

Centre de recherche et d'innovation

FACTEURS DÉTERMINANTS DU SUCCÈS DES INITIATIVES DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

ISRAËL FORTIN, PH.D | GOA INSTITUTE OF MANAGEMENT

REVUE DE LA LITTÉRATURE

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Table des matières

RÉSUMÉ	3	3.4. Lieux communs des initiatives de changement organisationnel planifiées.....	14
MÉTHODE	4	3.5. La communication narrative et visuelle de la vision du changement.....	16
<hr/>		▪ 3.5.1 Interpréter et raconter l'ouverture et la résistance au changement.....	18
01 INTRODUCTION	5	▪ 3.5.2 L'évaluation narrative des changements.....	20
<hr/>		CONCLUSION	21
02 Spécificités de la littérature portant sur les initiatives de changement organisationnel	6	À PROPOS DE L'AUTEUR	21
2.1. L'apport essentiel des praticiennes et praticiens du changement sur la recherche académique.....	7	RÉFÉRENCES	22
2.2. Les défis de la recherche portant sur le changement organisationnel et les idées reçues.....	8	<hr/>	
<hr/>		ANNEXE 01 Modèles de changement organisationnel et facteurs de succès.....	24
03 Facteurs déterminants du succès des initiatives de changement organisationnel planifiées	9	ANNEXE 02 Comparaison des étapes de changement organisationnel de quatre modèles.....	25
3.1. Deux approches opposées du changement planifié.....	9	ANNEXE 03 Stratégie de communication en fonction de l'insécurité des destinataires du changement.....	26
3.2. Facteurs déterminant le succès des initiatives de changement organisationnel imposées par les équipes de direction.....	11	ANNEXE 04 Courbe de changement classique.....	27
3.3. Facteurs déterminants du succès des initiatives de changement organisationnel participatives.....	13		

Résumé

Les approches du changement organisationnel sont appelées à changer avec les organisations et leur environnement. Certains modèles de changement prescrits jusqu'à récemment s'adaptent mal aux contextes turbulents actuels.

Peu importe le modèle adopté, une initiative de changement organisationnel (ICO) peut être bienvenue et désirée par celles et ceux qui l'implémentent, mais peut également faire l'objet de résistance par les destinataires du changement, ou même être involontairement sabotée par les agentes et agents du changement. Une ICO peut être imposée rapidement lorsque les connaissances tactiles des destinataires ne sont pas requises, mais cela implique de constants compromis lorsque le succès d'une ICO dépend des destinataires.

Cette revue de littérature se veut une synthèse problématisant (c'est à dire, examinant et remettant en question) les études organisationnelles

récentes, afin de cerner les facteurs déterminants du succès des ICO. Ces facteurs déterminants furent extraits des modèles de changement organisationnels classiques et de leurs récents raffinements. Ce texte décrit d'abord la méthode utilisée pour recenser les écrits et présente les spécificités de la littérature portant sur les ICO. Ensuite, deux approches opposées du changement et leurs lieux communs sont élaborés. La première approche concerne les ICO imposées (par exemple, par les équipes de direction) et vise un changement rapide, peu importe les moyens. La seconde approche est participative et vise à éviter la résistance des destinataires de façon démocratique, émergente et transparente. Entre ces deux extrêmes se situent plusieurs combinaisons possibles qui doivent cependant être présentées de façon cohérente et signifiante pour les parties prenantes du changement. C'est pourquoi la dernière section aborde plus en profondeur quelques considérations spécifiques à la communication au cours d'une ICO.

Mots-clés :

Revue problématisante; facteurs déterminants; changement planifié; changement imposé; changement participatif, communication du changement.

Méthode

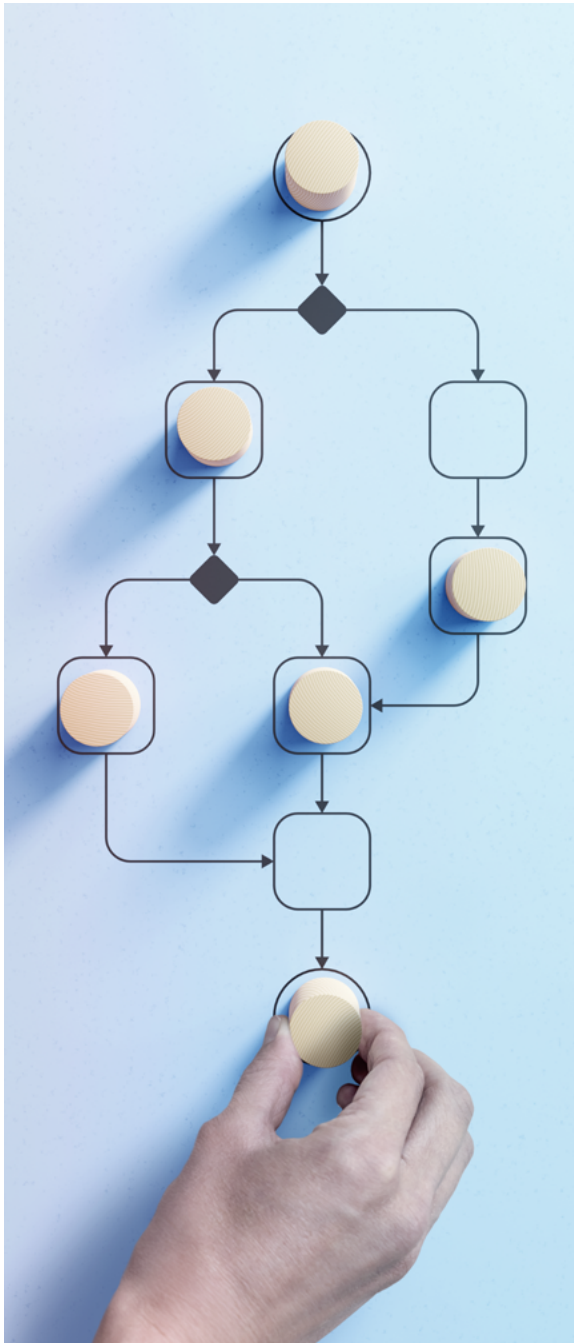
Nous nous sommes concentrés sur les articles académiques publiés au cours des quinze dernières années. Nous avons conduit une revue de littérature problématisant les facteurs de succès des ICO (*problematizing literature review*), afin de repenser la littérature au-delà des études existantes et de générer une perspective renouvelée.

-Alvesson and Sandberg, 2020-

CETTE MÉTHODE SUIT LES QUATRE PRINCIPES SUIVANTS :

1. Cette approche privilégie l'idéal de réflexivité tout en ne supposant pas d'emblée la neutralité des chercheurs.
2. La chercheuse ou le chercheur problématise le sujet au cours du processus de recension des écrits et ne vise pas l'accumulation préalable d'un maximum d'études.
3. La chercheuse ou le chercheur procède à une lecture plus vaste, toutefois plus sélective, des thèmes abordés (par exemple, des ICO québécoises ou canadiennes).
4. L'approche se concentre davantage sur des contributions alternatives et des résultats surprenants plutôt que sur la lecture superficielle ou en profondeur du plus grand nombre d'études possible dans le temps alloué.

Afin de repérer les articles traitant des facteurs déterminants du succès des ICO, nous avons utilisé différentes combinaisons de mots-clés en anglais « change(s) », « management », « initiative(s) », « factor(s) » et « organization(s) » dans le moteur de recherche académique *Google Scholar*. Le nombre de citations des références a permis d'examiner et de valider leur intérêt à figurer dans cette recension, et ainsi lister les revues spécialisées à retenir, soit *Journal of Change Management* et *International Journal of Change Management*. Puis, nous avons trouvé des études pertinentes plus récentes et plus critiques des idées reçues, mais moins citées. Enfin, nous avons examiné des ouvrages cités par les articles consultés afin de compiler les classiques les plus influents, ainsi que des études provenant de disciplines connexes privilégiant d'autres vocables. Par exemple, c'est ainsi que nous avons découvert et considéré plus en profondeur l'approche des théories du changement provenant de l'évaluation de programme.



01

Introduction

Selon Van de Ven (2021), le processus de changement organisationnel implique une différence observée ou perçue dans les caractéristiques, les activités ou les conceptions organisationnelles. Les ICO varient en fréquence, en taille, en nouveauté et en durée, mais la plupart sont répétitives et suivent une procédure de routine. D'autres changements correspondent à des ICO planifiées plus larges qui apparaissent dans l'historique de l'organisation et qui nécessitent des ressources importantes. Finalement, certaines ICO exigent que les membres organisationnels innovent et implémentent de nouvelles technologies, des équipements, des processus, des programmes, des procédures, des structures, des politiques, des systèmes, des services ou des produits.

Cette revue de la littérature des vingt dernières années porte sur des ICO planifiées épisodiques dans des entreprises privées et publiques, des organisations gouvernementales et à but non lucratif ou des coopératives. Nous débutons avec quelques particularités de la littérature portant sur les ICO. Nous abordons ensuite les facteurs déterminants (en *italique* dans le texte) identifiés par deux approches opposées du changement organisationnel, soit les ICO imposées par les équipes de direction et les approches participatives du changement. Enfin, nous nous penchons sur quelques lieux communs de ces deux approches en soulignant la place centrale de la communication lors d'une ICO.



Spécificités de la littérature portant sur les initiatives de changement organisationnel

De nombreux articles scientifiques (Hagl et al., 2024; Dempsey et al., 2022; Errida et Lofti, 2021; Lauzier et al., 2020; Oreg et al., 2011; Whelan-Berry & Dommerville, 2010) et méta-analyses (Ros et al., 2023) de la littérature récente portent sur divers aspects des ICO. De ces ouvrages, nous pouvons dégager et souligner deux constats généraux : l'importante influence des ouvrages rédigés par des consultantes et consultants en changement organisationnel pour la recherche académique, ainsi que la diffusion d'un certain nombre de principes qui ne sont pas nécessairement soutenus par la recherche. Cette revue de la littérature s'attardera à faire le point et à clarifier ceux-ci.



