

POINTS CLÉS DES FACTEURS DÉTERMINANTS DU SUCCÈS DES INITIATIVES DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL (ICO)

CONTEXTE ACTUEL

Des environnements organisationnels en évolution :

Les contextes actuels, plus «volatiles, incertains, complexes et rapidement changeants» (Kotter et al., 2021) exigent des organisations plus flexibles, adaptatives et égalitaires qui s'accordent mal avec les modèles de changement planifiés et linéaires traditionnels (Boonstra, 2023).

IDÉES REÇUES SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

70%
DES ICO
ÉCHOUENT

Cette affirmation largement répandue relève de l'anecdote, n'a pas été vérifiée, et a été discréditée par Hughes (2011), qui souligne l'impossibilité de valider ce chiffre considérant l'ambiguïté des définitions de succès/échec et la diversité des contextes organisationnels.

La résistance au changement peut être vue comme cause principale d'échec des ICO alors qu'elle peut constituer une ressource précieuse. (By et al., 2016; Grønvad et al., 2024)

La résistance au changement...

- peut être vue comme cause principale d'échec et **alors qu'elle peut constituer une ressource précieuse.** (By et al., 2016; Grønvad et al., 2024)
- peut être **une source d'information plutôt qu'un obstacle.** (Bareil, 2013)

DEUX APPROCHES OPPOSÉES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

01 | INITIATIVE DE CHANGEMENT IMPOSÉE PAR LA DIRECTION

Approche hiérarchique, planifiée chronologiquement, où les dirigeants diagnostiquent les problèmes et sélectionnent les solutions.

(Graetz et Smith, 2010; Van de Ven, 2021; Boonstra, 2023)

Convient quand l'ICO doit survenir coûte que coûte rapidement- ces situations sont de plus en plus exceptionnelles puisque les ICO nécessitent souvent la confiance et le partage des connaissances de destinataires hautement qualifiés.

02 | INITIATIVE DE CHANGEMENT PARTICIPATIVE

Approche démocratique, transparente, émergente, qui implique les destinataires dès le diagnostic des problèmes.

(Beer et al., 2011)

Appropriée lorsque l'ICO et son succès dépendent de la participation des destinataires.

QUELLES ACTIONS?

- Créer une vision claire** du changement et la communiquer efficacement (Kotter, 1996; Appelbaum et al., 2012)
- Planifier des étapes chronologiques** avec des jalons identifiables pour suivre la progression (Errida et Lotfi, 2021)
- Former une coalition directrice puissante** pour légitimer et conduire le changement (Kotter, 2012; Eriksson & Fundin, 2018)
- Générer des gains à court terme** pour maintenir la motivation (Kotter, 2012)

- Impliquer les destinataires dès l'étape du diagnostic** pour éviter la résistance
- Fixer des objectifs participatifs spécifiques** qui soient «perçus légitimes et appropriés par les destinataires du changement»
- Procurer une tribune où toutes et tous peuvent être entendus** pour obtenir des informations valides critiques (Rousseau et ten Have, 2022)
- Favoriser l'autodétermination et l'écoute** des parties prenantes (Rousseau et ten Have, 2022)
- Faciliter les échanges entre destinataires** pour créer une « organisation apprenante en changement » (Bareil, 2013)

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS COMMUNS AUX DEUX APPROCHES

- Communication transparente et constante** à travers l'organisation (Dempsey et al., 2021)
- Participation précoce et active** de tous les groupes affectés (Dempsey et al., 2021)
- Implication et support de la direction** (Dempsey et al., 2021)
- Mesures objectives définies dès le départ** pour évaluer le succès (Bjaalid et al., 2015)
- Sécurité psychologique des destinataires** pour obtenir des informations valides (Beer, 2020; Van de Ven, 2021)

CONSEILS PRATIQUES POUR LES CRHA, CRIA ET GESTIONNAIRES

1. Adapter l'approche au contexte :

- Privilégier les approches participatives lorsque la confiance et la participation des destinataires sont nécessaires
- Utiliser les approches imposées uniquement en cas d'urgence légitime (Boonstra, 2023)

2. Communiquer stratégiquement :

- En contexte d'insécurité élevée : privilégier des messages rationnels et factuels
- En contexte de sécurité : utiliser des messages émotifs (Bayraktar et Kabasakal, 2020)
- Annoncer de façon transparente ce qui est connu et inconnu pour prévenir l'anxiété (Kotter et al., 2021)
- Souligner ce qui va demeurer du statu quo plutôt que d'accentuer les pertes occasionnées par le changement (McLaren et al., 2023)

3. Gérer les attentes :

- Préparer les parties prenantes à la « vallée du désespoir » - cette phase inévitable où la performance décline temporairement et où le changement s'avère plus difficile que prévu avant de s'améliorer (Elrod et Tippet, 2002)
- Éviter des attentes initiales trop optimistes (Rousseau et ten Have, 2022)

4. Diagnostiquer les préoccupations :

- Utiliser la question clé : « Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, par rapport au changement? » (Bareil, 2008)
- Adapter les actions selon les sept phases de préoccupation des destinataires (Bareil, 2013)

5. Planifier stratégiquement :

- Réaliser des expérimentations préliminaires sous forme d'études pilotes (Rousseau et ten Have, 2022)
- Éviter d'aborder les ICO à trop court terme ou de les limiter dans

le temps (Dempsey et al., 2021)

- Établir différentes structures de transition durant l'ICO (comités temporaires, rotations de postes, etc.) (Rousseau et ten Have, 2022)

6. Évaluer le changement :

- Utiliser l'approche des « théories du changement » qui identifie explicitement comment les ICO font face à un problème spécifique (Koleros et al., 2024)
- Structurer l'analyse en six étapes: déterminer les relations de cause à effet; développer une théorie du changement; rassembler les données probantes; assembler les contributions des parties prenantes; rechercher des données additionnelles; et réviser l'analyse (Koleros et Mayne, 2019)
- Employer des analyses narratives pour évaluer des changements émergents continus et « construire une mémoire collective du changement » (Briody et al., 2012; Baú, 2016)

COMMUNICATION NARRATIVE ET VISUELLE DU CHANGEMENT

- Les narratifs de changement sont des histoires qui ordonnent les événements dans le temps de façon signifiante, liant le passé, le présent et un futur anticipé. (Dalpiaz et Di Stephano, 2017)
- Ces narratifs créent et soutiennent les changements de culture organisationnelle. (Briody et al., 2012)
- Une communication efficace équilibre les événements nouveaux et familiers. (Dalpiaz et Di Stephano, 2017)
- La communication visuelle doit être cohérente avec la communication textuelle et verbale. (Eriksson et Fundin, 2018)

ENVIE DE
POURUIVRE
LA LECTURE
POUR EN
SAVOIR PLUS?



SCANNEZ LE CODE QR
POUR ACCÉDER À LA REVUE
DE LA LITTÉRATURE

Centre de
recherche et
d'innovation

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés