

*Vers une gestion plus humaine du
changement organisationnel*

Céline Bareil
Professeure titulaire
Département du Management

Le 30 novembre 2016

Céline Bareil

Titulaire d'un baccalauréat en psychologie, d'une maîtrise et d'un doctorat en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal, Céline Bareil est professeure titulaire au département de Management. Elle est chercheuse associée au Centre d'études en transformation des organisations (CETO) et au Pôle Santé à HEC Montréal ainsi qu'au CEFRIO. Ses recherches portent principalement sur la gestion du changement, les préoccupations des individus en situation de changement, la résistance au changement, le développement organisationnel et les rôles des gestionnaires en situation de changement.



Elle a publié ses recherches dans des revues scientifiques et professionnelles telles que *Implementation Science*, *Journal of Change Management*, *Journal of Managerial Psychology*, *International Journal of Production Economics*, *Psychologie du travail et des organisations*, *Organization Development Journal*, *Psychologie Québec*, *Revue internationale de Gestion*, *Télescope*, *Gestion 2000*, *Journal of Healthcare Management* et *Sage Open Medecine*. Elle a écrit les ouvrages « *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle* » en 2016, et « *Gérer le volet humain du changement* » en 2004 et a coproduit deux collectifs avec Caroline Aubé : *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique* et *Développement organisationnel : relever les défis contemporains*. Elle a écrit 19 cas de gestion et a prononcé des conférences au Canada, aux États-Unis, en Europe, en Afrique et en Asie (Japon).

Le prix du livre pédagogique Roger-Charbonneau en 2005, le prix du Livre d'affaires en 2005, le prix de l'innovation pédagogique en 2010 et le prix du meilleur cas de la *Revue internationale de cas en gestion* en 2014 lui ont été décernés. Elle a conclu deux ententes de transfert avec la firme de valorisation Univalor dans le but de diffuser ses outils via la firme Brio Conseils.

Dans sa pratique professionnelle antérieure à l'enseignement universitaire, Céline a cumulé plus de dix années d'expérience en développement organisationnel auprès de trois grandes organisations : Société de transport de Montréal, Dominion Textile et Johnson et Johnson Inc. Elle a été impliquée dans des projets de transformation des organisations, de restructurations, d'amélioration continue de la qualité et de changements technologiques.

Promus titulaires, les professeurs de HEC Montréal sont invités à donner un discours inaugural, appelé *leçon inaugurale*, à l'intention de la communauté universitaire. Dans le cadre de cette leçon, les professeurs font part de leurs réflexions sur leur carrière et sur la pratique de la gestion.

Vers une gestion plus humaine du changement organisationnel

Table des matières

Introduction.....	5
I. Le développement d'un ancrage fortement humaniste.....	6
A. Un parcours prédestiné.....	6
B. La connaissance de cultures organisationnelles diversifiées	6
C. Le choix de la spécialisation à la maîtrise	7
D. Trois expériences professionnelles marquantes	7
E. Un retour aux études.....	9
II. Une passion pour mieux comprendre les individus en situation de changement	10
A. Vers le choix d'un modèle pour mieux comprendre les réactions évolutives des individus en situation de changement	10
B. La validation du modèle des phases de préoccupations	12
C. L'utilité d'un modèle pour intervenir plus efficacement	14
III. Réflexions sur l'accompagnement des personnes en situation de changement organisationnel.....	16
A. Réflexions sur la pratique professionnelle	16
B. Réflexions sur l'enseignement de la gestion du changement.....	19
C. Mes prochains défis.....	23
Conclusion	24
Bibliographie	26

Introduction

Très chers directeur, distingués amis, collègues et invités de notre communauté hecienne et membres de ma famille :

Je vous remercie, chacun et chacune d'entre vous, d'avoir accepté l'invitation et d'être venus assister à cette leçon inaugurale sous le thème : «Vers une gestion plus humaine du changement organisationnel».

Préparer cette leçon est à la fois un privilège, celui d'un rite de passage à la titularisation et aussi une occasion de revisiter les moments forts d'une carrière qui fut pour moi, à la fois professionnelle et académique.

Je me suis questionnée sur le genre de leçon que j'aimerais vous livrer : sera-t-elle plus personnalisée ou plus théorique? Une certitude : le thème de la gestion du changement ou pour dire mieux, de l'accompagnement des individus dans les changements soit des plus évidents.

Parler du changement organisationnel est à la fois un avantage et un défi. C'est un avantage puisque tout le monde ici a sa petite idée sur ce thème pour l'avoir vécu au moins quelques fois dans sa vie professionnelle mais aussi un défi, car dans ce contexte, la connaissance que vous en avez et vos croyances profondes teinteront sûrement votre degré de réceptivité à mon propos.

J'ai finalement conclu que le style qui me correspondait le mieux serait, dans un premier temps, celui de vous livrer un peu de mon parcours qui allait mener vers le développement d'un ancrage fortement humaniste. Dans la seconde partie de ma leçon, je traiterai de ma passion pour mieux comprendre les individus en situation de changement qui a mené vers la validation d'un modèle, celui des phases de préoccupations. Puis la troisième section sera consacrée à mes réflexions autant sur la pratique professionnelle en gestion du changement que sur son enseignement. Je terminerai sur les défis que je tenterai de relever au cours des prochaines années.

C'est donc avec beaucoup d'enthousiasme que je vais partager ces propos au sujet du thème qui m'habite depuis tant d'années : la gestion humaine du changement organisationnel!

I. Le développement d'un ancrage fortement humaniste

J'ai toujours voulu aider les personnes à croire et à se développer et en ce sens, j'ai mis l'individu au centre de mes préoccupations, sûrement à cause de mon type psychologique ENFJ (Myers, 1975) qui se décrit comme étant « bienveillante envers les autres et désireuse de les aider à atteindre leur plein potentiel ». Mon éducation et l'enfance heureuse ont également forgé ma personnalité. Je vais donc vous relater les principaux événements qui ont contribué à mon intérêt marqué envers le bien-être des individus.

A. Un parcours prédestiné

Très tôt dans la vie, vers l'âge de 3 ou 4 ans, je voulais être enseignante. Je me souviens de mon passe-temps favori où j'enseignais à des élèves fictifs avec mon tableau, ma craie et ma baguette.

Lorsqu'au primaire et au secondaire, je parlais de mes ambitions à mes enseignants, tous essayaient de me décourager : « *Céline, il n'y aura pas d'emploi quand tu auras gradué et en plus, tu ne connais que les classes enrichies...* » me disaient-ils, alors qu'en fait, j'aidais mes amies en difficulté d'apprentissage dans leurs devoirs.

En secondaire 2, ma mère, qui a toujours cru en mon potentiel, a décidé de me faire rencontrer un conseiller en orientation. J'ai passé une batterie de tests et d'entrevues. Le verdict après deux semaines d'attente : « *tes intérêts professionnels convergent vers la psychologie du travail et des organisations! Tu aimeras aider les adultes du milieu des affaires et développer leurs compétences en gestion* ». Dès l'âge 14 ans, je savais déjà que je devais poursuivre mes études jusqu'à la maîtrise pour devenir psychologue du travail alors que plusieurs de mes collègues, même rendus au baccalauréat en psychologie, l'ignoraient encore!

B. La connaissance de cultures organisationnelles diversifiées

Durant mes emplois d'été, je voulais apprendre à saisir le fonctionnement organisationnel en vue de me préparer à ma carrière. Quoi de mieux que de travailler dans une firme de placement comme secrétaire à contrats de courte durée pour changer souvent d'entreprises et connaître plusieurs milieux? J'ai travaillé dans de très petites entreprises avec un dirigeant omniprésent qui contrôlait tout, où la culture était hiérarchique jusqu'à la très grande entreprise comme Téléglobe Canada où la réalité des départements (ressources humaines, finances, comptabilité) était différente et où des cultures de clans y étaient assez prononcées. En fait, je constatais à quel point les employés vivaient des situations variées en fonction du style de gestion du patron. Le climat de travail était perceptible dès les premières heures et les premiers jours d'un emploi : est-ce que les gens se parlent, vont dîner ensemble, prennent des pauses, terminent à l'heure, sont au courant de ce que leurs collègues font, s'entraident et surtout, que disent-ils du patron? Ces expériences m'en ont beaucoup appris sur les effets des styles de leadership, d'organisation

du travail, du climat de travail (Brunet et Savoie, 1999) et des cultures d'entreprises (Cameron et Quinn, 1999) basées sur les valeurs humanistes (collaboration, confiance et initiative) sur la mobilisation du personnel (Tremblay et al, 2005).

C. Le choix d'une spécialisation à la maîtrise

À la maîtrise en psychologie du travail, ce sont les cours de diagnostic, de développement organisationnel et d'intervention qui m'intéressaient bien davantage que l'évaluation psychologique du potentiel individuel. Plus particulièrement, je me suis tout de suite retrouvée dans les valeurs du développement organisationnel (D.O.): allier performance organisationnelle et développement individuel (Anderson, 2015). La question à laquelle j'ai voulu m'attaquer dans mon mémoire était : « Comment changer des attitudes au travail? ». Déjà le changement de comportements et d'attitudes des personnes me passionnait! J'ai finalement créé un modèle opératoire de conception d'un processus de formation pour changer les attitudes des personnes (Bareil, 1985). A posteriori, je constate combien le changement au niveau individuel m'a toujours intéressée, que ce soit au niveau des attitudes ou des comportements.

D. Trois expériences professionnelles marquantes

Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal

Avant même la fin de mon mémoire, j'étais déjà embauchée au département du développement organisationnel à la Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal, aujourd'hui appelée la STM. Ce fut l'époque d'un grand changement avec l'arrivée d'une femme comme présidente, madame Louise Roy. Ses talents de communicatrice et son approche humaniste détonnaient dans ce milieu masculin, habitué aux relations tendues entre les syndicats et le patronat! Pourtant, elle a réussi à créer de saines relations avec plusieurs des 8 000 employés dont elle se souvenait du prénom. Sa façon unique d'entrer en relation avec chacun des cadres et les employés, de vous regarder et de vous serrer la main m'a longtemps inspirée.

Au fil des ans, un changement culturel s'opérait : plus grande proximité des cadres de premier niveau avec les travailleurs, appel aux femmes et aux minorités dans les postes de chauffeurs et d'opérateurs, féminisation des vêtements de travail et harmonisation des tensions...

Ces cinq années furent riches au plan des apprentissages. J'ai pu constater à quel point un leader transformationnel réussissait à humaniser un milieu par une plus grande mobilisation des directeurs et des cadres, mieux encadrés et formés, et par un environnement de travail plus respectueux des personnes.

J'y voyais un lien de plus en plus clair entre nos activités en développement organisationnel, le respect de tous les employés, le leadership transformationnel et ce virage culturel qui se reflétait partout. Et cela avait comme résultat d'augmenter non

seulement la satisfaction des employés mais aussi, la satisfaction des clientèles! Mais le changement restait bien sûr difficile : nous partions d'assez loin...

Dominion Textile

Chez Dominion Textile, le défi était la sauvegarde des usines de textile au Québec et en Ontario. J'étais chargée d'instaurer la qualité totale via des processus d'amélioration continue dans les usines sous la direction du président canadien Guy Lacroix, à la division des tissus pour chemises. Encore une fois, selon les styles de gestion des directeurs d'usine, j'ai constaté que les stratégies de transformation les mieux adaptées devaient être différentes et cohérentes avec le style de gestion de chacun. Par exemple, un directeur avait décidé qu'il formerait lui-même toute son équipe de gestion pour développer leurs compétences de gestion et de mobilisation du personnel alors qu'un autre avait opté pour des interventions d'avant-garde de participation des employés en très grands groupes (comme on l'enseigne aujourd'hui en développement organisationnel comme l'enquête appréciative ou la recherche du futur), pour les faire collaborer à la stratégie d'amélioration continue, ce qui était très innovant pour les années 1990.

J'y ai réalisé combien la concurrence et la compétition internationale pouvaient affecter, voire menacer la survie des usines québécoises et ontariennes. A-t-on agi trop peu, trop tard chez Domtex, cette entreprise montréalaise centenaire? Peut-être bien... mais le Président canadien croyait fortement aux valeurs humanistes et que le défi ne pouvait être relevé que grâce à la collaboration de tous les travailleurs. J'ai admiré sa flexibilité dans les stratégies différentes qui étaient déployées dans chacune de ses usines. J'ai compris qu'il était important de faire évoluer les directeurs et les cadres, à partir d'où ils se situaient, plutôt que par rapport à mon idéal d'intervenante. Je devais y aller pas à pas pour les faire adhérer au changement afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

Johnson & Johnson Inc.

Puis, j'ai accepté un poste de cadre en développement organisationnel chez Johnson & Johnson, une entreprise réputée pour ses méthodes de gestion modernes, humanistes et innovantes, ce qui me rejoignait beaucoup. Ce fut là l'occasion d'implanter de très nombreux changements : restructuration majeure, changements technologiques, déménagements, réingénierie, amélioration continue.

L'un de ces changements importants fut sans aucun doute le changement structurel passant d'une direction canadienne autonome, J&J Canada avec son bureau-chef situé à Montréal sur le boulevard Pie IX, à une direction par produits au niveau international. Ce fut l'opportunité pour le centre de recherche de Montréal de développer un nouveau produit révolutionnaire qui fut mis en production à l'usine de Montréal.

On avait attendu mon retour de congé de maternité pour me confier la responsabilité de la gestion de ce changement majeur soit la création d'une nouvelle usine dans une usine existante, qui allait aussi continuer la production de certains produits du Groupe, en plus de prendre en charge cette nouvelle division. En fait, il s'agissait de préparer la mise en

service de plusieurs nouvelles lignes de production, beaucoup plus technologiques et plus sophistiquées. Il fallait former les travailleurs syndiqués mais aussi préparer les équipes de tous les départements (marketing, ventes, réseau d'approvisionnement et de distribution, technologies de l'information, ingénierie, R&D et ressources humaines), à devenir efficaces rapidement dans un contexte mondial.

La gestion humaine du changement prenait alors tout son sens avec les nombreux impacts sur les compétences d'une main-d'œuvre syndiquée, sur le passage du rôle de patron à coach pour les surintendants, chefs et superviseurs, sur les outils en amélioration continue avec la création d'équipes semi-autonomes, sur la structure et les sous-cultures qui se côtoyaient dans l'usine. Bref, des défis importants à tous les niveaux où j'ai appris à travailler étroitement avec la direction, les cadres et l'unité syndicale afin d'accompagner ce changement d'envergure. J'ai compris à quel point il importe d'identifier un but commun avec les différentes parties prenantes pour parvenir à ses fins et aussi combien l'écoute est importante.

Un jour, mon client interne, Pierre Poulin, vice-président aux opérations nord-américaines, me dit : « *Céline, tu es psychologue... peux-tu me dire comment il se fait que dans tous nos changements et avec toutes les précautions qu'on prend grâce à nos modes de gestion participative, les employés résistent encore aux changements? On leur offre des opportunités de formation, on leur communique bien les changements et soit qu'ils ne s'inscrivent même pas à la formation ou soit qu'ils ne nous croient simplement pas... Pourtant on a une bonne feuille de route. C'est comme s'il y avait un temps pour chaque chose et que parfois, j'ai l'impression qu'on agit trop vite ou pas de la bonne façon, au bon moment... »*

Cette question fut, pour moi, le début d'une longue réflexion qui m'amena vers le sujet de ce qui allait devenir ma thèse de doctorat : « *Comment mieux comprendre les réactions des individus face à un changement imposé et comment évoluent-elles? »*

E. Un retour aux études

Après une décennie d'expériences et une discussion avec André, mon conjoint qui m'a toujours soutenue dans mes décisions importantes, le retour aux études s'est imposé en vue cette fois, d'enseigner à l'université, avec un projet bien arrêté : mieux comprendre les réactions des employés en situation de changement dans le but de mieux intervenir et de mieux les gérer. Encore une fois, je me suis fait dire par plusieurs : « *quand tu auras terminé, il n'y aura pas de poste dans les universités* » mais cette fois, j'ai poursuivi et j'ai foncé.

J'ai vécu ce retour aux études avec beaucoup de curiosité et un esprit critique fortement teinté des applications pratiques quant aux concepts, théories et modèles qui nous étaient présentés. Ce fut une période des plus riches et stimulantes au plan intellectuel. De mon point de vue, la connaissance devait mener à rendre les individus plus compétents et efficaces.

