l'information comme quoi le périmètre du projet a changé lors de la livraison finale, connaître s'il y a des cas d'exception pour l'application des changements ex : les employés qui partent à la retraite;
2. Mobilisation : un soutien envers les employés de la présidente-directrice générale devant les médias;
3. Formation : des formations plus élaborées, une explication de comment les calculs du système fonctionnent, tenir compte des cas spéciaux lors de la planification des formations, être capable de tester des cas;
4. Accompagnement : des gestionnaires outillés, être plus souvent auprès des équipes, plus de soutien, prévoir des canaux formels pour l'accompagnement avec les gens du projet;
5. Leadership : partage d'une vision d'ensemble du projet, transparence sur ce qui ne va pas bien dans le projet et ses impacts sur les livraisons, recevoir plus d'information précise dans les rencontres, se faire dire la vérité.

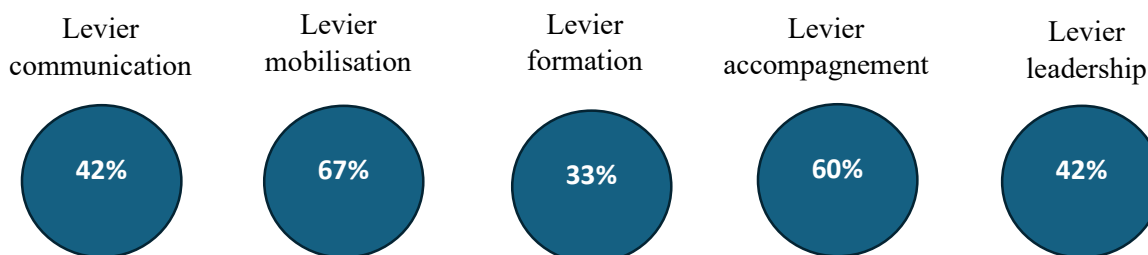
Discussion

Le levier ayant le moins d'éléments évalués présents est la formation avec 33%. Celle-ci représentait de gros manquements à plusieurs niveaux. Le matériel, le contenu, le temps d'apprentissage adéquat et la préparation des formateurs étaient absents ou partiellement présents. Aucun des éléments évalués pour la formation n'était entièrement présent.

À l'inverse, les leviers les plus présents pour les répondants sont la mobilisation et l'accompagnement. Pour ces leviers, respectivement 67% et 60% des éléments évalués étaient présents dans les entrevues des participants. La mobilisation a surtout été influencée par les incitatifs de nature non financière vécus sur le plan individuel. Du côté de l'accompagnement, la présence du soutien des superviseurs a particulièrement fait augmenter le pourcentage.

Dans le milieu, le levier de la communication et du leadership sont arrivés tous les deux à 42% des éléments évalués présents. Ceux-ci avaient des éléments entièrement présents, d'autre partiellement présents et d'autres non présents.

Figure 2



Explorons désormais les résultats des entrevues avec l'hypothèse de recherche qui prétend que la présence d'activités de gestion du changement empruntées aux meilleures pratiques retrouvées dans la littérature académique ou professionnelle se veut une variable déterminante lors de l'implantation de projets de changement.

En reprenant chacun des leviers de la gestion du changement dans le cadre du projet RISE, il est facile de constater que plusieurs éléments évalués étaient manquants. Les utilisateurs du changement ont alors reçu une gestion du changement incomplète selon la littérature académique. Lorsque sondés sur l'appréciation de la gestion du changement reçu dans le cadre du projet, 75% des répondants ont affirmé être plutôt insatisfaits de celle-ci. Dans le contexte de ce projet, on peut tirer la conclusion que la faible représentation des leviers a affecté négativement la satisfaction des employés. On peut alors déduire que la présence ou l'absence d'activités de gestion du changement est une variable déterminante lors de la mise en place de nouvelles transformations organisationnelles.

Le changement étant devenu une variable de survie des organisations, Retraite Québec a intérêt à apprendre de son passé. Les changements technologiques s'accroissent avec leur fréquence et une profondeur de plus en plus marquée. Si l'organisation veut demeurer performante, il lui devient impératif d'apprendre à bien gérer le changement. Avec seulement 25% des changements qui octroient les résultats escomptés, avoir des leaders impliqués dans une série d'activités facilitant l'appropriation des transformations devient

primordial. Ces activités étant comprises dans les leviers de la gestion du changement, plus celles-ci sont bien intégrées par les leaders, plus il sera facile pour les employés de pouvoir maîtriser les changements.