2.1. *L'apport essentiel des praticiennes et praticiens du changement sur la recherche académique*

L'étude des ICO fait face à plusieurs défis, notamment : établir un diagnostic concurrentiel des problèmes organisationnels et opinions différentes des solutions les plus appropriées, évaluer l'efficacité d'initiatives de changement simultanées, ainsi que les perceptions et les explications différentes du succès des changements. Ces défis expliquent alors la pertinence des praticiennes et praticiens du changement et l'influence des publications orientées vers la pratique sur la recherche académique. Il existe des douzaines de modèles de changements chronologiques en plusieurs étapes, qui visent différents types de changements organisationnels épisodiques planifiés (fusion, acquisition, restructuration, internationalisation, digitalisation, etc.) dans des secteurs variés (industriel, public, coopératif, etc.). Chacune des étapes de changement fait régulièrement l'objet de plusieurs livres spécialisés.

Ces étapes varient d'un modèle à l'autre, se chevauchent, se complètent ou se contredisent, et peuvent apparaître dans des ordres différents selon le modèle. Pour les praticiennes et praticiens, cette offre impressionnante complique le choix d'un modèle de changement et la synthèse de facteurs déterminants universels. Malgré le caractère générique des modèles de changement — qu'ils n'aient été ni validés, ni invalidés, et qui n'ont jamais prétendus être scientifiques —, ceux-ci procurent une structure utile et permettent la coordination efficace des efforts de changement.

De leur côté, la plupart des études scientifiques spécifient le type d'ICO et le secteur d'activité, permettant aux praticiennes et praticiens de juger de la transférabilité des résultats de recherche. En revanche, dans un article visant spécifiquement à évaluer la transférabilité des résultats des études quantitatives publiées dans deux revues exclusivement dédiées à l'étude des ICO (*Journal of Organizational Change Management* et *Journal of Change Management*), Lauzier et al. (2020) rapportent que peu d'articles décrivent la nature des ICO étudiées ou nuancent leurs observations selon les éléments contextuels de l'environnement. Parmi les critères additionnels pertinents à la transférabilité des résultats de recherche souvent absents dans les études, on retrouve : 1) les raisons du changement; 2) l'étape du processus de changement; 3) la stratégie d'implémentation et de communication; 4) la façon dont les destinataires sont affectés; 5) les ressources consacrées; 6) l'environnement organisationnel; 7) l'existence d'ICO parallèles simultanées; 8) l'historique de changement; et 9) le type et la taille de l'organisation (Lauzier et al., 2020). Finalement, et liée à l'influence des praticiennes et praticiens du changement sur-le-champ d'expertise, la littérature portant sur les ICO planifiées perpétue des mythes qu'il convient de souligner.

2.2. Les défis de la recherche portant sur le changement organisationnel et les idées reçues

En début d'année 2016, les éditeurs du *Journal of Change Management* ont soulevé le problème des idées reçues qui nuisent au développement du champ d'expertise. Par exemple, ils ont remis en question les évaluations d'ICO qui considèrent seulement les leaders du changement en position d'autorité et qui traitent le changement comme un événement pouvant être simplement évalué par les perceptions des agents du changement rétrospectivement ou à quelques moments précis (By et al., 2016). Cependant, l'évaluation objective des ICO est beaucoup plus complexe et ambiguë.

Ces éditeurs rappellent également que Hughes (2011) a discrédité la constante prétention que 70 % des ICO échouent, dans un article abordant précisément cette idée reçue. Cette affirmation est difficile à valider ou à invalider considérant les défis de la recherche empirique qui incluent la diversité des contextes et des ICO, l'ambiguïté du leadership et des définitions d'une ICO réussie ou échouée; le dynamisme des activités de changement et la difficulté d'évaluer ces activités de façon objective; ainsi que les perceptions et expériences concurrentes des membres organisationnels (Hughes, 2011; By et al., 2016).

Certaines idées reçues sont plus implicites comme celle de la vision répandue des relations conflictuelles entre les agents et les destinataires du changement. Elle promeut à tort : 1) une vision du leadership localisée dans un rôle formel précis; 2) la résistance des destinataires du changement comme cause principale des échecs des ICO et comme étant les seuls à résister aux ICO (By et al., 2016); 3) que les agents du changement agissent automatiquement dans l'intérêt de l'organisation ou 4) que les ICO sont toujours légitimes (Grønvad et al., 2024).

Par conséquent, les preuves empiriques sont rares, inconstantes et presque impossibles à intégrer dans des recommandations cohérentes (Ford & Ford, 2012; Jacobs et al., 2013; By et al., 2016). En tant qu'académicien en fin de carrière, Hughes (2022) a récemment formulé ses espoirs pour les études futures des ICO. Il recommande entre autres : 1) de développer de nouvelles méthodes pour évaluer les ICO ou d'accepter la nature dynamique et processuelle des ICO qui défient leur évaluation; 2) d'abandonner la classification des ICO soit en tant que succès ou échec; et 3) de résister à la généralisation d'un contexte de changement à d'autres.

Finalement, l'une des idées reçues les plus populaires suppose que les leaders d'une ICO sont universellement efficaces, peu importe l'ICO. Les critiques de cette perspective argumentent que les multiples fonctions attribuées aux leaders formels individuels sont plus vraisemblablement distribuées parmi plusieurs agents du changement sous la base de l'expertise recherchée à différentes étapes d'une ICO (By et al., 2016; By, 2020). Ce qui détermine les positions d'autorité lors d'une ICO est important à questionner puisque les responsabilités des agents et des destinataires du changement affectent grandement l'ouverture ou la résistance et détermine l'approche à privilégier. La prochaine section décrit deux approches bien établies et facilement repérables dans la littérature, ainsi que les facteurs de succès qui leur sont attribués.





Facteurs déterminants du succès des initiatives de changement organisationnel planifiées

3.1. Deux approches opposées du changement planifié

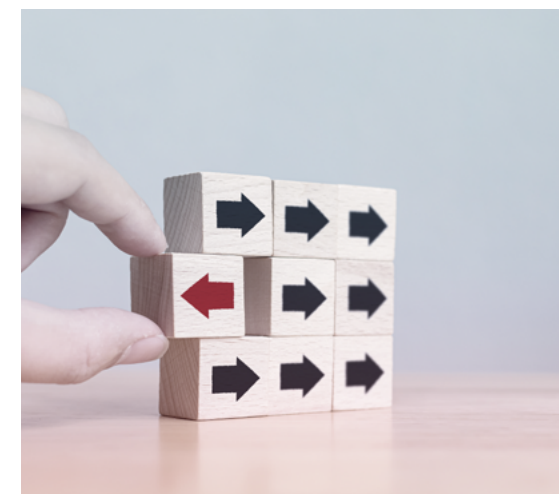
Les ICO sont souvent initiées par les équipes de direction avec l'aide des gestionnaires de ressources humaines et nécessitent souvent plusieurs mois afin d'être complétées. Les organisations font régulièrement appel à des spécialistes externes pour faciliter le changement. Ces expertes et experts ont ainsi tendance à être plus réactifs que proactifs, c'est-à-dire que les problèmes se sont déjà manifestés et qu'il peut y avoir urgence d'agir.

Bien qu'ils soient souvent utilisés comme source de données, les rapports qui documentent le déroulement et les résultats des ICO conçus par les agents du changement demeurent des sources subjectives puisque ceux-ci ont intérêt à exagérer leurs effets et la contribution de ceux qui les emploient. Cette difficulté à déterminer avec certitude ce qui explique les résultats d'une ICO, a généré deux approches de changement opposées bien établies, qui formulent des recommandations et qui expliquent les facteurs de succès et d'échec d'une ICO de façon contradictoire. Le tableau 1 synthétise les contributions de Graetz et Smith (2010), Van de Ven (2021) et Boonstra (2023). Il présente les versions extrêmes de chaque approche, qui conviennent mieux à un type d'organisation et à un type d'ICO. En réalité, il existe un *continuum* entre ces deux approches et les agents du changement amalgament différents aspects de celles-ci selon les préférences et les besoins.

TABLEAU 1**APPROCHES OPPOSÉES DU CHANGEMENT**

	Initiative de changement participative	Initiative de changement imposée par les équipes de direction
TYPE D'ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> Adaptive, organique, et égalitaire 	<ul style="list-style-type: none"> Bureaucratique, mécaniste, et hiérarchique
CARACTÉRISTIQUES DU CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Dépendant de la participation des destinataires Approche personnalisée Planification démocratique, transparente, émergente, flexible 	<ul style="list-style-type: none"> Indépendant de la participation des destinataires Planification standard Phases chronologiques prévisibles Urgence du changement
RÔLES DE LA HAUTE DIRECTION, D'EXPERTES ET EXPERTS, DE CONSULTANTES ET CONSULTANTS	<ul style="list-style-type: none"> Facilitation, mentorat, <i>coaching</i>, soutien 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic des problèmes organisationnels Sélection des solutions Évaluation du changement
RÔLES DES DESTINATAIRES DU CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic des problèmes organisationnels Sélection des solutions Évaluation du changement Implémentation des solutions 	<ul style="list-style-type: none"> Implémentation des solutions
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> Minimise la résistance des destinataires Partage des connaissances entre les destinataires Occasions émergentes Nouvelles pratiques de changement 	<ul style="list-style-type: none"> Peut être rapide et économique
INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none"> Peut s'avérer long et coûteux Idéaliste Changement superficiel ou fragmenté Initiatives parallèles simultanées Surcharge des destinataires 	<ul style="list-style-type: none"> Résistance des destinataires (rétention d'information, protection du statu quo, sabotage, etc.)