II. Une passion pour mieux comprendre les individus en situation de changement

Cette seconde partie de ma leçon portera sur ma passion à mieux comprendre les individus en situation de changement. J'y traiterai du modèle que j'ai créé, de sa validation et de son utilité.

A. Vers le choix d'un modèle pour mieux comprendre les réactions évolutives des personnes en changement

En tant que psychologue du travail, je me suis intéressée au concept de résistance au changement. Je me disais que si j'arrivais à mieux comprendre la personne qui vit un changement qu'on lui impose, je pourrais mieux l'aider et de ce fait, former plus adéquatement son gestionnaire.

Les premiers auteurs à avoir publié sur la résistance au changement sont en fait Coch et French en 1948. Si j'en fais une relecture plus contemporaine, je dirais qu'ils ont démontré l'effet de la participation dans l'adoption d'un changement et de la non-participation sur les comportements de résistance. Ils ont été les précurseurs du concept, sans toutefois avoir tenté d'étudier directement la résistance au changement.

Depuis, les écrits sur le sujet n'ont cessé de s'accumuler par milliers, surtout autour des causes et des effets de la résistance. Toutefois, les prescriptions pour la pratique se résumaient trop souvent à deux interventions : bien communiquer pour annoncer le changement puis former les employés! Pourtant, je savais que J&J appliquait déjà la recette et que cela ne fonctionnait pas... Que fallait-il comprendre de plus?

C'est alors que je me suis tournée vers les modèles dynamiques de changement individuel qui permettent de prédire les étapes vécues par les personnes durant un changement. D'après la recension de Phanie Rioux (2004) dans sa thèse que j'ai codirigée, il y en aurait plus d'une cinquantaine! Parmi les plus connus, il y a le modèle de Kurt Lewin (1952), sur les trois étapes que sont la dé cristallisation, la transition et la recristallisation, celui du deuil de Kübler-Ross (1975), celui de Proschaska et DiClemente (1983) et le modèle de Scott & Jaffe (1992) où la résistance ne serait que la deuxième de quatre étapes, la première étant le déni.

Puis un autre modèle a retenu mon attention. Il m'avait été transmis par un consultant de Vancouver à qui j'avais écrit durant mes années doctorales. Son article décrivait le changement comme une rivière tumultueuse et accidentée, ce qui correspondait bien à l'image que j'avais de la gestion du changement. Il m'envoya généreusement, par courrier, tout plein d'articles dont l'une de ses recommandations visait la lecture du livre de Gene E. Hall & Shirley M. Hord « *Change in Schools : Facilitating the Process* », écrit en 1987. En fait, ces chercheurs américains avaient trouvé intéressante l'idée selon laquelle les gens

vivent des préoccupations qui évoluent au fur et à mesure du déploiement d'un changement ou d'une innovation.

Leur modèle prend assise sur celui de Fuller (1973) qui a décrit l'évolution des préoccupations des enseignants. Selon elle, les enseignants vivent quatre regroupements (*clusters*) de préoccupations qui évoluent au fur et à mesure que le futur enseignant gagne en expérience. J'aimerais prendre un petit moment pour vous le décrire car peut-être que cela pourrait vous être utile dans la formation des étudiants au doctorat, la socialisation d'un jeune collègue ou d'un nouveau chargé de cours ou l'évaluation de vos propres préoccupations en tant que professeur.

Lors de son cursus universitaire, le futur enseignant ne se préoccupe pas encore de son futur rôle d'enseignant (stade 1) ; ce sont davantage les liens avec les autres étudiants de sa cohorte, les sorties, les examens et sa réussite académique qui sont sources de préoccupations pour lui. Mais ses premières expériences d'enseignant lui font vivre d'autres préoccupations, celles-là plus égocentriques et centrées sur lui-même (stade 2). Elles se manifestent par des inquiétudes centrées sur sa capacité à enseigner et sa connaissance de la matière. Ce n'est que lorsqu'il devient plus confortable avec le contenu à enseigner, qu'il se soucie vraiment de la tâche d'enseignant (stade 3) : la préparation du matériel, les activités en classe pour capter l'attention des étudiants, la gestion de classe et de son temps, le type de correction. Plus mature et expérimenté, il en arrive finalement à se préoccuper de l'impact de son enseignement sur l'apprentissage réel des étudiants (stade 4). À cette étape, l'enseignant mesure les effets de ses méthodes d'enseignement et poursuit sa quête sur les façons les plus efficaces pour que les étudiants maîtrisent la matière.

Ce processus serait le reflet, selon Hall et Hord (1987 : 57), de 30 à 40 ans de recherches sur l'intégration des enseignants à la profession. Ils déplorent toutefois le peu d'attention dans les programmes d'enseignement (des sciences de l'éducation) de ces stades de préoccupations face à la carrière d'enseignant. On pourrait aussi se demander comment ici, à HEC Montréal, on amène, on mesure et on encourage les étudiants de doctorat, les jeunes professeurs, maîtres d'enseignement et chargés de cours – et les moins jeunes – à se rendre plus rapidement au stade 4! Puis, ils ont raffiné ce modèle en créant les phases de préoccupations des enseignants face à toute innovation ou tout nouveau programme scolaire (Hall et Hord, 1987).

Ce qui m'a frappé de ces deux modèles sur les préoccupations, c'est que l'on peut à la fois diagnostiquer les préoccupations, voire les anticiper et intervenir de façon ciblée et respectueuse sur ce que les individus vivent, sans devoir interpréter leurs réactions. Rares sont les modèles qui offrent autant au point de vue de la facilité du diagnostic (on peut demander à quelqu'un de nous parler de ses préoccupations) et du choix de l'intervention, en vue d'agir de la bonne façon, au bon moment. Voilà qui pourrait bien répondre à la question de mon vice-président chez J&J!

B. La validation du modèle des phases de préoccupations

Bien que ce modèle soit intéressant, il fallait l'adapter et le valider pour tout type de changement en milieu organisationnel et auprès de différentes catégories d'emplois. Ma thèse de doctorat a servi à une première étude de validation de l'adaptation du modèle de Hall & Hord lors d'un changement en milieu organisationnel (Bareil, 1997). Pour ce faire, une recherche diachronique a été menée, en trois temps de mesure pour vérifier leur évolution auprès des mêmes destinataires. Les hypothèses de recherche furent confirmées ou partiellement confirmées et le feed-back a permis de valider les différences entre différents sous-groupes de destinataires.

À HEC Montréal, j'ai poursuivi l'étude sur le contenu des phases et j'ai révisé leur ordonnancement. J'ai utilisé autant des méthodologies qualitatives que quantitatives et ce, auprès d'organisations associées à plusieurs industries et secteurs (la santé, l'éducation, les entreprises pharmaceutiques, les ministères, les banques, les assurances, le commerce de détail, les entreprises du divertissement de même que des organismes à but non lucratif), et également, auprès de différentes parties prenantes (équipes de direction, gestionnaires, cadres, professionnels, médecins, personnel infirmier, enseignants, personnel administratif, représentants, main-d'œuvre syndiquée, gens de métier et équipes de projet). Différents types de changements y étaient ciblés : les changements technologiques majeurs de type ERP ou CRM, les restructurations, les fusions, les changements de programmes, les déménagements, les programmes clientèles, les réformes en santé et en éducation, les changements numériques et les communautés de pratiques.

Mon modèle et le résultat de mes recherches furent d'abord publiés dans l'ouvrage « *Gérer le volet humain du changement* » en 2004. J'ai débuté par trois chapitres parlant du destinataire du changement qui est la personne touchée et impactée par le changement, avant de déterminer ce que le gestionnaire, l'équipe de soutien et la direction pourraient faire pour mieux l'accompagner et la guider dans son adaptation au changement.