Des éléments mitigés sont à considérer lors de l'interprétation des données de ce mémoire. Tout d'abord, un intervalle de 14 ans a passé entre les entrevues avec les participants en 2024 et l'implantation du projet en 2010. Lors de certaines questions, les participants avaient de la difficulté à se remémorer les détails vécus. Si ces entrevues avaient été faites en 2010, il est probable de penser que les résultats auraient été davantage nuancés.

Au sein de l'échantillon sélectionné, deux éléments sont aussi à tenir en compte. Premièrement, en 2010, c'est près de 70% des employés de la CARRA qui ont quitté l'organisation. Les personnes sélectionnées dans l'échantillon étaient uniquement des employés toujours en poste dans l'organisation, qui elle, a fusionné en 2016 et est devenue Retraite Québec. Le point de vue des employés partis de l'organisation n'est donc pas représenté. Il est potentiel de penser que leurs points de vue soit différents des employés ayant décidés de rester dans l'organisation.

Deuxièmement, les employés sélectionnés dans l'échantillon étaient des parties prenantes finales réceptrices du changement amené par RISE. Ces employés travaillaient tous dans le traitement des rentes, mais avaient des niveaux d'emploi différents. Certains étaient dans

un poste d'agent et d'autres dans un poste de technicien. Plus de précisions auraient pu être amenées si un ou l'autre des types de participants avait été sélectionné. Le mélange des catégories d'emploi donne cependant une plus grande vue d'ensemble.

Cette recherche se démarque pour avoir rassemblé les 5 leviers de la gestion du changement dans un mémoire. Il s'agit des leviers de la communication, de la mobilisation, de la formation, de l'accompagnement et du leadership. Souvent ces leviers sont évalués individuellement. Le rassemblement des leviers offre de son côté une meilleure compréhension d'un phénomène dans son entièreté.

En vue de futures recherches, il pourrait être intéressant d'avoir un échantillon plus grand et surtout plus représentatif. Les employés ayant été sondés sont présumément davantage dans l'acceptation du changement puisque ceux-ci sont toujours dans l'organisation 14 ans plus tard. Les résultats de cette recherche pourraient être plus précis si l'ensemble, ou une meilleure représentation des employés traitant des rentes en 2010 avaient été sondés.

Une autre voie intéressante à explorer serait de venir comparer un projet ayant une grande présence des éléments des leviers de la gestion du changement avec un projet avec une faible présence de ces mêmes éléments. Par la suite, il faudrait comparer le niveau de satisfaction de la gestion du changement par les parties prenantes avec chacun de ces projets. Est-ce que le projet avec une forte prévalence a également une grande satisfaction ou est-ce que ce n'est pas le cas ?

Conclusion

L'analyse de cas du projet RISE 2010 de la CARRA a démontré une faible prévalence des éléments constituant des leviers de la gestion du changement et une insatisfaction majoritaire de la gestion du changement reçue dans le cadre du projet. Dans le cadre de RISE, il est indiqué de présumer que cette insatisfaction est due au manque de ces éléments constitutifs. Les leviers les plus faiblement présents sont la formation, le leadership et la communication. Une meilleure expérience employée aurait été vécue si l'organisation avait mieux orchestré la gestion du changement. Outre l'expérience directe des utilisateurs des changements, ce sont les citoyens qui auraient eu des bénéfices avec une prestation de service d'une plus grande justesse.

Somme toute, dans un monde où les changements de toute sorte s'accélèrent, les organisations les plus performantes seront celles qui sauront s'adapter. De se questionner en continu sur les pratiques mises en place pour supporter les employés à intégrer de nouvelles transformations devient une force d'entreprise.

Références

Abdallah, L. B., Mamlouk, Z. B. A. (2007). *Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes*. La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion, 42(226), 133-146.

Adil, M. S. (2014). *Impact of leader's change-promoting behavior on readiness for change: a mediating role of organizational culture*. Journal of Management Sciences. Vol. 1(2): 113-150.