Le tableau 1 implique que les ICO les plus difficiles risquent de survenir lorsque le *modèle de changement adopté est inapproprié au type d'organisation ou au type d'ICO, ou lorsque l'organisation est simplement mal adaptée à son environnement* (Boonstra, 2023; Jacobs et al., 2013). Nous poursuivons avec la description des approches participatives, pour ensuite mieux décrire les ICO imposées par les équipes de direction.



3.2. Facteurs déterminant le succès des initiatives de changement organisationnel imposées par les équipes de direction

Une majorité d'études sur les ICO porte sur les leaders formels individuels en tant que source des résultats d'une ICO (Ford & Ford, 2012). Sans surprise, on recherche souvent la source du leadership chez les membres de la haute direction et les cadres supérieurs en position d'autorité, qui font ensuite régulièrement appel à des consultants et consultants spécialisés ou qui mandatent les praticiennes et praticiens des ressources humaines internes. Cette vision de la gestion des ICO correspond à une perspective du leadership en tant qu'attribut personnel, et une vision des destinataires du changement en tant qu'exécutants plutôt que partenaires ou cocréateurs des résultats.



Bien que certaines approches d'ICO imposées par les équipes de direction reposent sur les sciences comportementales et que certaines étapes sont appuyées par des études empiriques, la chronologie des étapes bénéficie paradoxalement de peu de validité scientifique, possiblement à cause de l'importante variété des organisations et des environnements dans lesquels elles opèrent (Beer et Nohria, 2011).

Le livre de Kotter (1996) portant sur les ICO est le plus cité par les scientifiques (Hughes, 2016). Les huit étapes de changement organisationnel (ou accélérateurs), révisées en 2012, sont devenues la marche à suivre la plus recommandée pour les ICO imposées par les équipes de direction. Sans surprise, cet auteur est également le plus critiqué pour ses contradictions et ses recommandations basées sur des anecdotes. Par exemple, Appelbaum et al. (2012) n'ont trouvé aucune étude empirique validant ou invalidant le modèle de changement en huit étapes de Kotter (le Tableau 2, présenté plus loin, illustre ces étapes).

La première étape du modèle de Kotter, qui consiste à *créer une urgence de changer afin de soutenir une initiative*, est la plus critiquée par les chercheurs. Les critiques notent que même une urgence légitime risque de causer de la résistance au changement puisqu'elle souligne le manque de leadership passé de l'équipe de direction. Créer une urgence artificielle risque aussi de causer de la frustration ou un stress supplémentaire chez les destinataires, ce qui peut exacerber leur résistance (McLaren et al., 2023). Cette critique est d'autant plus problématique que Kotter met en garde qu'omettre l'une des huit étapes peut priver d'une base solide les efforts subséquents de changement.

LES FAIBLESSES DES HUIT ÉTAPES LES PLUS DÉCRIÉES SONT :

- des employés et employés dépeints en sujets résistants;
- une négligence de l'éthique, du pouvoir, de la politique, de l'histoire organisationnelle et du caractère unique du contexte;
- un accent exagéré placé sur une séquence linéaire d'étapes et sur la communication des leaders;
- un manque d'appréciation des changements incrémentaux;
- et un traitement politique du succès ou de l'échec des ICO (Hughes, 2016).

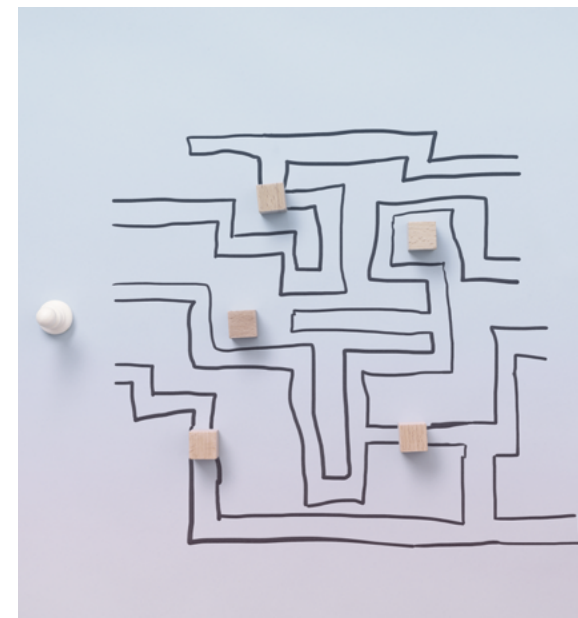
Peut-être en réponse aux critiques de ce modèle et inspirés par les ICO suivant la pandémie de COVID-19, Kotter et al. (2021) ont nuancé quelques-unes de leurs recommandations. Kotter et son équipe ont admis que l'approche traditionnelle des ICO mettant l'accent sur la documentation, le contrôle managérial, les budgets, les évaluations d'impact et les dates limites, a été conçue pour combattre la résistance au changement, favoriser son adoption, éliminer les obstacles et résoudre les problèmes, mais génère de la peur, de l'anxiété et du stress. Cela nuit à l'autonomie, la participation, la collaboration, l'initiative, l'innovation, l'adaptation et le leadership qui sont maintenant attendus de tous les membres organisationnels. Ces nouvelles recommandations sont justifiées par une nouvelle normalité, de plus en plus volatile, incertaine, complexe et rapidement changeante, requérant la mobilisation et l'engagement des employées et employés dans les ICO. Aujourd'hui, les ICO doivent mobiliser le personnel « presque volontairement » et l'épauler dans la recherche de possibilités organisationnelles (Kotter et al., 2021).

Les modèles de changement organisationnel imposé par les équipes de direction sont loin de se limiter aux huit étapes de Kotter. Errida et Lofti (2021) ont comparé 37 modèles de changement organisationnel afin de repérer des sous-facteurs de réussite et d'en dégager 12 catégories pertinentes à une ICO réussie (voir Annexe 1). Ces modèles souvent chronologiques comptent entre trois (Lewin, 1947) et douze phases (Mento et al., 2002) (voir Annexe 2). Le modèle de « dégel, changement, regel » de Lewin (1947) est la base des autres modèles. Les deux éléments importants de ce modèle consistent à *créer une insatisfaction face au statu quo pour légitimer l'ICO et diminuer la résistance*.

Dans la version extrême de cette approche, les membres de la haute direction organisationnelle imposent une ICO par tous les moyens (licenciements, mensonges, manipulation, coercition, chantage, création d'une urgence artificielle). Cette approche est utile si l'ICO doit le plus rapidement possible survenir coûte que coûte et que les destinataires résistants peuvent simplement être ignorés ou remplacés. Ces situations sont cependant de plus en plus exceptionnelles puisque les ICO nécessitent souvent la confiance et le partage des connaissances de destinataires du changement hautement qualifiés et difficiles à remplacer. Par conséquent, la résistance de ces destinataires risque quand même de provoquer des délais et entraîner des coûts supplémentaires qui auraient pu être évités avec une approche moins expéditive et plus participative.

Malgré des environnements plus turbulents et la diversité des organisations actuelles, les ICO imposées par les équipes de direction vont probablement demeurer privilégiées puisqu'elles soutiennent la vision traditionnelle selon laquelle un changement peut être planifié et contrôlé. L'approche de changement imposé par les équipes de direction est conçue pour des organisations qui évoluent dans des environnements relativement stables et prévisibles où les problèmes et les solutions sont faciles à définir (Boonstra, 2023). Ces environnements permettent le choix de pratiques optimales planifiées chronologiquement, mais sont de plus en plus rares.

Les environnements actuels plus dynamiques, ambigus, turbulents et même chaotiques font en sorte que les organisations sont plus flexibles, adaptatives, égalitaires et organiques. L'évolution récente des environnements organisationnels explique que les ICO imposées par les équipes de direction peuvent ne pas convenir aux organisations actuelles, moins bureaucratiques et hiérarchiques. C'est pourquoi les praticiennes et praticiens empiètent sur les deux approches en tenant compte du contexte de changement. Afin de les épauler dans leur tâche, la littérature détermine quelques lieux communs des deux approches de changement planifié.



3.3. Facteurs déterminants du succès des initiatives de changement organisationnel participatives

Les ICO participatives reposent sur des valeurs humanistes et des théories validées par les sciences comportementales concernant la participation, la motivation, l'engagement, l'autonomie et l'apprentissage. Les approches participatives incluent la recherche-action et le développement organisationnel (Waddell et al., 2019) et peuvent également être considérées comme la base des approches inspirées de la gestion japonaise (Kanban, Kaizen, amélioration continue, cercles de qualité, Qualité Totale, Lean, Six Sigma, etc.). Le changement participatif « est tributaire de la participation active des employés concernés par les changements à apporter dès le point de départ des projets. (...) Ils doivent avoir le pouvoir de décider des actions qui les concernent et prendre part aux changements » (Houle et al., 2015). Le changement participatif se concentre souvent sur des changements imprévus, continus, émergeant des opérations, suivant un modèle évolutif et il est appelé à devenir plus populaire suivant les développements des technologies de l'information qui accélèrent l'adaptativité, la personnalisation et l'ouverture du processus de changement (Kanitz et Gonzalez, 2021; Tchokogué et al., 2005; Bernier et al., 2003).

L'approche de développement organisationnel aide les destinataires du changement à constamment développer leur autonomie et leur capacité d'adaptation; à rechercher, à clarifier et à diffuser une compréhension partagée de la mission organisationnelle et les façons de la réaliser; à travailler collectivement pour reconnaître les changements et des perspectives de développement; et à procurer une routine pour aider l'organisation à apprendre à s'adapter (Worley et Good, 2021).

Dans une ICO participative idéale, le diagnostic se justifie par des mesures objectives plausibles, la vérification des preuves scientifiques, l'analyse des données organisationnelles, la consultation de praticiennes et praticiens expérimentés et le recueil des opinions des parties prenantes. Un diagnostic organisationnel hâtif peut être la cause de l'échec d'une ICO. Ainsi, impliquer les destinataires du changement à l'étape du diagnostic prépare l'ICO et évite la résistance au changement. Les destinataires ont tendance à faire confiance aux agents du changement qui justifient leurs décisions sous la base de preuves provenant de différentes sources (rapports internes, rapports publics, questionnaires, observations, entretiens).

Fixer des objectifs de changement participatif spécifiques aide à motiver et à diriger l'ICO. Ces objectifs doivent être perçus comme étant légitimes et appropriés par les destinataires du changement, mais l'acceptation des objectifs est plus grande lorsque les destinataires font confiance aux agents et que les objectifs sont porteurs de sens pour eux. La participation des destinataires, la transparence et la connaissance du terrain lors de la planification des ICO augmentent certainement leurs chances de réussite en motivant les parties prenantes par l'entremise de leur autodétermination et de leur écoute (Rousseau et ten Have, 2022).

La réussite ou l'échec d'une ICO dépend de l'atteinte des objectifs de départ, ce qui convient mal à un changement émergent plus continu. Les mesures utilisées pour juger une ICO réussie ou échouée doivent être clairement définies. Cet aspect peut s'avérer problématique dans une approche participative puisque les objectifs ont de grandes chances d'évoluer au cours d'une ICO. De plus, il est plus probable que certaines étapes ou certains objectifs soient réussis alors que d'autres auront échoué (Naslund & Norman, 2022). En revanche, des lacunes dans les connaissances ou les habiletés des destinataires peuvent être constatées au cours d'un changement participatif émergeant. Des entrevues, des questionnaires et des évaluations de performance déterminent les besoins d'apprentissage à chaque phase. En plus, des programmes périodiques de formation s'avèrent nécessaires, suivant le constat de nouveaux défis.

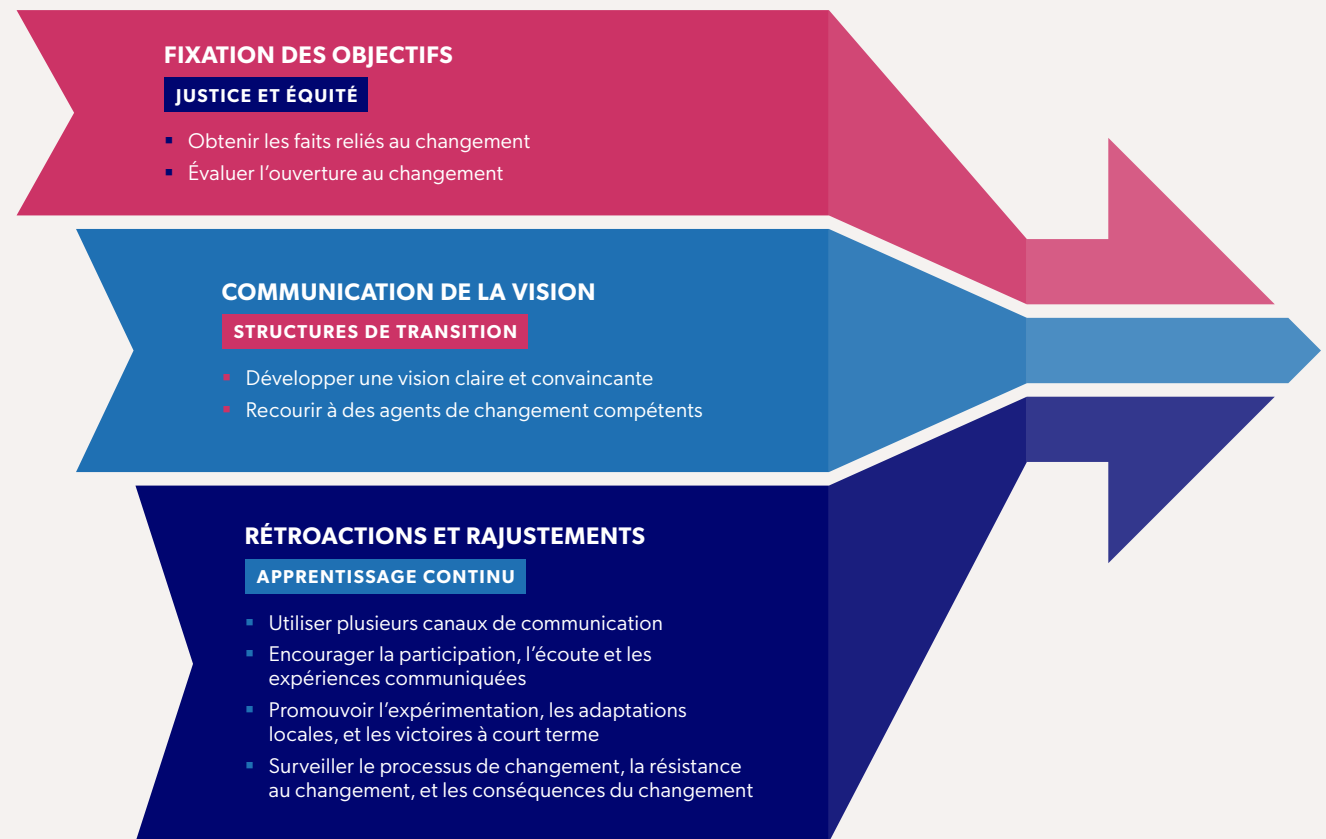
Dans sa version idéaliste, l'ICO participative implique tous les destinataires du changement dès le diagnostic des problèmes organisationnels (Beer et al., 2011) jusqu'à l'évaluation des interventions, suivant un processus émergeant complètement transparent. Cette approche est appropriée lorsque l'ICO dépend de la participation des destinataires, mais s'avère généralement plus longue et nécessite des ressources plus importantes que prévu.

3.4. Lieux communs des initiatives de changement organisationnel planifiées

Dans les approches imposées par les équipes de direction, le succès des ICO est fréquemment attribué directement aux agents du changement. Cependant, dans une ICO participative, les succès sont plutôt attribués aux destinataires. En dépit de l'ICO sélectionnée, quelques pratiques générales demeurent valides. Dans cette dernière section, ces pratiques sont d'abord répertoriées, puis quelques-unes récentes sont abordées plus en profondeur. Ces pratiques concernent une communication narrative et visuelle de la vision du changement, une interprétation de la résistance en tant que source d'information et finalement l'évaluation narrative des ICO.

SCHÉMA 1

ÉTAPES DE GESTION
DU CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL
PLANIFIÉ ET PRATIQUES
TRANSVERSALES



Selon Dempsey et al. (2021), les facteurs de succès des ICO les plus fréquemment mentionnés sont la *communication à travers l'organisation* (vision, message, objectifs, processus, orientations); la *participation précoce, adéquate et active de tous les groupes affectés*; et *l'implication, la participation, le soutien et la présence de l'équipe de direction* (voir Annexe 3). Les facteurs d'échec sont *la résistance au changement, l'utilisation de concepts standardisés et le fait d'aborder les ICO à trop court terme ou de les limiter dans le temps* (voir Annexe 4).

Dans une approche planifiée idéale, la *définition initiale de ce que constitue l'échec ou la réussite d'une ICO* ne devrait pas évoluer au cours du changement et des *mesures objectives devraient être déterminées dès le départ*. Définir et prioriser les objectifs d'une ICO peut paraître simple, mais cela ne devrait jamais être sous-estimé. Ces objectifs vont guider les décisions, déterminer comment les décideurs seront jugés et déterminer si l'ICO sera considérée comme un échec ou une réussite. Afin de motiver les destinataires du changement, *ces objectifs doivent être ambitieux, mais réalistes* (Bjaalid et al., 2015).

Toutefois, le défi majeur souvent évoqué pour l'échec des ICO est la résistance des destinataires (Ford & Ford, 2020; Zorn & Scott, 2021), souvent définie de façon péjorative. Par exemple, Lines et al. (2015) ont défini cette résistance comme étant des actions d'opposition qui ralentissent ou bloquent une ICO. La résistance est particulièrement prévisible *lorsque les planificateurs de l'ICO, les exécutants, ou ceux qui subissent les conséquences du changement sont différents et lorsque ceux qui formulent les objectifs, ceux qui bénéficient de l'ICO et ceux qui évaluent l'atteinte des objectifs sont les mêmes*.

Les raisons communes de l'échec d'une ICO sont la *méfiance des destinataires envers les agents du changement* et réciproquement, le *manque de confiance des agents envers les destinataires*. Cette relation bilatérale génère des doutes et des appréhensions freinant l'engagement des destinataires. Dans ce cas, le partage d'informations devient une chasse gardée. Les employés et employées qui démontreraient de l'autonomie et de la participation active au travail avant l'ICO, seront plus en mesure et ouverts à procéder aux changements sous leur contrôle (Rousseau et ten Have, 2022). C'est pourquoi la *sécurité psychologique*

des destinataires du changement et l'assurance quant à sa sécurité d'emploi sont souvent requises afin que les agents reçoivent des *informations valides* au cours du changement (Beer, 2020; Van de Ven, 2021).