Cette lunette profondément humaniste et axée sur le modèle des sept phases de préoccupations (Bareil, 2013; 2004) permet de prédire les différentes catégories de préoccupations que vivent la vaste majorité des destinataires lorsqu'ils sont confrontés à un changement qu'on leur impose, en prenant pour acquis que ce changement est une bonne décision prise par l'organisation. On y apprend entre autres, que la seule annonce d'un changement ne provoque pas nécessairement de préoccupation (phase 1). Plusieurs s'en soucient peu jusqu'à ce qu'ils réalisent les impacts du changement sur eux. Leurs préoccupations deviennent égocentriques (phase 2) et ce sont des émotions liées à la peur de perdre les acquis face au danger immédiat, réel ou anticipé, qui sont générées par la « demande » et l'incertitude que provoque le changement. Puis les destinataires se questionnent sur la capacité de leur organisation à réussir ce changement et sur l'engagement visible de la direction face au changement (phase 3), qui est une variable souvent reconnue comme une condition importante d'un projet (Kotter, 2012). Le destinataire sera ensuite intéressé par la façon dont la mise en œuvre sera réalisée (phase 4) : sera-t-il consulté, y aura-t-il des projets pilotes et quel sera le plan de mise en œuvre? Finalement, une fois qu'il a adhéré au projet de changement, il se souciera davantage des

moyens mis en œuvre pour l'aider à s'adapter et c'est justement à ce moment précis que des stratégies de formation et des leviers pour la période de transition auront des effets optimaux (phase 5). Puis certains se soucieront de la collaboration interdépartementale et du transfert des meilleures pratiques (phase 6) et de l'amélioration continue du changement (phase 7).

L'évolution de l'intensité et l'ordonnement des phases méritent toutefois d'être nuancés. On retrouve habituellement un déplacement de l'intensité des phases, dans la direction attendue, dans la mesure où des gestes concrets sont perçus par les destinataires (Bareil, 2008 : 100). Lorsqu'il y avait stagnation, j'observais souvent l'absence de gestes concrets pour répondre aux préoccupations.

Les études récentes, entre autres celles que je mène avec mon collègue Kevin J. Johnson qui se spécialise sur la saturation des changements (Johnson, 2016), continuent de confirmer le lien prédictif entre l'intensité des phases de préoccupations et les comportements de soutien ou de résistance au changement (Bareil, Savoie et Meunier, 2007; Johnson et Bareil, 2016). Les préoccupations des quatre premières phases seraient liées à des comportements de résistance au changement alors que les trois dernières sont davantage liées à des comportements de soutien et négativement à des comportements de résistance. Elles ont aussi des effets sur le stress et l'épuisement professionnel qui est malheureusement de plus en plus présent actuellement, surtout chez les cadres. De plus, on connaît mieux les antécédents des préoccupations. Par exemple, la phase 2 centrée sur soi serait associée au manque de clarté du rôle et à la fréquence des changements. Ce qui expliquerait les inquiétudes centrées sur la phase 3 liée à la légitimité et à la capacité à changer seraient plutôt l'historique de mauvaise gestion des changements passés et le manque de leadership transformationnel.

Je me suis également questionnée sur les préoccupations en contexte de changements organisationnels multiples et simultanés. Est-ce que les gens vivent les mêmes préoccupations en même temps, dans trois changements? Eh bien non, ce serait bien trop facile à gérer! Dans notre étude (Bareil, Savoie et Meunier, 2007), 77% des répondants ont rejoint un pattern situationnel de préoccupations, c'est-à-dire qu'ils avaient des préoccupations de nature et d'intensité différentes selon les projets alors que 23% d'entre eux avaient un pattern dispositionnel stable, peu importe le type de changement (allant de très peu inconfortables à toujours inconfortables). La majorité des destinataires semble donc réagir en fonction de l'ampleur et de l'impact du changement sur eux plutôt qu'en fonction d'une disposition stable.

Je me suis longtemps attardée à créer des questionnaires sur mesure, en fonction des secteurs, des types de changements et des clientèles pour offrir aux organisations, des diagnostics utiles et de grande qualité afin qu'elles interviennent de la bonne façon, au bon moment. Cette méthodologie a donné lieu à la première entente de transfert à HEC Montréal, conclue avec Jean Elsliger, entre Univalor et une firme externe, Brio Conseils.

Aujourd'hui je m'attarde, avec Kevin, à réduire le nombre d'énoncés de préoccupations autour d'objets génériques qui donnent lieu à une échelle standardisée utilisée à des fins de recherche et de publications.

C. L'utilité d'un modèle pour intervenir plus efficacement

J'avais la conviction que cette connaissance accrue sur l'évolution des préoccupations des personnes nous permettrait d'intervenir de façon plus ciblée, mieux adaptée et plus respectueuse du vécu des personnes en situation de changement (Bareil et Savoie, 2003). C'est donc par cette voie que je me suis intéressée aux rôles des cadres et des gestionnaires, afin qu'ils prennent la peine d'écouter activement les préoccupations, les questions, les insécurités et les peurs, tout à fait normales, légitimes et saines de la part de personnes engagées, face à tout changement qu'on leur impose. Je voulais partager ce modèle interventionniste aux gestionnaires afin que les employés se sentent respectés dans leurs réactions et mieux compris, sans craindre d'être jugés de « résistants au changement ». Pour cela, il faut des gestionnaires bienveillants.

Les gestionnaires auraient donc avantage à créer des zones d'échanges et des espaces de conversation avec leurs équipes qui vivent souvent les mêmes préoccupations, au même moment, afin qu'ils trouvent ensemble des solutions. Pour cela, j'enseigne souvent la règle du 1/3 qui signifie que pour chaque problème, il faut que l'employé identifie trois solutions. Cet outil a l'avantage de responsabiliser tout un chacun face au changement.

Afin de compléter la boîte à outils des gestionnaires en accompagnement du changement, j'ai aussi pris part à un projet de recherche au Pôle Santé où il fallait développer une méthodologie innovante en gestion du changement. Bien que plusieurs méthodologies existent déjà, celle-ci se voulait être une méthodologie « clé en main » où, en fonction des résultats obtenus aux outils diagnostiques, des centaines de pistes d'interventions seraient suggérées aux gestionnaires.

C'est ainsi qu'a vu le jour la méthodologie C.A.P.T.E. qui vise avant tout cinq résultats dont la cible vise le destinataire du changement. Ces résultats, mesurés par des captomètres, visent à ce que le destinataire C = comprenne bien le projet de changement, qu'il y A = adhère, qu'il y P = participe, qu'il T = transfère ses nouveaux apprentissages dans ses habitudes de travail et finalement, qu'il E = fasse évoluer ses pratiques dans le but de les améliorer. Développée en mode collaboratif en équipe hétérogène, avec une experte en gestion du changement au CHU Sainte-Justine, une consultante chevronnée chez Brio Conseils et moi en tant qu'universitaire, cette méthodologie a permis d'accélérer le transfert des connaissances tacites en connaissances explicites pour mieux outiller les gestionnaires. Elle a été transférée à tout le réseau québécois de la santé et des services sociaux (Bareil, Beausoleil et Charbonneau, 2011) et au milieu des affaires, grâce à une autre entente de transfert négociée entre Univalor et la firme Brio Conseils qui a continué de la peaufiner et de la diffuser. Elle est aussi enseignée ici dans certains cours au MBA, au DESS, à l'École des dirigeants et à l'international et a donné lieu à mon dernier ouvrage « *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle* », écrit en collaboration avec deux expertes en gestion du changement (Bareil, Charbonneau, Baron, 2016). Cette

méthodologie a également servi de cadre de référence dans un autre projet au Pôle Santé visant l'implantation du Lean en santé (Bareil et al., 2015).

Le fil conducteur de tous mes travaux a toujours été de placer le destinataire au cœur de la mise en œuvre de tout changement car je crois profondément à certains postulats (Bareil, 2004 : 188) dont ceux-ci :

- a) l'organisation ne change pas tant que les individus qui la composent ne changent pas;
- b) comprendre le point de vue du destinataire est essentiel à la réussite du changement;
- c) ce sont toutes les interventions et actions au quotidien, particulièrement celles du supérieur immédiat, qui facilitent les changements d'habitudes;
- d) faciliter le changement est un effort individuel et aussi d'équipe;
- e) finalement, la décision stratégique et la mise en œuvre comportent des enjeux distincts.

III. Réflexions sur l'accompagnement des personnes en situation de changement organisationnel

Dans cette troisième partie, je me permettrai de vous partager certaines réflexions concernant l'état de la pratique professionnelle en gestion du changement et de son enseignement. Je terminerai sur les défis de mes prochaines années.

A. Réflexions sur la pratique professionnelle

Pour traiter de l'état de la pratique actuelle, il faut se référer à son histoire. La gestion du changement est née des grands projets informatiques (Autissier et Moutot, 2013 : 1). Au tout début, on consultait les usagers quant à leurs besoins. Cette pratique était pertinente quoique trop limitée à la phase du diagnostic où la rétroaction était rarissime, ce qui créait des attentes qui n'étaient somme toute, pas souvent comblées et qui occasionnait finalement plus de frustrations que de bienfaits. Comme on craignait de plus en plus les réactions de résistance des usagers face à un nouveau système, on a décidé de travailler plus en amont et cela a donné lieu à deux pratiques devenues indispensables en gestion du changement que sont les « petits » plans de communication et les plans de formation. J'insiste sur le mot « petit » plan de communication car en fait, on avait davantage en tête, un plan d'information programmé pour « vendre » le projet de changement et convaincre les destinataires que l'on écoutait trop peu. Après de nombreux dérapages où les utilisateurs réagissaient fortement, voire continuaient à « résister » au changement proposé, la pratique a explosé et a également beaucoup évolué.

Qu'est alors devenue la « gestion du changement »? La gestion du changement constitue l'une des plus importantes productions documentaires en management (Rondeau, 2008 :1). D'un côté, la documentation normative adopte la perspective d'acteur du changement en proposant des guides de mise en œuvre alors que la documentation à caractère descriptif prend la perspective d'observateur pour chercher à comprendre comment se produit le changement.

Selon la perspective d'acteur et les approches culturelles et cognitives, la gestion du changement une « démarche dite structurée et dynamique qui incite la direction à la réflexion dans sa prise de décision stratégique, puis à accompagner les gestionnaires, les employés et autres parties prenantes afin que tous s'approprient le changement et traversent leur période de transition avec le moins de perturbations et le plus d'efficacité et d'innovations possibles, tout en s'assurant que les systèmes, les structures, les cultures et les processus organisationnels soient adaptés et cohérents afin de retirer tous les bénéfices anticipés du projet » (Bareil, Beausoleil et Charbonneau, 2011).

Au CETO (Centre d'étude en transformation des organisations) et dans nos recherches, nous faisons référence à quatre grandes questions pour étudier un épisode de transformation (Rondeau, 2016 ; Armenakis et Bedeian, 1999): a) les causes du changement ; b) la nature du changement; c) les processus et les dynamiques du changement et d) ses effets.

Pourquoi les organisations se transforment-elles ? Rondeau (2008) discute des forces économiques, technologiques, politiques, législatives et sociales qui poussent les organisations à se transformer. De nos jours, ce sont souvent les forces externes en plus des forces internes qui poussent les organisations à changer en vue d'améliorer leur performance organisationnelle.

La seconde question réfère à l'orientation et au contenu du changement : vers quoi changer? Il importe que les décideurs prennent une décision pertinente et présentent une vision mobilisatrice de leur transformation (Armenakis et Bedeian, 1999), que ce soit une réorganisation, un changement technologique (ex. le numérique), une fusion, une acquisition, l'optimisation ou l'harmonisation des processus ou un changement culturel (Rondeau, 2008). Ces changements épisodiques, stratégiques et radicaux, nommés transformation organisationnelle, sont souvent en rupture avec ce qui existait en matière de leadership, de mission, de stratégie, de culture ou de structure organisationnelle (Burke, 2014) et c'est pourquoi ils sont plus difficiles à réussir et plus risqués. L'ajout de tout changement doit être présenté de façon intégrée aux autres changements simultanés, autour de cette vision liée au plan stratégique.

La troisième question réfère à la mise en œuvre de ces transformations, c'est-à-dire aux dynamiques, aux processus et aux acteurs qui feront en sorte de changer l'organisation. Il s'agit de l'enjeu le plus difficile. À cet effet, différentes méthodologies (incluant des outils pratiques) ont été publicisées autant par des firmes que des professeurs. Parmi les plus connues, je retiens : aux États-Unis : les 8 étapes de Kotter (2012), la méthodologie d'Ackerman Anderson et Anderson (2010), la méthodologie ADKAR de Prosci (Hiatt, 2006); au Québec : les ouvrages méthodologiques de Collerette, Lauzier et Schneider (2013), de Gagnon (2012), de Préfontaine et Gagnon (2007) de Rondeau et ses 2 modèles (1998; 2008) et la méthodologie CAPTE (Bareil, Charbonneau, Baron, 2016); en France, celles d'Autissier et Moutot sur la conduite et le changement agile (2016; 2015) et au Royaume-Uni, la méthodologie PCI (*People-Centered Implementation*) de Changefirst (Miller, 2011). En termes de méthodologie et d'outils, nous ne sommes pas en reste au Québec : je peux affirmer que la pratique au Québec est sûrement l'une des plus avancées au monde. Lorsque je prononce des conférences ou participe à des événements internationaux, je constate à quel point nous sommes innovants et d'avant-garde... jusque dans l'articulation d'un coach expert virtuel en gestion du changement dans le nuage informatique réalisé par BrioConseils, depuis 2012. Un *e-change* est également offert par Changefirst. Également, depuis 2014, il existe dorénavant un référentiel (ou Standard) des meilleures pratiques en gestion du changement développé par l'ACMP (*Association of change management professionals*, 2014).

Du point de vue de la pratique, on est donc passé du transfert de l'expertise implicite des consultants externes vers les spécialistes à l'interne par l'internalisation des pratiques (Autissier et Moutot, 2013 : 223) et le transfert explicite des meilleures pratiques. À mon avis, nous en sommes maintenant rendus à transférer cette expertise aux dirigeants, gestionnaires et employés en matière de gestion du changement et d'adaptation.

Si j'ose me permettre de résumer ce qui importe à partir de toutes ces méthodologies, je dirais qu'elles favorisent la création de l'adhésion au changement de sorte à ce que les différents groupes d'acteurs acceptent de faire les efforts nécessaires pour modifier leurs habitudes. L'adhésion des parties prenantes peut être obtenue grâce à des conversations riches autour de l'analyse des impacts, de la révision des processus et des préoccupations, au fur et à mesure qu'elles se manifestent. La participation active des destinataires demeure un incontournable pour engendrer la motivation à changer (Armenakis et Harris, 2009).

Pour y arriver, la décision de changer doit être perçue comme étant nécessaire et pertinente pour l'avenir de l'organisation, bénéfique pour les destinataires et qu'elle s'insère dans un plan stratégique mobilisateur que l'équipe de direction soutient (Armenakis et Harris, 2009).

En termes de *préparation* de la transformation, on parle souvent de la création d'un noyau dur et d'un sentiment d'urgence (Kotter, 2012), de structures de gestion du changement, en plus d'un réseau d'agents de changement (Parent et Bareil, 2014; Lachance et Maletto, 2014), de conditions favorables liées à des prédispositions organisationnelles (Paré et al., 2011; Oreg, Vakola et Armenakis, 2011) et individuelles (Armenakis et Harris, 2009) et de la capacité organisationnelle à changer (Rondeau, 2008; Hafsi et Demers, 1989). On tente d'encourager certains processus comme celui de bâtir la légitimité du changement (Rondeau, 2008) à l'aide de zones d'échanges fréquentes tout au long du projet.

La recherche nous apprend par ailleurs que la meilleure approche est celle où la mise en œuvre est contextualisée en fonction du type de changement, de l'environnement externe de l'organisation, de la prédisposition de l'organisation à changer (en termes de structure, culture, climat de confiance et d'apprentissage, style de communication, engagement de la direction, qualité du leadership, disponibilité des ressources), des caractéristiques des destinataires (traits, besoins) et parties prenantes et des processus de changement (participation, communication, soutien, etc.) comme le propose le modèle conceptuel de Damschroder et al. (2009), issu de la révision de dix-neuf modèles d'implantation et l'étude empirique d'Oreg et al. (2011). Cela exige de la flexibilité et de la contextualisation ainsi qu'un arrimage avec la gestion de projet (De Wall et al., 2014).

La quatrième question du CETO traite des effets ou des résultats des projets de transformation. Encore une fois, nous sommes interpellés sur la meilleure façon de mesurer les résultats obtenus. Pour ma part, je retiens les critères de projet (respect du budget et du délai), l'atteinte des bénéfices anticipés et d'effets collatéraux positifs, de même que des critères associés à l'expérience client (ex. satisfaction, rétention et attraction des clientèles) et aussi, à l'expérience employé que l'on pourrait mesurer en fonction du niveau d'engagement, de mobilisation, de bien-être et de santé psychologique.

Finalement, si je veux tracer le portrait de l'avancement en matière de gestion humaine du changement, je retiens le concept de « maturité » en gestion du changement (Lemieux, 2013). Bien qu'il existe différents modèles de maturité, l'étude de Prosci (2016) au niveau international estime à seulement 2,5 sur une échelle en 5 points, le taux de maturité actuel

des organisations. Cela signifie qu'en général, les pratiques de gestion du changement et les livrables ne sont pas encore assez souvent intégrés aux activités de gestion de projet, que les rôles et responsabilités ne sont pas adéquatement assumés à tous les niveaux de gestion et que l'atteinte des bénéfices est peu intégrée à la stratégie d'affaires. Au final, les compétences organisationnelles ne sont pas optimales tant au niveau de la direction, que des compétences managériales et des réflexes des employés à s'adapter constamment aux différents changements.

En résumé, le champ de la gestion du changement a grandement évolué. Néanmoins, les connaissances issues de la recherche mériteraient d'être mieux intégrées et arrimées avec la pratique.

B. Réflexions sur l'enseignement de la gestion du changement

Je vais donc poursuivre mes réflexions sur l'enseignement de la gestion du changement à HEC Montréal. Des cours à la fois théoriques et d'orientation professionnelle sont enseignés dans tous les programmes et à l'École des Dirigeants. On compte quelques cours dans les certificats en développement organisationnel, en leadership et en supervision. Au baccalauréat, un cours spécialisé est proposé en 3^e année. Au 2^e cycle, plusieurs cours sont offerts autant à la M.Sc., au M.B.A. qu'au D.E.S.S. en gestion, en management, en D.O. et en santé. Un cours est disponible au doctorat sur les théories du changement. À l'École des dirigeants, au moins deux cours et deux programmes intensifs en développement organisationnel cohabitent.

Je crois que le rôle de l'université devrait être d'une part, d'accroître la création de connaissances par la recherche sur les théories du changement (comme l'ouvrage de Demers, 2007), sur les processus et leurs effets et d'autre part, d'améliorer le niveau de maturité des organisations par des compétences spécifiques que nous devrions développer chez nos étudiants qui seront les destinataires, les gestionnaires, les spécialistes, les entrepreneurs et les décideurs de demain. Je me suis demandée jusqu'à quel point on jouait suffisamment ce rôle auprès de ces différentes clientèles.

Développer des compétences d'adaptation chez nos étudiants, les futurs professionnels

Le changement n'est pas prêt de s'arrêter, autant dans la vie personnelle des individus que dans leur vie professionnelle. Pourtant, comment prépare-t-on notre relève à devenir des professionnels capables de s'adapter aux multiples changements dans leur vie au travail : changement de patron et de style de gestion, de responsabilités, de tâches, de carrière ou d'aménagement physique, etc. Est-ce que nos futurs professionnels sauront comment réagir à tous ces changements, en préservant leur intégrité et leur santé psychologique? Favoriseront-ils les stratégies d'adaptation positives (Bareil et Johnson, 2015; Morin, Aubé et Johnson, 2015; Côté, 2013)? Sauront-ils maîtriser leur stress (Lupien, 2010) et faire preuve de compétences émotionnelles (Morin et al, 2015)? Prépare-t-on adéquatement notre relève à devenir des ambassadeurs et des agents de changement

(Lachance et Maletto, 2014) actifs dans leur milieu, responsables, imputables, agiles, adaptatifs, innovants, collaboratifs, capables d'influence et dotés de suffisamment d'estime d'eux-mêmes pour trouver du plaisir à devenir plus efficaces dans un milieu épanouissant? Saura-t-elle mettre au défi, de façon respectueuse, les décisions prises, proposer de nouveaux changements et surtout, s'adapter aux multiples changements sans mettre en péril leur santé et la qualité de leur travail (Bareil et Johnson, 2015)?

Encourage-t-on suffisamment les étudiants à prendre des cours portant sur ces thèmes, dans tous nos programmes? Je salue les cours en comportement organisationnel qui en discutent déjà et les récents plans de cours entre autres sur l'intelligence émotionnelle au D.E.S.S. en gestion et en développement organisationnel. Encourage-t-on tout autant le développement de ces compétences que les connaissances à cet effet? Car développer des connaissances est une chose; développer des compétences utiles pour la vie en organisation en est une autre.

Développer des compétences de gestion du changement chez nos futurs gestionnaires

En fait-on suffisamment dans nos enseignements pour mieux préparer les futurs gestionnaires au e-leadership dans l'accompagnement de leurs équipes qui risquent d'être de plus en plus interculturelles, interorganisationnelles et délocalisées sur plusieurs continents? Les aide-t-on suffisamment à devenir des leaders attentionnés, bienveillants, respectueux, agiles, compétents et efficaces, en contexte de changements multiples et de complexité? Créeront-ils des environnements de travail habilitants pour leurs équipes, où les employés peuvent faire preuve d'autonomie, tout en se sentant compétents, utiles et en contrôle de leurs tâches? Seront-ils en mesure de renégocier les contrats psychologiques, les rôles, les tâches, les attentes et l'organisation du travail tout en assumant un leadership transformationnel et transactionnel? Maîtriseront-ils l'art de mobiliser leurs équipes vers une vision intégratrice, stimulante et mobilisatrice? Apprendront-ils des changements passés? Seront-ils en mesure de bâtir sur les succès et les échecs des expériences de changements antérieurs? Leur apprend-on à s'appuyer sur ces apprentissages pour contextualiser leur changement? Développe-t-on les bons réflexes de diagnostic et d'interventions pour mesurer l'ampleur et la diversité des impacts et évaluer concrètement la capacité de leur équipe à se les approprier?

Accroître les compétences stratégiques des futurs dirigeants et entrepreneurs

Comment développe-t-on les compétences stratégiques des futurs dirigeants et entrepreneurs? En plus de la pensée stratégique et des habiletés de prise de décision, force est de constater que c'est souvent la mise en œuvre de la stratégie qui achoppe. Les dirigeants auraient intérêt à prendre en considération la capacité de leurs équipes à la réaliser et à la mettre en œuvre. Pour être approuvé par le conseil d'administration, un dossier de justification est souvent trop optimiste quant à ses délais et ses budgets, ce qui fait en sorte que le plan de réalisation s'avère peu réaliste; ce qui tend à démotiver le personnel plutôt qu'à le mobiliser.

Jusqu'à quel point les futurs dirigeants et entrepreneurs sont-ils suffisamment conscients des effets de la grande prolifération des changements sur leurs équipes? Plusieurs ont tendance à sous-estimer les nombreux impacts qu'ils génèrent. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime qu'en 2020, la dépression arrivera au second rang des maladies, entraînant le plus lourd fardeau en matière d'incapacité dans le monde (Morin et al., 2015 : 191). Les formons-nous à respecter les limites individuelles afin d'éviter que les cadres et autres professionnels se rendent jusqu'à l'épuisement émotionnel? Collette dès 2008 (p. 36), déplorait les cinq « trop » des changements dans l'administration publique: trop nombreux, trop fréquents (se succédant à un rythme trop élevé), dans des chantiers trop gros (d'une amplitude plus grande que la capacité de gestion en place et d'intégration des destinataires), des projets trop peu coordonnés et finalement, des changements trop vagues (ambigus et sans objectif opérationnel). Sont-ils suffisamment sensibilisés à l'importance d'un portfolio intégrant l'avancement de tous les changements et le degré d'absorption des destinataires? Les fait-on réfléchir au changement sans douleur en repensant les façons de faire le changement autrement comme le propose Abrahamson (2004)?

Jusqu'à quel point se soucient-ils du sort réservé aux cadres intermédiaires pris entre l'arbre et l'écorce, qui doivent souvent porter l'odieux de critiques qui ne devraient pas leur être adressées, tout en se montrant les défenseurs de la décision stratégique devant leurs employés? Bien souvent, ils n'ont pas accès à plus d'information, ni de formation que leurs équipes et on les somme d'en être les porteurs légitimes avec la responsabilité de les mettre en place, ce qui signifie d'en gérer les impacts, d'être présents sur le terrain, à l'écoute de leur personnel mais tout en devant réviser à la fois les budgets, les structures et l'organisation du travail. Est-ce que les dirigeants établissent un dialogue soutenu avec leurs cadres? Comment les aident-ils à composer avec les déséquilibres aux plans structurels, culturels, politiques et systémiques tout en protégeant leur intégrité? Il ne faut pas oublier que le gestionnaire constitue l'acteur organisationnel le mieux placé pour soutenir les choix stratégiques, apprécier l'ampleur des différents effets sur son unité et finalement, intervenir pour désamorcer les situations difficiles (Rondeau et Bareil, 2010 : 66).