Adizes, I. (1994). *Maîtriser le changement : Le pouvoir de la confiance et du respect mutuels dans la vie personnelle, familiale, dans le monde des affaires et la société*. Boucherville, Québec: Éditions Vermette.

AMA Research. (2021). *New Skills for the New Workplace: Meeting Increased Job Demands While Managing Change and Other Stressors*. AMA Quarterly. American Management Association International.

Amiel-Lebigre, F. (2004). *Événements stressants de la vie : Méthodologie et résultats*. EMC - Psychiatrie, 1(1), 75–86. <https://doi.org/10.1016/j.emcps.2003.06.001>

Aoki, Masahiko. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press. ISBN: 97802622672121.

Arcand, M., (2024), *La gestion du changement: une approche stratégique et managériale*, JFD Éditeur, Montréal.

Argyris, C. (1986). *Reinforcing organizational defensive routines: An unintended human resources activity*. Human Resource Management, 25(4), 541-555. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250405>

Argyris, C. & Schön, D. (2001). *Chapitre 1. Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre ?*. Dans : C. Argyris & D. Schön (Dir), *Apprentissage organisationnel: Théorie, méthode, pratique* (pp. 23-54). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Autissier, D. (2007). *Mesurer la performance du contrôle de gestion*. Paris: Eyrolles, p. 31

Autissier, D., Moutot, M. (2016). *Méthode de conduite du changement*. Jean- Malakoff, France : Dunod.

Bachmann, H., Ligon, R., & Skerritt, D. (2022). *The powerful role financial incentives can play in a transformation*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/the-powerful-role-financial-incentives-can-play-in-a-transformation>. consulté le 10 août 2024.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.

Bareil, C. (2019). *Accompagner pour changer: Le succès d'une transformation*. Gestion, 44, 54-59. <https://doi-org.biblioproxy.uqtr.ca/10.3917/riges.444.0054>

Bareil, C., Charbonneau, S., & Baron, A. (2016). *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*. Montréal: Éditions JFD.

Bareil, C., Savoie, A. (1999). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. Gestion, 24(3), 86-94.

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Bartunek, J.-M., Rousseau, D.-M., Rudolph, J.-W., & De Palma, J.-A. (2006). *On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others*. Journal of Applied Behavioral Science, 42(2), 182-206

Benfari, R.C. (1999). *Understanding and changing your management style*. Jossey-Bass. [https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=EskNaGUm8IIC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Benfari,R.C.+\(1999\).+Understanding+and+changing+your+management+style,+Jossey-Bass&ots=Kdpl606ZGQ&sig=L7hsI4bnw0roNhrM83EkWcIY3I#v=onepage&q=Benfari%2CR.C.%20\(1999\).%20Understanding%20and%20changing%20your%20management%20style%2C%20Jossey-Bass&f=false](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=EskNaGUm8IIC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Benfari,R.C.+(1999).+Understanding+and+changing+your+management+style,+Jossey-Bass&ots=Kdpl606ZGQ&sig=L7hsI4bnw0roNhrM83EkWcIY3I#v=onepage&q=Benfari%2CR.C.%20(1999).%20Understanding%20and%20changing%20your%20management%20style%2C%20Jossey-Bass&f=false). Consulté le 19 avril 2024.

Beerel, A. (2009). *Leadership and Change Management*. Sage Publications.

Bergeron Bonnelly, L. (2019). *L'apport respectif des habiletés politiques et du sentiment d'efficacité personnelle en regard de la santé psychologique en emploi des directions d'établissement scolaire* (Thèse de doctorat). Faculté des études supérieures et postdoctorales, Université de Montréal. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/23479/Bergeron_Bonnelly_Laura_2019_These.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Rapport du Centre de recherche en gestion, École polytechnique.

Bichon, A. (2005). *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation collective des salariés au sein des équipes de projet ?* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Université Pierre Mendès France.

Biong, H., Nygaard, A., and Silkoset, R. (2010). *The influence of retail management's use of social power on corporate ethical values, employee commitment, and performance*. *Journal of Business Ethics*, 97, 341-363.