Les avantages et les conséquences d'une ICO apparaissent fréquemment à la fin du processus de changement et sont souvent *distribués inégalement*. On retrouve habituellement dans les changements réussis un souci particulier pour *l'équité dans les résultats anticipés et les efforts requis*. *Négliger de communiquer les conséquences du changement* peut générer de la résistance dès le départ, particulièrement si les employés et employées se sentaient déjà traités injustement. Cela peut se traduire par plus de précarité, une charge de travail accrue, des plans de carrière bousculés, ou une perte de statut ou d'influence. Par exemple, dans le cas où les destinataires du changement estimerait déjà être sous-payés, une compensation peut être appropriée avant même d'inaugurer le changement. Procurer une *tribune où toutes et tous peuvent être entendus* dès le diagnostic du changement, peu importe son rang ou son statut, contribue grandement à un processus de changement perçu comme étant équitable et permet d'obtenir les informations valides critiques aux ICO (Rousseau et ten Have, 2022) et à leurs évaluations.

Enfin, une ICO s'avère trop importante pour être considérée à court terme. Les *niveaux de stress des employés et employées peuvent s'avérer trop élevés et la charge de travail exagérée*. Un *manque de personnel* et des *signaux confus* provenant d'ICO parallèles peuvent dépasser les capacités des employés et employées (Struckman et Yammarino, 2003). Au contraire, un changement peut nécessiter plutôt des *investissements préalables*, de la *planification* et des *appuis* pour assurer l'ouverture. Par exemple, certains postes vacants devront être pourvus et certains conflits résolus avant de considérer un changement qui peut être moins ambitieux ou plus graduel afin d'assurer un certain succès (Rousseau et ten Have, 2022).

En général, de courtes expérimentations préliminaires sous forme d'études pilotes facilitent généralement l'acceptation et ultimement l'implémentation des ICO. L'un des facteurs de succès concerne l'établissement de différentes structures de transition durant l'ICO, incluant des coalitions en faveur de l'ICO, des champions du changement, des incitatifs de départ, des compensations, des comités temporaires, des rotations de postes, des célébrations de progrès et des événements de reconnaissance. On peut envisager des arrangements spéciaux temporaires reconfigurant un rôle ou rajustant une charge de travail, alors que des rites de passage d'étapes décisives ponctuent ou établissent une coupure entre les nouvelles et les anciennes pratiques pour éviter un retour en arrière (Rousseau et ten Have, 2022, p.6). Les approches narratives du changement sont particulièrement informatives en ce qui concerne cette dernière pratique.



3.5. La communication narrative et visuelle de la vision du changement

Nous donnons un sens à nos vies à travers la création d’histoires (Baú, 2016). De façon similaire, 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 -

Les ICO peuvent menacer la performance, la légitimité et l’identité d’une organisation (Jacobs et al., 2013). En revanche, les narratifs de changement ont tendance à créer et à soutenir les changements de culture organisationnelle (Briody et al., 2012); à promouvoir une perspective spécifique de changement (Lapp et Carr, 2008; Steuer et Wood, 2008; Vaara et al., 2016); à (re)construire le passé, le présent et le futur de l’organisation; à (re)définir certaines identités et à (re)cadrer les ICO en tant que succès ou échecs (Vaara, 2002); à configurer les attentes et la compréhension du processus de changement; à communiquer et à contextualiser les comportements sociaux; ainsi qu’à suggérer un cadre d’interprétation des événements (Fischer-Appelt et Dernbach, 2023).

Le changement doit souvent être raconté et inséré dans l’histoire de l’organisation pour lui donner un sens, et une ICO doit souvent inspirer pour motiver (Basque et Langley, 2018; Brown et Humphreys, 2003). La communication efficace d’un agent du changement charismatique se différencie souvent par

l’usage de métaphores inspirantes, d’histoires et de symboles partagés, et l’établissement de rituels, de cérémonies, de rites de passages ou de transition. Plus particulièrement, les narratifs de changement doivent captiver en équilibrant les événements nouveaux et familiers. Présenter le changement à venir comme une nouveauté suscite l’intérêt, mais peut diminuer la crédibilité du narratif et augmenter la résistance. En revanche, positionner le changement comme une réalité routinière peut augmenter la crédibilité perçue du narratif, sans toutefois générer de curiosité et d’excitation (Dalpiaz et Di Stephano, 2017).

Les narratifs ont été utilisés de façon stratégique pour planifier et définir la direction d’une ICO dans un contexte de narratifs sociaux plus larges. À cette fin, un narratif doit être minimalement cohérent avec la vision du changement et la mission de l’organisation, être constamment cultivé et amélioré, assez ouvert pour permettre l’ancrage de différentes attentes, mais assez spécifique pour permettre une communication suggestive et significative (Fischer-Appelt et Dernbach, 2023). La communication visuelle doit également être cohérente avec la communication textuelle et verbale du changement. En se basant sur la littérature, Eriksson et Fundin (2018) ont récemment proposé un modèle intégrant la communication visuelle dans chacune des phases de changement organisationnel définies par Kotter (Tableau 2).

TABLEAU 2 : COMMUNICATION VISUELLE REQUISE ET À ÉVITER À CHAQUE ÉTAPE DE CHANGEMENT DE KOTTER

- Adapté de Eriksson & Fundin, 2018 -

Étapes (Kotter)	Communication visuelle	Défis	Pièges
ÉTABLIR L'URGENCE	<ul style="list-style-type: none"> Représenter les faiblesses 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibrer les forces et les faiblesses 	<ul style="list-style-type: none"> Négliger de représenter les forces
FORMER UNE COALITION DIRECTRICE PUISSANTE	<ul style="list-style-type: none"> Représenter l'équipe L'équipe incarne le changement dans leurs communications visuelles 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe est identifiable et ses membres font partie de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Membres trop détachés de l'organisation (vêtements, apparence, et apparaissent toujours en équipe) et n'apparaissent jamais en équipe
CRÉER UNE VISION	<ul style="list-style-type: none"> Représenter les faiblesses en combinant des possibilités et un futur attrayant 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibrer les représentations visuelles abstraites et concrètes du futur 	<ul style="list-style-type: none"> Les représentations du futur sont trop définitives ou trop abstraites Accent exagéré sur les représentations des faiblesses
COMMUNIQUER LA VISION	<ul style="list-style-type: none"> Lien fort entre la communication visuelle, textuelle et verbale Les communications visuelles de la coalition doivent être harmonisées avec la vision 	<ul style="list-style-type: none"> Conserver l'équilibre entre les visions abstraites et concrètes du futur 	<ul style="list-style-type: none"> Lien faible entre la communication visuelle, textuelle et verbale Représentations du futur trop abstraites
HABILITER AUTRUI À AGIR EN ACCORD AVEC LA VISION	<ul style="list-style-type: none"> La vision reflète certains aspects de la réalité Les représentations favorisent l'internalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibrer l'identité actuelle et les possibilités futures 	<ul style="list-style-type: none"> Identification avec les représentations visuelles impossible Les représentations visuelles ne sont pas harmonisées avec l'identité de l'organisation
PLANIFIER DE CRÉER DES VICTOIRES À COURT TERME	<ul style="list-style-type: none"> Représenter un premier pas positif vers la stratégie Représenter la contribution des collègues de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibrer la contribution des victoires à court et à long terme Représenter les forces et les limites des victoires à court terme 	<ul style="list-style-type: none"> Représentations trop similaires au futur état des lieux
CONSOLIDER LES ACQUIS ET POURSUIVRE LE CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Représenter les progrès en lien avec l'étape précédente 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibrer les résultats existants et le travail restant 	<ul style="list-style-type: none"> Les représentations divergent des représentations du futur
INSTITUTIONNALISER LES NOUVELLES APPROCHES	<ul style="list-style-type: none"> Représenter le futur en lien avec la vision Représentation plus détaillée et pouvant être développée 	<ul style="list-style-type: none"> Équilibrer l'état futur préalablement désiré avec le nouvel état 	<ul style="list-style-type: none"> La représentation délaisse le futur préalablement établi

Parmi les études récentes, Bayraktar et Kabasakal (2020) recommandent de privilégier des messages rationnels et factuels en contexte d'insécurité élevée, et des messages émotifs lorsque les destinataires du changement se sentent rassurés (Annexe 5). Helpap (2016) a également mis en lumière que les destinataires du changement s'engagent davantage dans une ICO lorsque le changement est communiqué sous forme de dialogue (Helpap, 2016; Blackman et al., 2022). Il est recommandé de communiquer efficacement l'ouverture et la résistance au changement par l'entremise de narratifs en contextualisant les attentes et les préoccupations des destinataires du changement.





3.5.1 INTERPRÉTER ET RACONTER L'OUVERTURE ET LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

L'ouverture au changement est plus importante lorsque l'organisation a un historique de changements réussis. Un historique de changements mitigés diminue l'ouverture, causant un rejet actif des changements même les plus prometteurs. Dans ce contexte, il est nécessaire de spécifier comment le présent changement sera différent et mieux orchestré, et pourquoi il est essentiel. La littérature conseille des actions crédibles émanant de leaders informels afin de réduire la méfiance.

- Rousseau et ten Have, 2022 -

Toute ICO implique un déclin initial prévisible dans la performance des destinataires. C'est pourquoi les parties prenantes internes et externes doivent être préparées pour éviter que les *attentes initiales soient trop optimistes* et qu'elles persévèrent malgré l'inévitable « vallée du désespoir » où le changement s'avère plus difficile ou plus long que prévu. Dans ce but, les agents du changement doivent *communiquer les attentes pour minimiser l'étape intermédiaire décevante*, caractéristique de tout changement reconnu dans plusieurs disciplines (Elrod et Tippett, 2002) et prévenir les destinataires du changement de la trajectoire à venir (Annexe 6).