Jusqu'à quel point leur tableau de bord de gestion contient-il des indicateurs quant au développement des talents, à la santé physique et psychologique de leur personnel, au taux d'innovation, de mobilisation et de participation aux décisions, au potentiel d'attraction et de rétention du personnel? Savent-ils reconnaître le taux d'efforts exigés par la multitude de projets de changements? Peut-on se réjouir de constater les effets positifs du développement de l'intelligence émotionnelle des dirigeants leaders, ayant acquis des compétences pour être en maîtrise de leurs propres émotions, pour décoder et gérer celles de leurs équipes et proposer des visions mobilisatrices des changements qu'ils suscitent, accompagnées d'une dose de responsabilité sociale? Jusqu'à quel point propose-t-on ces bonnes pratiques dans nos cours?

Développer des compétences d'expertise en accompagnement des changements

Lorsque je pense aux experts en changement, je pense bien sûr aux experts en accompagnement du changement que l'on forme et qui se retrouvent soit dans les firmes de conseils externes, ou soit à l'interne, dans les départements de développement organisationnel, de gestion des ressources humaines, de planification stratégique, des communications internes, de révision de processus ou de capital humain.

Le D.O. (développement organisationnel) vise à accompagner les dirigeants dans des processus de changements planifiés, visant la santé des personnes et des organisations. Ce sont ces valeurs de respect et d'humanisme alliées à l'efficacité organisationnelle qui soutiennent ce courant de pensée. En fait-on suffisamment dans nos programmes spécialisés en développement organisationnel au certificat, au D.E.S.S. et à la M.Sc. pour développer des connaissances issues des plus récentes recherches sur les réactions affectives, cognitives et comportementales face au changement (Oreg, 2003), leurs antécédents, leurs effets (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011) et les leviers managériaux qui font une différence? Fait-on suffisamment référence aux prédispositions individuelles et organisationnelles? Fait-on suffisamment connaître les méta-modèles de changement issus des données probantes qui permettent d'identifier les variables clés pour contextualiser la gestion du changement (Damschroder et Al., 2009 et De Waal et al., 2014)?

Apprennent-ils suffisamment à se connaître et à développer leurs compétences en facilitation (Lessard et Al., 2016), à l'aide d'auto-évaluations sur leur type de personnalité et leur quotient d'intelligence émotionnelle (ex. : l'Indicateur de types psychologiques Myers Briggs, niveau II et le *Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test*)? Cible-t-on les bons profils de candidats et comment les accompagne-t-on dans leur cheminement scientifique et professionnel? Comment développe-t-on leur savoir, leur savoir-être et leur savoir-faire en matière d'accompagnement des employés, des gestionnaires et des dirigeants?

Finalement, sommes-nous assez présents et accessibles dans les autres facultés et disciplines universitaires pour développer ces compétences clés issues du comportement organisationnel et du management via le web et les cours en ligne?

C. Mes prochains défis

Avant de terminer, je ne saurais passer sous silence ma contribution à l'excitant projet du nouvel édifice au centre-ville. Lorsque Michel Patry (directeur de l'École) m'a demandé d'accompagner HEC Montréal dans ce très beau projet de changement qui représente à la fois la construction d'un nouvel édifice mais aussi une occasion unique de repenser nos façons de faire, de travailler en collaboration plutôt qu'en silos, en y intégrant les nouvelles technologies, je n'ai pas hésité. Si je peux aider à accroître le niveau de maturité en changement dans notre grande École et à insuffler une dose d'avant-gardisme, de pratiques de gestion exemplaires, d'agilité, dans une culture entrepreneuriale qui a fait notre renommée, tout en y intégrant une culture collaborative inter-programmes, inter-directions, interdépartementales et interpôles et ce, pour mieux répondre à notre mission, ce sera avec fierté! Je vais tenter de mettre à profit mon expertise et mes expériences.

Au plan de la recherche, j'ai l'intention de poursuivre ma quête sur la transformation institutionnelle, les mécanismes d'adaptation au changement, les approches collaboratives, les ateliers participatifs et la facilitation du changement. J'aimerais identifier les leviers managériaux propices aux comportements de soutien du changement et leurs effets. Les impacts des changements simultanés sur l'adaptabilité et le potentiel adaptatif des personnes restent à découvrir, de même que les dynamiques organisationnelles qui permettent de réussir certains types de transformation plutôt que d'autres.

Conclusion

Comme vous avez pu vous en rendre compte, je suis une universitaire de type professionnelle. Ma mission : mieux comprendre les réactions des destinataires dans le but qu'ils s'adaptent au changement dans le plaisir et qu'ils soient accompagnés par des gestionnaires qui leur permettent d'exploiter leur plein potentiel. J'essaie que cette posture humaniste et fortement engagée envers les destinataires du changement, qu'ils soient employés, cadres ou gestionnaires, soit transmise à tous nos étudiants en gestion dans les programmes, plus particulièrement à nos futurs experts, dans les programmes et microprogrammes en développement organisationnel et à l'École des dirigeants.

Je crois en la proximité et au travail collaboratif entre les milieux de la pratique et l'université. Mes recherches au Pôle Santé, au CETO et au CEFRIO en témoignent tout comme la valorisation de deux innovations. Je continue à penser que le développement organisationnel de deuxième et troisième génération permettra de répondre aux défis contemporains des organisations : soit celui d'améliorer l'efficacité organisationnelle tout en développant les compétences et en préservant le bien-être des personnes qui les composent.

Quel sera le futur des organisations en 2025? Est-ce que nos organisations seront davantage matures en situation de changements? Mettra-t-on davantage l'emphase sur les talents, la créativité et la collaboration des personnes pour créer des organisations efficaces et soucieuses de leur santé physique et psychologique? Je souhaite que nos environnements deviennent des lieux de partage d'idées, de saine confrontation et compétition, de respect, de confiance et de plaisir à travailler!

Avant de terminer, laissez-moi remercier sincèrement plusieurs personnes qui ont eu un impact significatif dans ma vie professionnelle. Je pense bien sûr à Alain Rondeau (qui est à Paris actuellement), un ami, qui fut un mentor à HEC Montréal dès mon arrivée et qui m'a toujours soutenue dans mes activités au CETO; à André Savoie pour son soutien indéfectible lors de mon mémoire et de ma thèse et surtout, qui m'a appuyée dans mon retour aux études; à Estelle Morin, une alliée fidèle qui me permet de revenir aux théories de l'adaptation en psychologie, à Caroline Aubé, une collègue combien chaleureuse et fortement impliquée en comportement et en développement organisationnel; à Kevin J. Johnson, ma relève, avec qui je mène plusieurs recherches des plus pertinentes; à Alain Gosselin, avec qui j'ai développé de nouveaux programmes performants qui répondent aux besoins du marché; à Marie-Hélène Jobin qui a soutenu mes recherches au Pôle Santé, à Michel Cossette, un fidèle allié en GRH; à Nathalie Lemieux du CETO, à Jean Elsliger, avec qui j'ai conclu deux ententes de transfert. Merci aussi aux directeurs de département en management qui m'ont soutenue dans toutes les étapes de ma carrière universitaire, plus particulièrement, Francine Séguin, ma première directrice, Richard Déry, pour mon agrégation et Jean-Pierre Bécharde à la titularisation, sans oublier Réal Jacob et Cyrille Sardais qui ont été présents pour me conseiller à des moments critiques de ma carrière. Je veux remercier également Sylvie Charbonneau, une amie et une inspiration au sujet des problématiques issues des terrains, de même qu'à toute l'équipe de Brio Conseils dont Caroline Ménard, diplômée du programme de maîtrise de HEC Montréal et nouvellement

promue au poste de Présidente. Finalement, à Michel (Patry), qui m'a offert de revenir sur le terrain de mes origines professionnelles, en destination du pavillon du centre-ville qui sera situé à un coin de rue d'où j'ai débuté ma carrière à la STCUM.

Un merci tout spécial à André, mon époux et mon confident depuis 32 ans, qui m'appuie dans tous mes projets et m'a soutenue vers la titularisation et à ma fille Kimberly-Anne, dont je suis très fière pour la femme et la professionnelle qu'elle est devenue. Merci beaucoup.

Bibliographie

- Abrahamson, E. ,(2004), *Change without pain : how managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*, Boston: Harvard Business Review.
- Ackerman Anderson, L., Anderson, D., (2010), *The change leader's roadmap: how to navigate your organization's transformation*, San Francisco: Pfeiffer.
- Anderson, D.L., (2015), *Organization Development: the process of leading organizational change*, Los Angeles: SAGE.
- Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. ,(1999), Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25: 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S.G., (2009), Reflections: our Journey in Organizational change research and practice, *Journal of Change Management*, 9, 2, 127–142.
- Association of Change Management Professionals, (ACMP), (2014), *Standard for change management*, Winter Springs : ACMP.
- Autissier, D., Moutot, J.-M., (2016) et (2013), *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage*, 4^e et 3^e éditions, Paris : Dunod.
- Autissier, D., Moutot, J.-M., (2015), *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*, Paris : Dunod.
- Bareil, C., (2013), Two paradigms about resistance to change, *Organization Development Journal*, 31, 3, 59-71.
- Bareil, C. (2008), Démystifier la résistance au changement: Questions, constats et implications sur l'expérience du changement, *Télescope*, 14, 3, 89-105.
- Bareil, C., (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Montréal : Transcontinental.
- Bareil, C., (1997), *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique*, thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal.
- Bareil, C., (1985), *Programme de perfectionnement aux attitudes: modèle opératoire de conception*, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.
- Bareil, C., Beausoleil, L., Charbonneau, S., (2011), *Une approche novatrice pour gérer plus humainement vos projets de changement*, Colloque des CHU (Centres hospitaliers universitaires), Supersession, Québec : 16 septembre 2011.
- Bareil, C., Charbonneau, S., Baron, A., (2016), *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*, Montréal : Éditions JFD.
- Bareil, C., Johnson, K., (2015), Quelle sera votre stratégie d'adaptation? *Objectif Prévention*, 38, 2, 26-27.
- Bareil, C., Normand, K., Houle, L., Gosselin, A., Jobin, M.-H. et Bénomar, N., (2015), *Gestion du changement en contexte Lean*, (Rapport n° 15-7), Montréal : Pôle santé HEC Montréal.

Bareil, C., Savoie, A., (2003), *Réussir le changement dans le respect des individus* dans Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail. Pistes de réflexion et d'action, sous la direction de Roland Foucher, André Savoie et Luc Brunet, Éditions Nouvelles AMS 2003, p. 319-337.

Bareil, C., Savoie, A., Meunier, S., (2007), Patterns of Discomfort with Organizational Change, *Journal of Change Management*, 7, 1, 13-24.

BrioConseils (2016), <http://brioconseils.com/fr/>.

Brunet, L. et Savoie, A., (1999), *Le climat de travail*. Montréal : Logiques.

Burke, W.W., (2014), *Organization Change : Theory and practice*, 4th Edition, Thousands Oaks : SAGE.

Cameron, K.S., Quinn, R.E., (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture : based on the competing values framework*, Addison-Wesley.

Changefirst, (2016), Site web : <http://www.changefirst.com/Change-Management-Toolkit>).

Coch, L., French, J.R.P. Jr., (1948), Overcoming Resistance to Change, *Human Relations*, 1, 4, 512-532.

Collerette, P., (2008), Pour une gestion du changement discipline dans l'administration publique, *Télescope*, 14, 3, 33-49.

Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R., (2013), *Le pilotage du changement*, 2^e édition, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Côté, L., (2013), Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail, *Psychologie Québec*, 30, 5, 41-44.

Damschroder, L.J., Aron, D.C., Keith, R.E., Kirsh, S.R., Alexander, J.A., Lowery, J.C., (2009), Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science, *Implementation Science*, 4: 50.

De Wall, G.A., Scheepers, A.M., McLoughlin, S., Hempel, B., (2014), A conceptual framework for guiding business transformation and organizational change in innovative ICT projects, *International Journal of Organizational Innovation*, 7, 2, 6-17.

Demers, C., (2007), *Organizational change theories: a synthesis*, Los Angeles: SAGE.

Fuller, F.F., (1973), *Teacher education and the psychology of behavior change: A conceptualization of the process of affective change of preservice teachers*. Austin: The University of Texas at Austin, Research and Development Center for Teacher Education.

Gagnon, Y.-C., (2012), *Réussir le changement: mobilise et soutenir le personnel*, Québec: Presses de l'Université du Québec.

Hafsi, T., Demers, C., (1999), *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal : Transcontinental.

Hall, G.E., Hord, S.M., (1987), *Change in Schools, Facilitating the Process*, New York: State University of New York.

Hiatt, J.M. (2006), *ADKAR: A model for change in business, government and our community*, Loveland: Prosci.

Johnson, K.J., (2016), The dimensions and effects of excessive change, *Journal of Organizational Change Management*, 29, 3, 445 – 459.

Johnson, K.J., Bareil, C., (2016), *Saturation, préoccupations et résistance au changement : étude en cours*, HEC Montréal.

Kotter, J.P., (2012), *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.

Kübler-Ross, E., (1975), *Les derniers instants de la vie*. Paris : Édition Labor et Fides-Genève.

Lachance, C., Maletto, È.-M., (2014), Un réseau d'agents de changement en soutien au CHU Sainte-Justine, *Effectif*, Septembre/octobre, 26-29.

Lemieux, N., (2013), Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise. *Question(s) de Management?*, 3, 67–79.

Lessard, S., Bareil, C., Lalonde, L., Duhamel, F., Hudon, É., Goudreau, J., Lévesque, L., (2016), External facilitators and interprofessional facilitation teams: a qualitative study of their roles in supporting practice change, *Implementation Science*, 11:97.

Lewin, K., (1952), Group Decisions and Social Change, dans G.E. Sevanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, 459-473.

Lupien, S., (2010), *Par amour du stress: des conclusions scientifiques*. Boisbriand : Éditions au Carré.

Morin, E., Aubé, C., Johnson, K., (2015), *Psychologie et management*, Montréal: Chenelière Éducation.

Miller, D., (2011), *Successful change: how to implement change through people*, West Sussex: Changefirst.

Myers, I.B., (1975), *Manual: The Myers Briggs Type Indicator*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Oreg, S., (2003), Resistance to change: Developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 680-693.

Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A., (2011), Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies, *Journal of Applied Behavioral Science* 47, 4, 41-524.

Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P., Balouzakis, G., (2011), Clinicians' perceptions of organizational readiness for change in the context of clinical information system projects: insights from cross-sectional surveys, *Implementation Science*, 6: 15.

Parent, C., Bareil, C., (2014), Gérer une équipe de changement : illustration des pratiques appliquées au secteur de la santé et des services sociaux, *Gestion*, 39, 3, 63-73.

Préfontaine, L., Gagnon Y.-C., (2007), *Gérez un projet de changement technologique : un guide une démarche et des outils*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Prochaska, J.O., DiClemente, C.C., (1983), Stages and process of self-change of smoking : toward an integrative model of change, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51 (3), 390-395.

Prosci, (2016), *Best practices in change management*, Prosci Benchmarking Report.

Rioux, P., (2004), *Analyse qualitative et diachronique des préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel*, Thèse de doctorat, Université de Montréal.

Rondeau, A., (2016), *La transformation des organisations : où en sommes-nous?* Séminaire du CETO, HEC Montréal, octobre 2016.

Rondeau, A., (2008), L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, *Télescope*, 14, 3, 1-12.

Rondeau, A., (1998), Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre, *Gestion, revue internationale de gestion*, 24, 3, 152-154.

Rondeau, A., Bareil, C., (2010), Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? *Gestion, revue internationale de gestion*, 34, 4, 64-69.

Scott, C., Jaffe, D., (1992), *Maîtriser les changements dans l'entreprise*, Laval : Agence d'Arc inc., pp. 29-42.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., Doucet, (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, revue internationale de gestion*, 30, 2, 69-78.

HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7
www.hec.ca



HEC Montréal – Campus durable est un mouvement qui mobilise l'ensemble de la communauté universitaire autour de trois axes principaux : enseignement, recherche et milieu de vie.



Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier recyclé fabriqué au Québec dans le respect de normes environnementales reconnues.