Blakçori, F., & Aroles, J. (2021). Assessing the role of managerial feedback in changing routines in small and medium enterprises. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 570-589. © Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/JOCM-09-2020-0294

Bolman, L. and Deal, T. (2008). *Reframing Organizations Artistry, Choice and Leadership 4th ed.*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2021). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (7th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Boudeville, J. (1950). *Socialisme et théorie économique contemporaine*. *Revue Économique*, 1(4), 452-466. <https://doi.org/10.2307/3497537>

Bouteiller, D. (1997). *Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu*. *Gestion*, 22(3), 14-25.

Bouzida, Z., Ghomari, S., Malek, N., (2019). *Le facteur humain dans l'accompagnement du changement: Une analyse à travers le système de Management de la Qualité*, Les Cahiers du MECAS, V° 15/ N°1, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/174/15/1/96257>

Brandes, B., & Lai, Y.-L. (2022). *Addressing resistance to change through a micro interpersonal lens: an investigation into the coaching process*. Journal of Organizational Change Management, 35(3), 666-681. ISSN 0953-4814.

Broadnax, R. (2014). *Changing Change Management, Coach leaders to make sure change initiatives are followed through for each employee*. HR Magazine. p. 42 - 44.

Brun, J.-P. (2009). *La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration*. Revue RH.

Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2020). *Power, Politics, and Organizational Change*. SAGE Publications

Carpenter, S., Takahashi, B., Lertpratchya, A. P., & Cunningham, C. (2016). *Greening the campus: A theoretical extension of the dialogic communication approach*. International Journal of Sustainability in Higher Education, 17(4), 520-539. <https://doi.org/10.1108/ijshe-02-2015-0036>

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Thomson/South-Western

Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012). *Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc*. Humanisme et Entreprise, 310, 21-40. <https://doi.org/10.3917/hume.310.0021>

Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2010). *Construction stakeholder management*. Wiley-Blackwell. https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=ptPD8zz-vTcC&oi=fnd&pg=PA1&dq=stakeholder+mapping+and+change+management&ots=BOKnTFU3zr&sig=3Hyuz24LPEx8NXmscThinRKIL9M&redir_esc=y#v=onepage&q=stakeholder%20mapping%20and%20change%20management&f=false.

Clampitt, P. G. (2005). *Communicating for Managerial Effectiveness* (3e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage, p. 10.

Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532.

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances. (2009). *Rapport annuel de gestion 2009*. Rapport annuel de gestion 2009 (gouv.qc.ca).

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances. (2012). *CV institutionnel Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances*. http://www.bibliotheque.qc.ca/Archives/pgq/A11R39_C85_2013.pdf.

Coriat, B., & Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences ». *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 129-130 | 1er et 2e trimestres, document 4. Mis en ligne le 15 juin 2012, consulté le 10 juillet 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rei/4142> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.4142>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Seuil.

Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications.

Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer* (3e éd.). Malakoff: Dunod (Les topos : le savoir en 2 mots).

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. (2015). *La gestion des coopérations dans la pratique : Façonner le changement social avec Capacity Works*. Wiesbaden: Springer Gabler

Édith, L. (2000). *Le leadership partagé - modèle d'apprentissage et d'actualisation*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal

Edelman. (2022). *Edelman Trust Barometer 2022*.

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL_Jan25.pdf

Englander, O. and Fernandes, S. (2018) *Gestion de projet*. Paris: Vuibert (Pro en).

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. S. (2005). *Development and validation of the political skill inventory*. Journal of Management, 31(1), 126-152.

<https://doi.org/10.1177/0149206304271386>

Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'Université du Québec.

Gardner, W. L., et al. (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (1st ed.). Amsterdam, Netherlands: Elsevier (Monographs in leadership and management, v. 3).

Gibson, E. J., & Pick, A. D. (2000). *An ecological approach to perceptual learning and development*. Oxford University Press

Gilley, B. (2006). *The meaning and measure of state legitimacy: Results for 72 countries*. European Journal of Political Research, 45(3), 499-525.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*.

Gregot, É. (2019). *Les pathologies au travail. Stress, burnout, workaholisme et harcèlement. Approche intégrative*. Paris, Dunod, Univers Psy p. 259-262. URL : <https://www-cairn-info.biblioproxy.uqtr.ca/--9782100791347-page-259.htm>

Grenier, C. & Zeller, C. (2014). *La mobilisation collective face à un changement institutionnel imposé : Le cas d'une université dans le contexte de mise en œuvre de la loi LRU*. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 10,3, 84-104. <https://doi.org/10.3917/rimhe.010.0084>

Grill, E. (2021). *Leadership servant : Au service des autres*. Gestion HEC Montréal

Guerrero, S., & Sire, B. (2001). *La notion de mobilisation en GRH : Essai de définition et recherche de variables explicatives à partir d'une enquête auprès de DRH et des membres de l'AGRH*. Revue de gestion des ressources humaines, (40), 82-90.

Guertin, M.-H., et al. (2010). *Intention des cliniciens de suivre les recommandations des guides de pratique du comité de l'évolution des pratiques en oncologie (CEPO)*. Montréal, Qué.: Direction des systèmes de soins et services et maladies chroniques, Unité Programmes de dépistage, génétique et lutte au cancer, Institut national de santé publique du Québec.

Guilhon, A., & Trepo, G. (2001). *Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel : les leçons du cas de Shell*. Gérer et Comprendre, (65), 41-54.

Hadaya, P., Gagnon, B. (2017). *Business Architecture*. Montréal, Canada : Publications ASATE.

Harvard Business School Online (HBS). (2022). *How to become a more effective leader*. <https://online.hbs.edu/>

Herzberg, F. (1964). *The motivation-hygiene concept and problems of manpower*. *Personnel Administration*, 27(1), 3-7.

Hoppe, M. H. (2018) *L'écoute active : améliorez votre capacité à écouter et à diriger*. Greensboro, NC?: Lightning Source Inc (Des idées à l'action).

Hubel, C. (2021). *Entrepreneurship-driven organizational transformation for sustainability: A sensemaking lens*. Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg, Germany. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 240-256. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2021-0067>

Huerta Melchor, O. (2008), *La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE : Un premier aperçu général*, OCDE, n° 12, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/227138426766>.

- International Coaching Federation (ICF). (2018). *Building a Coaching Culture for Change Management*. The Gold Standard in Coaching. Retrieved from coachingfederation.org.
- Jansson, N., Lunkka, N., Suhonen, M., Meriläinen, M., & Wiik, H. (2019). *The emergence of sensemaking through socio-material practices*. Journal of Organizational Change Management, 33(4), 597-607. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2018-0280>
- Jaulmes, A. (2017). *Le monde en 2035 vu par la CIA*. Paris, France : Éditions J'ai lu.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
- Journal des débats de la Commission de l'administration publique. (2013). *Commission administrative des régimes de retraite et d'assurance concernant sa gestion*. https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/Audition-CAP/fr_Audition-CAP-20130919.pdf. Page consultée le 15 mars 2024. Consulté le 18 avril 2024.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation*. Jossey-Bass.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). *Toward a dialogic theory of public relations*. Public Relations Review, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(02\)00108-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(02)00108-x)
- Khdour, N., Masa'deh, R., & Al-Raoush, A. (2020). *The impact of organizational storytelling on organizational performance within Jordanian telecommunication sector*. Journal of Workplace Learning, 32(5), 335-361. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0083>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Kovach, M. (2020). *Leader influence: A research review of French & Raven's (1959) power dynamics*. The Journal of Values-Based Leadership, 13(2), Article 15. <https://doi.org/10.22543/0733.132.1312>.

Kovach, M. (2020). *The impact of #MeToo: A review of leaders with supervisor power on employee motivation*. The Journal of Values-Based Leadership, 13(1), Article 13.

Lainey, P. (2008). *Le leadership organisationnel, de la théorie à la pratique*. Montréal. Chenelière éducation

Lainey, P. (2017). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*. Montréal, Les éditions JFD inc.

Lainey, P. (2017). *Psychologie de la décision*. Montréal, Les éditions JFD inc.

La rédaction. (2020). *Storytelling d'entreprise et communication interne, oui ? We Are The Words*. <https://www.wearethewords.com/lstorytelling-entreprise-communication-interne/> (consulté le 19 septembre 2023).

Lauzier, M., Lemieux, N. (2018) *Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences*. Québec (Québec): Presses de l'Université du Québec.

Learning Network on Capacity Development (2016). *How to work with incentives to stimulate change*. <https://lencd.org/learning/how-to/how-to-work-with-incentives-to-stimulate-change>.

Lemire, L. and Martel G., (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxi^e siècle*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

MacKenzie, A.-L. (2009). *4 ways change agents can make rewards more effective*. <https://blog.changefirst.com/blog/2010/08/4-ways-change-agents-can-make-rewards-more-effective>.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). *Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance*. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.

Martin, R. (1993). *Changer l'esprit de l'entreprise*. HBR - Le changement Édition d'organisation. p.126-156

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). Harper & Row.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

Mazouz, B., Gagnon, S. (2019). *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*. Québec, Canada : Presses de l'université du Québec. p. 19-20-21-204-205.

Mintzberg, H. (1983). *Power in organizations/Le pouvoir dans les organisations*. Montréal, QC: Editions d'Organisation.

Mook, M. N. (2018). *Leading change*. Talent Development. Association for Talent Development.

Musselwhite, C. Ingram, R. (1999). *Change style indicator*. Greensboro, NC. The discovery learning Press. 5-7

Myers, I. B., & Briggs, K. C. (1962). *The Myers-Briggs Type Indicator: Manual*. Consulting Psychologists Press.

Nilakant, V., & Ramnarayan, S. (2006). *Change Management: Altering Mindsets in a Global Context*. Sage Publications.

Noone, P. A. (2017). *The Holmes–Rahe Stress Inventory*. *Occupational Medicine*, 67(7), 581–582. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqx099>

Nordin, N. (2011), *The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 (2011) 129 – 138

Omazić, M. A., Vlahov, R. D., & Klindžić, M. (2011). *The Role Of Material And Non-Material Rewards In Reducing Barriers To Change Acceptance*. 2010 International Conference on Economics, Business and Management, IPEDR, 2, © IACSIT Press, Manila, Philippines.

Ouadahi, J. (2005). *La mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information* (Thèse de doctorat). Faculté des études supérieures, Université de Montréal.
<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1540/a1.6g31.pdf?sequence=1>

Oulmaati, K., Ezzahri, S., & Samadi, K. (2017). *Mise en œuvre et évaluation d'une stratégie de conduite du changement d'un projet e-learning : Cas des enseignants de la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01522244/document>

Paredes, D. W. (2011). *Creating a meaningful learning environment for second order change*. https://www.td.org/content/td-magazine/creating-a-meaningful-learning-environment-for-second-order-change?__queryID=003562fe34a6adf9365aa5fdf79a1e20&objectID=5RLn1HP5htbSZNI1T5eEGiL&__position=4&index=atd_composable_prod_en-US.

Retraite Québec. (2024). *Conseil d'administration*.
<https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/organisation/conseil-administration/Pages/conseil-administration.aspx>.

Retraite Québec. (2024). *Mission, vision et valeurs*.
<https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/retraite-quebec/Pages/mission-vision-valeurs.aspx>.

Rolland, J.-P. (2019) *L'évaluation de la personnalité : le modèle à cinq facteurs*. Bruxelles: Mardaga supérieur (Psy, Évaluation, mesure, diagnostic, 22).

Ruestow, J. A. (2008). *The effect of leader's emotional intelligence on follower job satisfaction and organizational commitment : an exploratory mixed methodology study of*

emotional intelligence in public human services. Capella University. UMI number: 3330706

Rumpala, Y. (2009). *Mesurer le « développement durable » pour aider à le réaliser ? Histoire & mesure* [En ligne], XXIV - 1. Mis en ligne le 01 août 2012, consulté le 25 juillet 2022. URL : <http://journals.openedition.org/histoiresmesure/3896> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/histoiresmesure.3896>

Ryan, M. (2009). *Change Management: A New Role for Employee Recognition Programs?* A Publication of Madison: Employee Recognition & Sales Incentives.

Seow, T. L., & Mallika, H. D. (2014). *Dialogic communication and media relations in non-governmental organizations*. Journal of Communication Management, 18(1), 80-100. <https://doi.org/10.1108/jcom-07-2012-0059>

Sghari, A., Chaabouni, J. & Baile, S. (2015). *Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne*. Management & Avenir, 78, 15-40. <https://doi.org/10.3917/mav.078.0015>

Simon, H. A. (1991). *Organizations and markets*. Journal of Economic Perspectives, 5(2), 25-44.

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior* (4th ed.). Simon and Schuster.

Stobierski, T.(2020). *Organizational change management: What it is & why It's important*. [What Is Organizational Change Management? | HBS Online](#).

Strebel, P. (1996). *Why do employees resist change ?*. Harvard Business Review.

Syahmi, A., Fadzil, A., Hassan, R., Jamal Abdul, S., Syed Mohamad, N., Izzuddin Zainudin, M., Eimer, A.-A., & Ali, R. (2019). *Towards a successful organizational change: The role of dialogic communication*. International Journal of Asian Social Science, 9(1), 86-95.

Tessier, R. Tellier, Y. (1991). *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnements*. Presses de l'université du Québec.

Thévenard-Puthod, C., & Picard, C. (2006). *Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales*. La Revue des Sciences de Gestion, 219(3), 99–99.
<https://doi.org/10.3917/rsg.219.0099>

Tremblay M., Chenevert D., Simard G., Lapalme M.-E., Doucet O. (2005). *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail*, Gestion, vol. 30, n° 2, p. 69-77.

Tremblay, M., Wils, T. (2005). *La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous*. Gestion, 30(2), 37-49.

Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, 1997. ISBN: 9780875847191.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Waggoner, D. P. (2020). *The use of political skill in organizational change*. Journal of Organizational Change Management, 33(5), 753-763. © Emerald Publishing Limited.
 DOI: 10.1108/JOCM-12-2018-035.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Wils, T., Labelle, C., Guerin, G., & Tremblay, M. (2008). *Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines*. In M. Tremblay (Ed.), *Mobilisation des personnes au travail* (pp. 10-31). Gestion et Savoirs, HEC Montréal.

Appendice A

Explications détaillées des différents modèles associés aux rôles des leaders

Le modèle de Kotter (1990) vient donner des barèmes pour différencier le gestionnaire traditionnel par rapport au leader. Celui-ci indique que les organisations avec les contraintes et les enjeux actuels auront besoin de véritables leaders capables de mobiliser les ressources humaines de l'organisation pour relever les défis. Cette mobilisation passera d'ailleurs par un alignement politique des principales parties prenantes au changement. Ce leader devra être capable de motiver et même inspirer ses collaborateurs. Une des manières par laquelle il pourra y arriver est par une écoute véritable des motivations, idées et préoccupations des autres. Celui-ci devra également faire preuve d'un courage managérial et d'une sensibilité aux réactions humaines face au changement. Kotter puise dans des modèles normatifs pour soutenir les rôles que devront incarner ces leaders. Le leadership transformationnel est présent dans ce modèle. Celui-ci veut que le leader agisse à titre d'inspiration et de mobilisation pour son équipe. Celui-ci le fera par son charisme, sa motivation inspirante, en stimulant intellectuellement ses collaborateurs et en créant un climat de confiance où ceux-ci pourront être créatifs et se remettent en question.

Au même titre que le modèle de Kotter, celui du leadership transformationnel est axé sur la variable humaine. Le leadership de recadrage est également visible par ses quatre composantes qui sont structurelles, humaines, politiques et symboliques. Le modèle de Greenleaf (1970) sur le leadership servant est aussi palpable par son souci de l'autre et son orientation à vouloir comprendre les besoins des autres. L'intelligence émotionnelle est également un atout important afin d'accompagner et inspirer les parties prenantes. Enfin,

l'écoute active qui comprend des compétences telles que de ne pas porter de jugement, faire écho, clarifier, synthétiser, partager et accorder son attention aux dires de son interlocuteur sont visibles dans le modèle de Kotter afin que le leader puisse comprendre les besoins de ses collaborateurs.

Par la suite, le modèle de Nilakant et Ramnarayan (2006) énonce quatre types de compétences. La première est de type analytique et se base sur des critères intangibles. La seconde compétence est celle des capacités politiques. Cette capacité est pour les auteurs de rassembler les individus vers une vision partagée. Les deux autres compétences sont celles de l'architecte et de l'agent mobilisateur où le leader va rassembler ses collaborateurs à travers un discours qui les rendra de réelles parties prenantes tout en développant des leviers de changement. Le volet analytique basé sur des critères intangibles s'inspire du modèle mental de l'organisation qui vient s'intéresser à des questionnements fondamentaux portant sur le positionnement, la pensée, les valeurs et les attitudes des individus en comparaison par ce qui est valorisé et visé par l'organisation. Le volet politique de ce modèle ressemble également à celui soutenu par Kotter pour son aspect de rassembler les membres de l'organisation autour d'une vision afin de leur donner une direction commune. Pour les volets d'architecte et d'agent mobilisateur, ces concepts venant former une coalition de supporteur du projet s'apparentent à la position politicienne du leader de Gilley (2006) qui vient rallier les acteurs clés pour la réussite de l'initiative.

Ensuite, le modèle Beerel (2009) reprend les concepts énumérés préalablement, mais vient les approfondir dans sa conception d'un leadership systémique. Pour elle, le leader doit venir identifier la nouvelle réalité que sera amenée par le changement et tenter de comprendre comment sera affectée la situation actuelle. Pour l'auteure, l'important sera de diminuer la tension entre la cible du changement et la situation actuelle en venant mettre sur pied des outils conséquents. Son modèle est également sensible aux gains, pertes et impacts que pourrait avoir un changement sur les parties prenantes. En identifiant ces différents éléments, il sera plus facile de prévoir les résistances et de gérer les conflits que pourraient engendrer les nouvelles innovations. Le modèle vient également spécifier des détails sur la création d'une masse critique d'individus qui seront supporteurs afin de venir porter le changement. L'ensemble des modèles normatifs vus précédemment sont ainsi présents dans le modèle du leadership systémique. Comme les autres, celui-ci a une sensibilité envers autrui et agit avec bienveillance. Il a un sens développé de l'analyse et est un fin stratège pour mobiliser ses équipes.

Enfin, un modèle plus récent a été développé en leadership systémique du changement. Il s'agit du modèle de l'intelligence multiple de Arcand (2024). Cet auteur assoit la gestion du changement dans une démarche logique et fonctionnelle à travers trois niveaux d'intelligence. Le premier niveau d'intelligence est dit stratégique. La première étape de cette stratégie est d'asoir le changement dans une vision collective et partagée. Ensuite, il faudra produire un diagnostic structuré et basé sur une méthodologie venant cibler les principaux symptômes, causes et interventions. Le second niveau d'intelligence est opérationnel. Ce niveau cible des éléments tels que la communication, le développement

des compétences, la mobilisation et l'accompagnement. Le troisième niveau d'intelligence est social. Pour cet auteur, l'intelligence émotionnelle et la relation d'aide sont des compétences que doit démontrer un leader pour démontrer une approche humaine responsable.

Ce modèle vient s'asseoir sur une démarche logique et fonctionnelle. Cela se manifeste par l'intelligence collective (Simon, 1997) découlant d'un diagnostic, de l'analyse des interventions et par le choix de l'intervention finale qui tient compte des compétences des acteurs. En invitant diverses parties prenantes à ces prises de décisions stratégiques, la résistance des acteurs s'en trouvera diminuée (Coch et French, 1948) et leur contribution leur permettra de satisfaire des besoins de type supérieur (Cotton, 1993). Le modèle de l'intelligence multiple accorde également de l'importance au niveau de l'intelligence sociale à la place des parties prenantes impliquées dans le changement. Le concept de la courbe du deuil sera vécu par les acteurs lors du passage d'un présent connu vers un futur incertain. Pour accompagner les employés dans ces pertes, le leader devra démontrer les compétences de l'intelligence émotionnelle et faire preuve d'un accompagnement basé sur la relation d'aide.

Ces différents modèles démontrent la complexité du leadership systémique du changement. Cette pluralité du leadership montre également le rôle primordial qu'exerce un leader lors d'une transformation et que le potentiel de réussite d'un projet passe grandement par les compétences en leadership de son porteur. La planification stratégique des changements

devient ainsi un incontournable pour toute personne désirant faire preuve de diligence dans sa pratique professionnelle.