Toutes les ICO impliquent certaines pertes chez les destinataires et nécessitent de *l'empathie*. La meilleure approche consiste à *reconnaître que le changement impliquera le deuil du statu quo*, qui passera par l'immobilisation, le déni, la négociation, l'exploration et finalement l'acceptation (Schneider et Goldwasser, 1998). La gestion des attentes des destinataires du changement à différentes phases a été développée par Céline Bareil et ses collègues dans plusieurs études (Rousseau et Bareil, 2013; Bareil, 2013; Bareil, 2008). Ces phases s'inscrivent dans une approche de la résistance au changement en tant que ressource plutôt qu'un obstacle à éviter, donc à conquérir (Bareil, 2013).

Le Tableau 3 présente les sept phases de préoccupations qu'un destinataire est appelé à traverser et les actions que les agents du changement devraient prioriser. Afin de passer à la phase suivante, le destinataire doit recevoir les réponses aux questions de la phase précédente. Ces phases peuvent être diagnostiquées par l'entremise d'entretiens individuels, de réunions d'équipe ou de questionnaires. Afin de diagnostiquer l'intensité des préoccupations des destinataires, une seule question est nécessaire à poser : « Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, par rapport au changement? » (Bareil, 2008, p.96). On peut s'attendre que les préoccupations soient partagées parmi plus de 75 % (Struckman et Yammarino, 2003) des membres d'un sous-groupe et soient attribuables au type de changement (et non à la personnalité du destinataire) pour près de 75 % des destinataires (Bernier et al., 2003).

TABLEAU 3 : PRIORITÉS DES AGENTS DU CHANGEMENT À CHAQUE PHASE DE PRÉOCCUPATION DES DESTINATAIRES DU CHANGEMENT

- Bareil, 2013; 2008 -

Phases de préoccupations	Actions adaptatives du destinataire	Priorité des agents du changement
AUCUNE PRÉOCCUPATION	<ul style="list-style-type: none"> Pose des questions, reconnaît ses réactions, recherche des données vérifiables, et confronte sa position à celle des autres 	<ul style="list-style-type: none"> Offrir de l'information constante, communiquer de façon précise, et donner de l'importance au changement
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LE DESTINATAIRE	<ul style="list-style-type: none"> Exprime ses inquiétudes aux bonnes personnes, recherche des réponses, accepte que l'information ne soit pas disponible, et apprend à gérer sa petite voix intérieure 	<ul style="list-style-type: none"> Écouter et soutenir de façon empathique Discuter et communiquer les effets de l'ICO sur les parties prenantes
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> Comprend les raisons qui motivent le changement et se positionne par rapport au changement : rester passif ou s'investir 	<ul style="list-style-type: none"> Démontrer le sérieux et les raisons du changement, illustrer les moyens engagés par l'organisation pour la réussite du changement, et démontrer la capacité de changer de l'organisation
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LE CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Échange avec d'autres ayant vécu le même type de changement et répond aux questions : qui, quand, comment, avec qui 	<ul style="list-style-type: none"> Communiquer le plan d'action, les ressources, faire participer, et discuter le scénario d'implémentation
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'EXPÉRIMENTATION	<ul style="list-style-type: none"> Réduit ses zones d'inconfort avec la technique des petits pas, clarifie les attentes des agents du changement, et exprime ses besoins de soutien sur les plans technique et professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter le transfert des nouveaux acquis, offrir des programmes de formation au moment opportun, et adapter l'évaluation de la performance et les programmes de développement
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LA COLLABORATION	<ul style="list-style-type: none"> S'implique dans un comité, communique son savoir et son savoir-faire, et met à profit ses expériences de changement 	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter les échanges entre destinataires et devenir une organisation apprenante en changement
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE	<ul style="list-style-type: none"> Ose agir autrement et innover Envisage des façons originales de faire les choses 	<ul style="list-style-type: none"> Laisser émerger des pistes d'amélioration du changement et encourager les projets pilotes Reconnaître les innovations

Les agents du changement préfèrent souvent ne fournir aucune information plutôt qu'une information incomplète. Non seulement cette attitude peut nuire à leur crédibilité, mais le *manque d'information* peut aussi créer de l'anxiété chez les destinataires. Ils sont susceptibles alors de combler les informations manquantes avec des suppositions inexactes présumant les scénarios les plus inquiétants. Au contraire, *annoncer de façon transparente* ce qui est connu et inconnu, les actions qui seront entreprises et les résultats anticipés, prévient l'anxiété et les peurs infondées (Kotter et al., 2021). McLaren et al. (2023) suggèrent de *souligner ce qui va demeurer du statu quo* plutôt que d'accentuer les pertes occasionnées par le changement, et de mettre *l'accent sur la préparation et l'ouverture au changement plutôt que de démoniser la résistance*. Le changement peut également être évalué par l'entremise de narratifs et faire partie intégrante de l'histoire de changement communiquée dès le lancement d'une ICO.



3.5.2 L'ÉVALUATION NARRATIVE DES CHANGEMENTS

Les pratiques narratives peuvent construire une mémoire collective du changement, dépeindre le changement en cohérence avec le passé et négocier les interprétations de l'histoire passée et à venir (Dalpiaz et Di Stephano, 2017). Il n'est donc pas étonnant que les narratifs de changements soient utilisés pour évaluer des changements (voir Briody et al., 2012 et Baú, 2016) et sous forme de « théories du changement » dans l'évaluation de programme (Koleros et al., 2024).

L'approche dite des « théories du changement » reconnaît explicitement comment les ICO abordent un problème spécifique et déterminent la séquence des étapes à suivre jusqu'aux résultats désirés situés à l'intérieur d'un système plus vaste. L'approche des « théories du changement » est également un outil qui permet d'obtenir une compréhension commune de l'itinéraire de l'ICO, de ses mécanismes sous-jacents, des conditions contextuelles et des hypothèses qui établissent les relations de cause à effet du processus jusqu'à leur évaluation anticipée (Koleros et al., 2024).

Plus particulièrement, la coconception des « théories du changement » avec les parties prenantes peut nécessiter une analyse des contributions. Les étapes générales d'une analyse des contributions sont : 1) *déterminer les relations de cause à effet*; 2) *développer une théorie du changement pour l'intervention*; 3) *rassembler les données probantes appuyant la théorie*; 4) *assembler les contributions de chaque partie prenante et leurs défis*; 5) *rechercher des données probantes additionnelles soutenant la théorie*; 6) *réviser et renforcer les contributions* (Koleros et Mayne, 2019).

Les analyses des contributions de parties prenantes peuvent être utilisées pour concevoir des « histoires d'impact » anticipées et résultant d'une ICO. L'évaluation vise à déterminer si une intervention précise a contribué à l'ICO et les facteurs clés qui y ont contribué. Par conséquent, les approches narratives de l'évaluation des changements sont particulièrement utiles dans l'évaluation de changements émergents continus.

Conclusion

Les objectifs de cette revue de la littérature ont permis d'aborder seulement quelques modèles généraux et quelques dimensions des ICO planifiées. Cette revue aurait pu traiter des ICO émergentes, classer les ICO selon d'autres paramètres, et porter sur des dimensions macro, meso, ou micro plus spécifiques. Par exemple, Trzeciak (2024) a récemment déterminé les facteurs de succès des ICO spécifiques aux programmes de technologies de l'information et Kanits et al. (2023) ont discuté du potentiel de l'intelligence artificielle générative pour les ICO.

Les technologies de l'information soutiennent de plus en plus les approches de changements émergents en accélérant la proactivité, tout en permettant des communications plus transparentes et davantage d'autonomie aux premières lignes (Kanitz et Gonzalez, 2021). Puisque des environnements de plus en plus turbulents et rapides favorisent les organisations agiles et apprenantes, les changements émergents, incrémentaux et continus risquent de devenir la norme. Ainsi, les ICO participatives sont appelées à se renouveler.

De façon générale, lorsque l'ICO le permet, les praticiennes et praticiens devraient privilégier les approches participatives à toutes les phases de changement, particulièrement lorsque la confiance et la participation des destinataires sont nécessaires. Cependant, lorsqu'il

ya urgence de changer et que la survie de l'organisation en dépend, certaines phases devront être imposées par les membres de la haute direction. Alors qu'une urgence légitime peut favoriser l'engagement des destinataires, créer une urgence artificielle risque de se retourner contre les agents eux-mêmes. Jusqu'à présent, les autres méthodes de coercition (harcèlement, menaces, manipulation) ont mené à des résultats contradictoires (Chiu, 2018; Hagl et al., 2024).

Par conséquent et en dépit de l'approche privilégiée de changement planifié, la confiance et la communication du changement de manière transparente et empathique par tous les canaux semblent demeurer centrales dans l'explication des résultats d'une ICO.

À PROPOS DE L'AUTEUR



Israël Fortin est assistant-professeur en comportement organisationnel et gestion des ressources humaines au Goa Institute of Management, après avoir occupé un poste similaire au Indian Institute of Management Bangalore. Il détient un doctorat en management de HEC Montréal où il a étudié les projets de développement multilatéraux en aérospatiale. Il a ensuite étudié les projets de digitalisation en logistique portuaire au Rotterdam School of Management. Ses recherches principales se concentrent sur les projets d'innovation collaborative dans les écosystèmes de haute technologie en utilisant les théories institutionnelles et des méthodes qualitatives. Ses intérêts de recherche portent actuellement sur les écosystèmes d'innovation durable, notamment l'écosystème de recyclage de plastique en Inde. Il a publié ses travaux dans Journal of Management Inquiry, International Journal of Project Management, International Journal of Qualitative Methods, Scandinavian Journal of Management, Case Research Journal et International Journal of Case Studies in Management.

Références

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2020). The problematizing review: A counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's argument for integrative reviews. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1290–1304.
- Bareil, C. (2013). Two paradigms about resistance. *Organization Development Journal*, 59–71.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : Questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 89–105.
- Basque, J., & Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39(12), 1685–1708.
- Baú, V. (2016). A narrative approach in evaluation: "Narratives of Change" method. *Qualitative Research Journal*, 16(4), 374–387.
- Bayraktar, S., & Kabasakal, H. (2020). Crafting a change message and delivering it with success: An experimental study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 997–119.
- Beer, M., & Nohria, N. (2011). Cracking the code of change. In *On Change Management* (HBR's 10 Must Reads, Vol. 1, pp. 137–154). Harvard Business School Publishing.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (2011). Why change programs don't produce change. In *On Change Management* (HBR's 10 Must Reads, Vol. 1, pp. 177–198). Harvard Business School Publishing.
- Bernier, C., Bareil, C., & Rondeau, A. (2003). Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : Une appropriation à trois niveaux. *Gestion*, 27(4), 24–33.
- Bjaalid, G., Laudal, T., & Mikkelsen, A. (2015). Hairy goals in change management: The case of implementing ICT-supported task planning in a hospital setting. *Journal of Change Management*, 15(4), 274–307.
- Blackman, D. A., Buick, F., O'Donnell, M. E., & Ilahee, N. (2022). Changing the conversation to create organizational change. *Journal of Change Management*, 22(3), 252–272.
- Boonstra, J. (2023). Reflections: From planned change to playful transformations. *Journal of Change Management*, 23(1), 12–31.
- Briody, E., Pester, T. M., & Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67–87.
- Brown, A.D. and Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 21–44.
- Burke, W. W. (2021). Historical currents in scholarship of organization change. In M. S. Poole, & A. H. Van de Ven (Eds.), *Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation* (chapter 2) (pp. 23-49). Oxford University Press.
- Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience: Organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*, 44(5), 669–686.
- Burnes, B. (2011). Introduction : Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445–450.
- Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2018). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, 14(2), 141–158.
- Burnes, B. (2018). *Managing Change* (7th Edition). Pearson India Education Services.
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59.
- By, R. T. (2005). Organisational change management : A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- By, R. T., Oswick, C., & Burnes, B. (2014). Looking back and looking forward: Some reflections on journal developments and trends in organizational change discourse. *Journal of Change Management*, 14(1), 1–7.
- By, R. T., Hughes, M., & Ford, J. (2016). Change leadership: Oxymoron and myths. *Journal of Change Management*, 16(1), 8–17.
- By, R. T., Burnes, B., & Oswick, C. (2011). Change management: The road ahead. *Journal of Change Management*, 11(1), 1–6.
- By, R. T. (2020). Organizational change and leadership: Out of the quagmire. *Journal of Change Management*, 20(1), 1–6.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2016). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (3rd Edition). SAGE Publications.
- Chiu, H. H. (2018). Employees' intrinsic and extrinsic motivations in innovation implementation: The moderation role of managers' persuasive and assertive strategies. *Journal of Change Management*, 18(3), 218–239.
- Dalpiaz, E., & di Stefano, G. (2018). A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change. *Strategic Management Journal*, 39(3), 664–696.
- da Ros, A., Vainieri, M., & Bellé, N. (2023). An overview of reviews: Organizational change management architecture. *Journal of Change Management*, 23(2), 113–142.
- Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A., & Mcavoy, J. (2022). A review of the success and failure factors for change management. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 85–93.
- Elrod II, D. P., & Tippett, D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3).
- Eriksson, Y., & Fundin, A. (2018). Visual management for a dynamic strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 712–727.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13.
- Fischer-Appelt, B., & Dernbach, R. (2023). Exploring narrative strategy: the role of narratives in the strategic positioning of organizational change. *Innovation : The European Journal of Social Science Research*, 36(1), 85–95.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2).
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2012). The leadership of organizational change: A view from recent empirical evidence. In W. Pasmore, R. Woodman, et A. Shani (Eds). *Research in Organization Change and Development* (pp. 1–36) 20. Bingley: Emerald Publishing.
- Freer, G., & Lemire, S. (2019). Can't see the wood for the logframe: Integrating logframes and theories of change in development evaluation. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 33(3), 336–353.
- Graetz, F., & Smith, A. C. T. (2010). Managing organizational change: A philosophies of change approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135–154.
- Grønvald, M. T., Abildgaard, J. S., & Aust, B. (2024). Moving beyond resistance and readiness: Reframing change reactions as change-related subject positioning. *Journal of Change Management*, 24(1), 5–24.
- Hagl, C., Kanitz, R., Gonzalez, K., & Hoegl, M. (2024). Change management interventions : Taking stock and moving forward. *Human Resource Management Review*, 34(1).
- Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5–34.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 291–298.

BIBLIOGRAPHIE

- Houle, L., Bareil, C., Gosselin, A., & Jobin, M.-H. (2015). Le déploiement du lean santé au Québec en mode agile. *Question(s) de Management ?*, 10, 45–64.
- Hughes, M. (2007). The tools and techniques of change management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37–49.
- Hughes, M. (2011). Do 70 Percent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464.
- Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*, 12(4), 449–469.
- Hughes, M. (2016). Who killed change management? *Culture and Organization*, 22(4), 330–347.
- Hughes, M. (2022). Reflections: How studying organizational change lost its way. *Journal of Change Management*, 22(1), 8–25.
- Kanitz, R., & Gonzalez, K. (2021). Are we stuck in the predigital age? Embracing technology-mediated change management in organizational change research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 447–458.
- Kanitz, R., Gonzalez, K., Briker, R., & Straatmann, T. (2023). Augmenting organizational change and strategy activities: Leveraging generative artificial intelligence. *Journal of Applied Behavioral Science*, 59(3), 345–363.
- Karavirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change organizations in planned change: A closer look. *Journal of Change Management*, 22(2), 163–201.
- Koleros, A., & Mayne, J. (2019). Using actor-based theories of change to conduct robust evaluation in complex settings. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 33(3), 292–315.
- Koleros, A., Adrien, M.-H., Tyrell, T. (2024). *Theories of Change in Reality: Strengths, Limitations and Future Directions*.
- Korac, S., Moser-Plautz, B., Müller, S., & Saliterer, I. (2024). Predictors of change outcomes in mandated change: Unpacking the outcome triangle. *Public Management Review*.
- Kotter, J. P. (2011). Leading change: Why transformation efforts fail. In *On Change Management* (HBR's 10 Must Reads, Vol. 1, pp. 1–16). Harvard Business School Publishing.
- Kotter, J. P. (2021). Accelerate! In *On Change Management* (HBR's 10 Must Reads, Vol. 2, pp. 1–20). Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). Change : How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times. Wiley.
- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). *Is Your Organization Surviving Change or Thriving in It?*
- Lapp, C.A. and Carr, A.N. (2008). Coaching can be storytelling: Creating change through crises of confidence. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21(5), 532–59.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Lauzier, M., Lemieux, N., Montreuil, V. L., & Nicolas, C. (2020). On the transposability of change management research results: a systematic scoping review of studies published in JOCM and JCM. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 859–881.
- Lines, B. C., Sullivan, K. T., Smithwick, J. B., & Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organisations. *International Journal of Project Management*, 33, 1170–1179.
- McLaren, T. A. S., van der Hoorn, B., & Fein, E. C. (2023). Why vilifying the status quo can derail a change effort: Kotter's contradiction, and theory adaptation. *Journal of Change Management*, 23(1), 93–111.
- Mento, A., Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3(1), 45–59.
- Naslund, D., & Norrman, A. (2022). A conceptual framework for understanding the purpose of change initiatives. *Journal of Change Management*, 22(3), 292–320.
- 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), 461–524.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. A. (2017). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach* (Third Edition). McGraw-Hill Education.
- Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., et Pathak, R. D. (2013) Integration of project-based management and change management, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534-544.
- Rousseau, D. M., & ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3).
- Rousseau, C., & Bareil, C. (2013). Évolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés. *Question(s) de Management ?* 3, 81–100.
- Reissner, S. C. (2011). Patterns of stories of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 593–609.
- Renaud, G., Comeau-Vallée, M., & Rouleau, L. (2021). Picturing topics related to change: Drawing and its underlying elicitation processes. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Sergeeva, N., & Winch, G. M. (2021). Project narratives that potentially perform and change the future. *Project Management Journal*, 52(3).
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- Struckman, C. K. et F. J. Yammarino (2003). Managing through multiple change activities: A solution to the enigma of the 21st century. *Organizational Dynamics*, 32(3), 234–246.
- Schneider, D. M., & Goldwasser, C. (1998). Be a model leader of change. *Management Review*.
- Schwarz, G. M., Bouckenooghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human Relations*, 74(2), 159–179.
- Steuer, R. and Wood, T. (2008). Storytellers and their discursive strategies in a post-acquisition process. *Journal of Organizational Change Management*, 21(5), 574–88.
- Szamosi, L. T., & Duxbury, L. (2002). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 184–201.
- Tchokogué, A., Bareil, C., & Duguay, C. R. (2005). Key lessons from the implementation of an ERP at Pratt & Whitney Canada. *International Journal of Production Economics*, 95(2), 151–163.
- Trzeciak, M. (2024). Factors of success in the change management process of IT programs. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 58–74.
- Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of postmerger integration. *Organization Studies*, 23(2), 211–248.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 495–560.
- Van de Ven, A. H. (2021). Projecting backward and forward on processes of organizational change and innovation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 436–446.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3).
- Waddell, D. M., Creed, A., Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organizational Change: Development and Transformation* (7th Edition). Cengage Learning Australia.
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175–193.
- Winch, G. M. (2021). Temporal structuring in project organizing: A narrative perspective. *International Journal of Project Management*.
- Worley, C. G., & Good, D. J. (2021). Forward to the past. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 471–477.

ANNEXE 01

Modèles de changement organisationnel et facteurs de succès

- Adapté de Errida et Lotfi, 2021 (traduction libre) -

TABLEAU 2 : LISTE DES MODÈLES DE GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

MODÈLES PROCESSUELS	MODÈLES DESCRIPTIFS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modèle de changement en huit étapes de Kotter 2. Modèle de changement en trois étapes de Lewin 3. Théorie du changement de Lippitt et al. 4. Modèle de changement de Bullock et Batten 5. Modèle de transition de Bridges 6. Sept étapes de Luecke 7. Modèle de changement de Mento et al. 8. Modèle en 10 étapes de Jick 9. Modèle en cinq phases de Judson 10. Feuille de route du leader du changement 11. ADKAR 12. Méthodologie d'implémentation accélérée (AIM) 13. Standard ACMP pour la gestion du changement 14. Whelan-Berry et Somerville 15. Kanter et al. 16. Roue des neuf segments de Galpin 17. Modèle de Fernandez et Rainey 18. Kicker 	<ol style="list-style-type: none"> 19. Modèle de gestion du changement de Cummings et Worley 20. Modèle de changement organisationnel de Burke et Litwin 21. Modèle de congruence 22. Formule du changement de Beckhard et Harris 23. Modèle de gestion du changement de Carnall 24. Modèle de changement de Knosler 25. Accélérateur de changement de GE 26. Méthodologie de gestion du changement Prosci 27. Modèle des pratiques exemplaires pour la gestion du changement 28. Modèle de suivi du changement 29. Corps de connaissances en gestion du changement 30. Delta du changement BCCM 31. 7-S de McKinsey 32. Armenakis et al. 33. Greer et Ford 34. Cawsey et al. 35. Maturité de la gestion du changement du CMI 36. Fernandez et Rainey 37. Modèle Change first

FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS

<ol style="list-style-type: none"> 1. Vision et stratégie de changement claire et communiquée 2. État de préparation et réceptivité au changement 3. Performance de l'équipe de changement 4. Activités de gestion du changement 5. Gestion de la résistance 6. Communication efficace et constante 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Motivation du personnel et des agents de changement 8. Engagement et participation des parties prenantes 9. Leadership et parrainage 10. Renforcement et maintien du changement 11. Approche du changement 12. Suivi et mesure
---	--

ANNEXE 02

Comparaison des étapes de changement organisationnel de quatre modèles

- Adapté de Errida et Lotfi, 2021 (traduction libre) -

LEWIN	KOTTER	MENTO ET AL.	CUMMINGS ET WORLEY
DÉCRISTALLISATION ▶	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir un sentiment d'urgence 2. Créer une coalition directrice 3. Développer une vision et une stratégie 4. Communiquer la vision du changement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer l'idée et son contexte 2. Définir l'initiative de changement 3. Évaluer le climat de changement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motiver le changement 2. Créer une vision 3. Développer le soutien politique
MOUVEMENT/TRANSITION ▶	<ol style="list-style-type: none"> 5. Donner le pouvoir d'agir à large échelle 6. Générer des gains à court terme 7. Consolider les gains et produire plus de changement 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Développer un plan de changement 5. Nommer un parrain 6. Préparer les destinataires du changement 7. Créer l'adéquation culturelle 8. Développer et choisir une équipe de leaders du changement 9. Créer des petits gains pour la motivation 10. Communiquer constamment et stratégiquement le changement 11. Mesurer la progression de l'effort de changement 12. Intégrer les leçons apprises 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Gérer la transition
RECRISTALLISATION ▶	<ol style="list-style-type: none"> 8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Mesurer la progression de l'effort 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Maintenir l'élan

ANNEXE 03

Stratégie de communication en fonction de l'insécurité des destinataires du changement

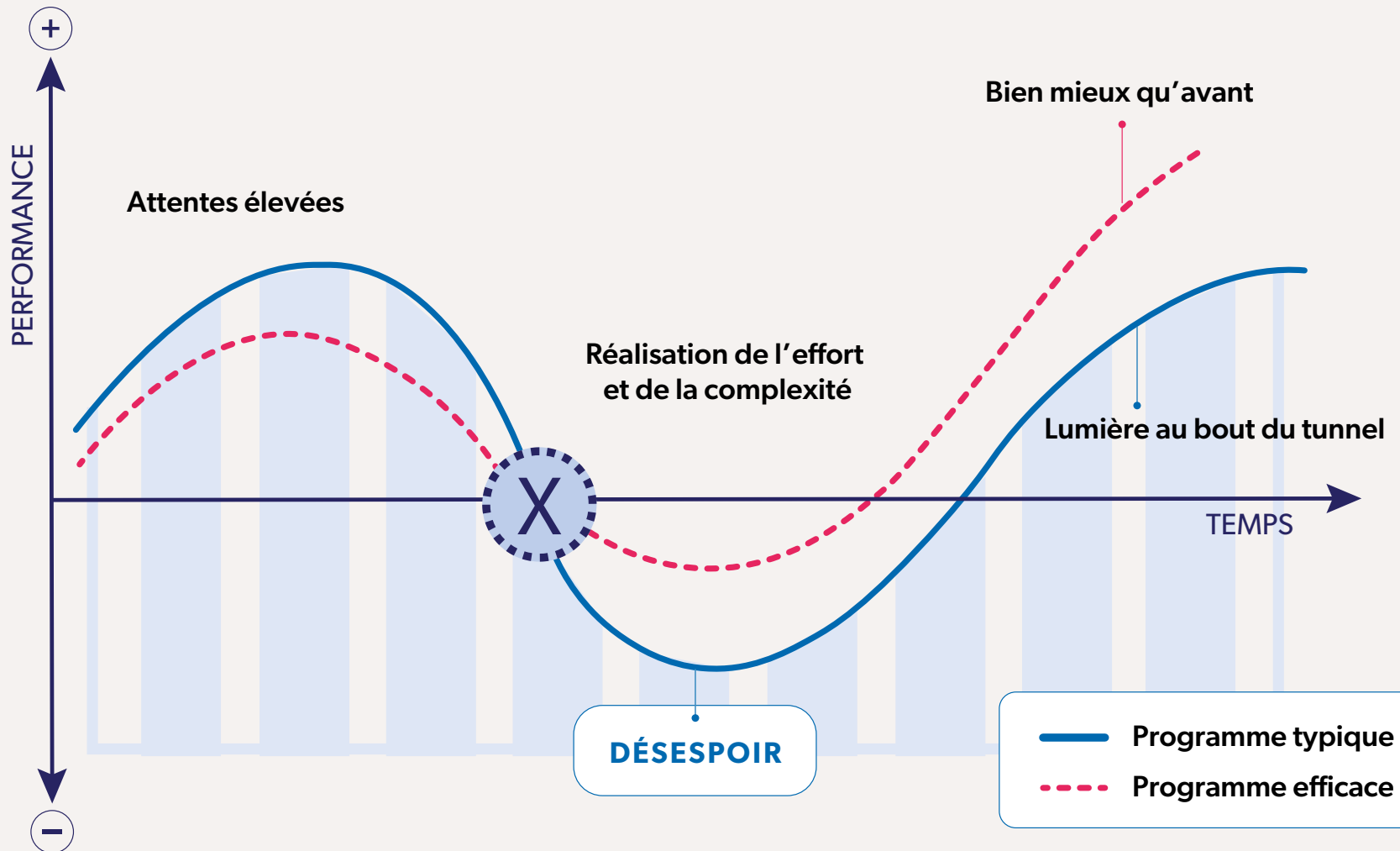
- Adapté de Bayraktar et Kabasakal, 2020 (traduction libre) -

TABLEAU 4 : RECOMMANDATIONS POUR PERSONNALISER LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION DU CHANGEMENT SELON LE CONTEXTE

DANS UN CONTEXTE DE SÉCURITÉ D'EMPLOI	DANS UN CONTEXTE D'INSÉCURITÉ D'EMPLOI
<p>Concevoir un contenu de message émotionnel en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluant des considérations individuelles et des métaphores inspirantes. ▪ Faisant appel aux sentiments positifs associés au changement (ex. enthousiasme, fierté et espoir). ▪ Dessinant une vision attrayante du futur. <p>Adopter un style de présentation fort pour renforcer la puissance du contenu émotionnel en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Affichant de la confiance et de l'enthousiasme. ▪ Parlant avec une voix captivante. ▪ Utilisant un débit, une vigueur et un volume appropriés. <p>Prévenir les rumeurs potentielles qui créent de fausses perceptions d'insécurité d'emploi en l'absence de menaces réelles en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournissant une communication opportune, claire, transparente et efficace. 	<p>Concevoir un contenu de message rationnel en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentant des informations factuelles, objectives, vérifiables et pertinentes sur le changement. ▪ Incluant des détails, des preuves concrètes, des statistiques, des chiffres et un raisonnement logique. <p>Prioriser et mettre l'accent sur le contenu du message plutôt que sur le style de présentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout en maintenant un style de présentation fort avec confiance, ce qui reste toujours plus efficace qu'une présentation faible. <p>Réduire les effets négatifs de l'insécurité et de l'incertitude en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournissant une communication précise, honnête, explicable et ouverte. ▪ Expliquant les spécificités du processus ainsi que la portée et l'incidence possible des changements.

Courbe de changement classique

- Adapté de Bayraktar et Kabasakal, 2020 (traduction libre) -



Centre de recherche et d'innovation

1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés