



**MISER SUR L'HUMAIN
EN CONTEXTE DE CHANGEMENT**

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

TABLE DES MATIÈRES

05

REMERCIEMENTS

30

ÉTAPE 3 : PRÉPARER
ET RÉALISER LE
CHANGEMENT

06

MISE EN CONTEXTE

34

CONCLUSION

12

ÉTAPE 1 : LA VISION

34

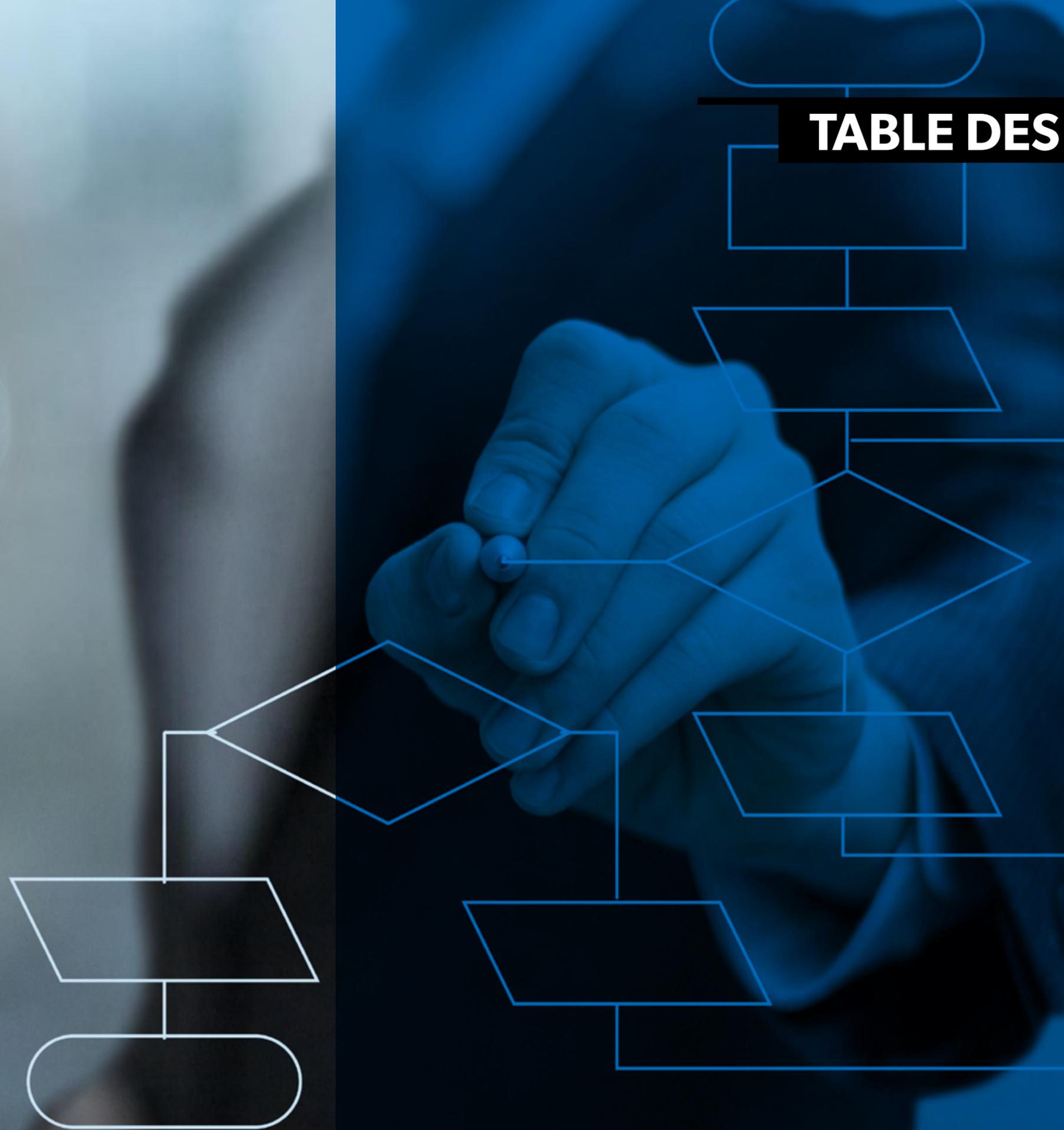
RÉFÉRENCES

18

ÉTAPE 2 : L'ANALYSE
DES IMPACTS

35

ANNEXE





REMERCIEMENTS

MERCI AUX EXPERTS AYANT CONTRIBUÉ AU CONTENU DE CE GUIDE :

Julie Cantin, CRHA, ACC, cofondatrice et associée
chez ÉVOLUO

Sylvain Houde, M. Sc., CRHA, cofondateur
et associé chez ÉVOLUO

MISE EN CONTEXTE



À QUI S'ADRESSE CE GUIDE

Ce guide a été élaboré pour les CRHA | CRIA généralistes qui interviennent comme personnes-ressources en gestion du changement et qui cherchent des outils, trucs et astuces afin d'accompagner adéquatement leur organisation.

LES OBJECTIFS DU GUIDE

Simple et concret, ce document propose une démarche efficace en trois étapes pour guider les organisations vers le succès en période de changement :

- 1 Confirmer la vision du projet de changement.
- 2 Identifier les écarts entre la situation actuelle et la situation cible par l'analyse des impacts humains du changement.
- 3 Préparer et réaliser le changement par une démarche de gestion du changement agile qui met l'accent sur les facteurs clés de succès.

À chaque étape, une attention particulière est accordée à l'accompagnement de l'humain à travers le processus, puisque tout changement suscite des émotions qui varient selon les individus. C'est pourquoi le guide traite de la gestion des préoccupations des employés dans un tel contexte.

CHANGEMENT OU TRANSFORMATION

Le présent guide fait référence à la notion de changement, mais les étapes s'appliquent aussi en contexte de transformation.

- Un **changement** est le passage d'un état à un autre. C'est l'action de changer ou de modifier quelque chose. En contexte organisationnel, un changement peut être, par exemple, un nouveau système informatique, un changement de directeur, une restructuration, un déménagement, etc.
- La **transformation** se manifeste davantage par le passage d'une forme à une autre. De façon imagée, on retrouve souvent l'analogie avec la chenille qui se transforme en papillon. En contexte organisationnel, une transformation correspond à des situations qui poussent à se réinventer, à recommencer.
Par exemple : le changement de la culture de l'entreprise, un nouveau modèle d'affaires qui modifiera complètement la façon d'interagir avec les clients, un nouveau plan stratégique, une fusion d'entreprises, etc.

POURQUOI MISER SUR L'HUMAIN EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ?

Le changement est présent dans toutes les organisations. Chaque jour, de nouvelles initiatives et de nouveaux projets voient le jour afin d'augmenter la performance des personnes et de l'entreprise et de leur donner des avantages concurrentiels importants. Il y a toutefois un seul dénominateur commun aux conditions de succès de tous les projets de changement : L'HUMAIN.

L'accompagnement en contexte de changement est donc une approche qui permet de guider, préparer et soutenir les humains et les organisations afin qu'ils adoptent les changements et y adhèrent. Le but est de faire du changement un succès et d'atteindre les objectifs de performance organisationnelle.

POURQUOI EST-IL IMPORTANT D'INVESTIR DU TEMPS DANS CETTE PRATIQUE ?

LES STATISTIQUES MONTRENT UNE FORTE TENDANCE À L'ÉCHEC DE LA GESTION DU CHANGEMENT :

1994

UNE ÉTUDE DU STANDISH GROUP INTITULÉE 1994 CHAOS RÉVÉLAIT DES STATISTIQUES ALARMANTES :

- 84 % des projets de changement échouent ou n'atteignent pas les objectifs escomptés.
- 52 % des projets réalisés à ces dates se sont conclus avec des dépassements de coûts de 190 %.
- Seulement 16,2 % atteignent la cible en temps et argent.
- Le coût de ces échecs sur les 250 milliards d'investissements en 1994 serait de l'ordre de 86 milliards de dollars.

www.standishgroup.com

2004

GARTNER MENTIONNE QUE :

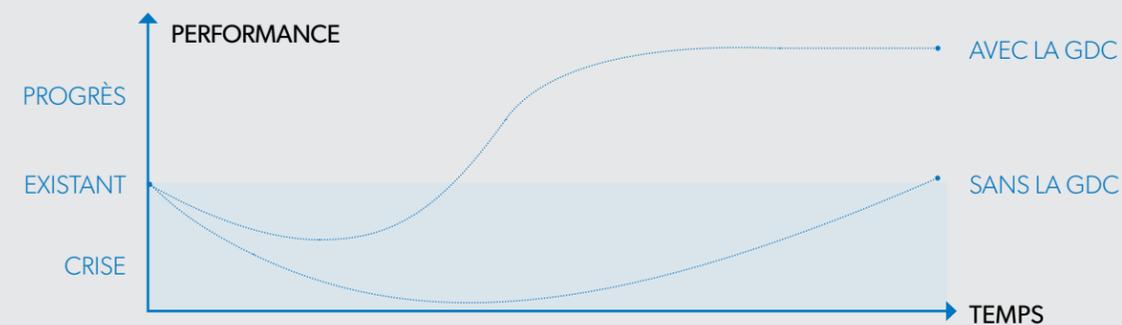
- seulement 25 % des projets de changement atteignent les bénéfices escomptés.
- 66 % se soldent par des retards ou ne mettent pas en œuvre les résultats.

www.gartnergroup.com

2016

AUTISSIER ET MOUTOT SONT EN ACCORD AVEC CES DONNÉES, MAIS AFFIRMENT QUE :

- 15 % des changements sont carrément abandonnés faute d'une bonne gestion. Selon ces auteurs, l'équation est simple et est exprimée dans le graphique suivant :



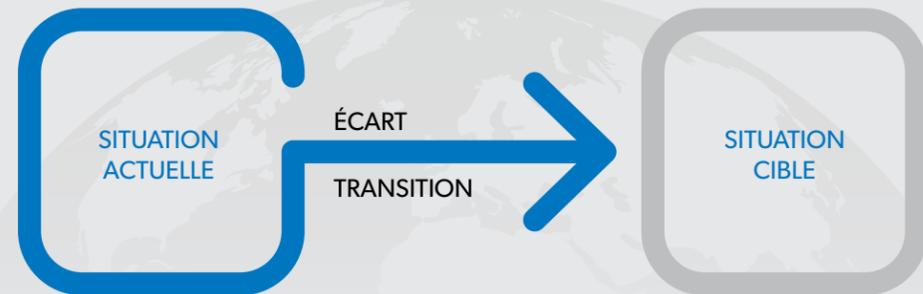
GDC : Gestion de changement
Source : Autissier et Moutot (2016).

EN PRATIQUE, MISER SUR L'HUMAIN EN CONTEXTE DE CHANGEMENT, ÇA VEUT DIRE QUOI ?

Accompagner les changements ne se résume pas à communiquer et former. Dans les faits, il s'agit d'un ensemble d'activités effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement.

Dans la pratique, l'accompagnement en contexte de changement pourrait se résumer plus simplement à :

- 1 LA GESTION DES ÉCARTS ENTRE LA SITUATION ACTUELLE ET LA SITUATION CIBLE (LA VISION DU CHANGEMENT);
- 2 LA GESTION DES PRÉOCCUPATIONS.



L'IMPORTANCE DE L'AGILITÉ

Bien que ce guide propose une démarche complète, il est essentiel de résister à la tentation de vouloir tout faire et d'un seul coup et d'opter plutôt pour une stratégie graduelle, par pilotes ou par phases, afin de rester agile et être en mesure de se réajuster continuellement.

En avançant un pas à la fois, l'organisation et les personnes impliquées prennent confiance en elles, car elles vivent de petits succès et reconnaissent les efforts réalisés, ce qui favorise leur motivation et leur engagement et contribue à contaminer positivement l'ensemble des membres de l'organisation.

Par ailleurs, chacun des pas réalisés et chacune des actions mises en place doivent être mesurés. En effet, évaluer leur impact permet de décider rapidement des ajustements à apporter et de les mettre en application au fur et à mesure, réduisant ainsi les efforts mal investis sur des actions à peu de valeur ajoutée ou qui n'obtiennent pas les résultats escomptés.



PRÉOCCUPATIONS

LA GESTION DU CHANGEMENT = LA GESTION DES PRÉOCCUPATIONS

Puisque l'humain est au cœur des changements, son adhésion au projet est un facteur de succès important. Pour optimiser le succès du projet, il faut donc décoder les préoccupations des destinataires du changement (c'est-à-dire ceux qui sont touchés par le changement et qui devront s'adapter).

Une préoccupation est un questionnement, une idée, une inquiétude ou un souci vécu par une personne par rapport à l'un ou plusieurs aspects du changement. S'intéressant à la gestion des préoccupations en situation de changement, Bareil (2004) a élaboré un modèle reconnu visant à réduire la résistance et à augmenter le soutien en contexte de changement. La personne qui est touchée par le changement aurait tendance à passer par sept phases de préoccupations (Bareil, 2008). Celles-ci sont présentées en annexe avec les expressions courantes qui y sont associées et les priorités de gestion recommandées pour chacune.

TEMPS REQUIS Cet exercice peut demander de 1 à 3 heures selon la taille de l'organisation. Ce qui demande du temps n'est pas de rédiger la vision, mais de s'assurer que toutes les personnes impliquées la partagent. L'exercice peut donc s'étendre sur quelques semaines en fonction de la compréhension de chacun.

Globalement, le concept de vision se résume en une façon de concevoir, de comprendre quelque chose. La vision définit où l'on va. Elle permet de communiquer clairement ce qui est souhaité, tout en mobilisant et motivant les gens autour de cette vision.

En contexte de changement, la vision du projet guide les actions. Elle clarifie les limites du projet, ce que c'est, mais aussi ce que ce n'est pas pour éviter toute confusion, perception erronée ou interprétation. La vision du projet doit soutenir la mission de l'organisation et elle donnera un sens aux actions et aux décisions.



POURQUOI CLARIFIER LA VISION EN CONTEXTE DE CHANGEMENT ?

La vision est l'élément central du projet de changement. Elle permet d'avoir une compréhension commune et de travailler dans la même direction. Il est donc impératif de réaliser cet exercice de clarification préalablement au changement afin de s'assurer que les décideurs partagent la même cible et que les efforts collectifs sont tous orientés vers elle. Le fait que tous marchent dans la même direction avec un but précis et des attentes claires réduit les préoccupations ainsi que les risques de s'éloigner de l'objectif et, par conséquent, les risques de perte d'efficacité.

 Clarifier la vision tôt dans le projet permet de travailler dès le départ sur les éléments à valeur ajoutée et d'investir les énergies dans ce qui a de l'impact pour l'organisation.

Par ailleurs, clarifier les divers éléments de la vision fournit un encadrement pour les communications qui entretiendront un dialogue compréhensible et clair avec les parties prenantes en utilisant un langage commun et des messages clés porteurs de sens.

RÉALISER L'EXERCICE DE LA VISION

Voici un exercice simple pour clarifier la vision. Il est recommandé de le réaliser en groupe avec les décideurs, lorsque cela est applicable, afin de susciter les échanges et d'obtenir l'accord de tous sur les divers éléments.



Cette étape doit se dérouler à un haut niveau. Il faut éviter de se perdre dans de longs débats ou d'insister sur des détails inutiles. On mise sur des phrases courtes et concises qui mettent de l'avant des concepts accessibles à toutes les parties prenantes.

Si l'on fait un parallèle avec l'aviation, on peut expliquer les trois grandes étapes de la démarche ainsi :

LA VISION : 8 000 pieds d'altitude

L'ANALYSE DES IMPACTS : 5 000 pieds d'altitude

ÉTAPE DE LA RÉALISATION :

➤ **PLAN** : 1 500 pieds d'altitude

➤ **MISE EN ŒUVRE** : 0



Dès le moment où l'on discute du projet dans l'organisation (de manière formelle ou informelle) et que divers travaux sont enclenchés, des préoccupations surgissent. Il est important d'avoir mis en place une mesure capable de les capter et de les gérer afin de réduire leurs possibles impacts négatifs.

DES EXEMPLES :

- Rendre disponible une adresse courriel au nom du projet où les gens peuvent en tout temps transmettre leurs préoccupations qui alimentent une foire aux questions accessible à tous.
- Réserver un moment dans chacune des réunions d'équipe ou de gestion pour en discuter.
- Prévoir un mur des préoccupations dans une salle de travail où les gens peuvent afficher leurs préoccupations.

OUTIL : CLARIFIER LA VISION DU PROJET

DE QUOI PARLE-T-ON ?

1. QU'EST-CE QUE LE PROJET ?

Ce que l'on cherche : Faire clarifier ce qu'est le projet par les décideurs, dans leurs propres mots et en une phrase.

Pourquoi : Une définition qui ne sera pas claire et commune à tous les décideurs ne pourra l'être pour les autres parties prenantes, ce qui provoquera de la confusion dans les messages et nuira à l'adhésion au projet et à sa crédibilité, car il aura plusieurs sens et définitions.

2. QUELLE EST NOTRE CIBLE ?

Ce que l'on cherche : L'objectif souhaité, ce que l'on veut atteindre. « À la fin du projet, nous serons heureux si... »

Pourquoi : Clarifier la cible donne un sens aux actions et une direction à prendre. La cible, dans une certaine mesure, clarifie pour les parties prenantes ce que l'on attend d'elles et de leurs actions.

3. COMMENT CE PROJET S'INSCRIT-IL DANS LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION ?

Ce que l'on cherche : Donner du sens au projet, l'accrocher à quelque chose de plus grand, montrer comment il construit sur la vision de l'organisation.

Pourquoi : Clarifier de quelle façon le projet s'inscrit dans la stratégie de l'organisation permet de constater que les gains seront plus grands que seulement ceux engendrés par le projet, ce qui aura un impact positif direct sur la mobilisation des troupes.

LA RAISON D'ÊTRE

4. POURQUOI ENTREPRENDRE CE PROJET ?

Ce que l'on cherche : Les raisons qui motivent ce changement peuvent amener l'organisation à mettre ses priorités en perspective.

Pourquoi : Cette réponse permet à tous les employés de l'organisation de comprendre les raisons motivant les actions et les décisions.

5. QUELLE EST L'URGENCE D'AGIR ?

Ce que l'on cherche : Les raisons qui poussent l'organisation à le faire en priorité et la guider vers des décisions et des choix.

Pourquoi : Il est parfois difficile d'enclencher un mouvement de changement chez l'humain. En expliquant pourquoi on doit le faire « maintenant », on crée un contexte favorable et on encourage la mise en action rapide.

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

6. QUELS SONT LES RÉSULTATS (BÉNÉFICES) ESCOMPTÉS ?

Ce que l'on cherche : Ce que l'on souhaite réaliser comme bénéfices avec le changement, être en mesure de nommer ce que seront, à terme, les bénéfices du changement.

Pourquoi : Comprendre l'ampleur du changement et amorcer les réflexions sur l'écart entre aujourd'hui et la situation après le projet.

7. COMMENT SAURONS-NOUS QUE LES RÉSULTATS (BÉNÉFICES) ONT ÉTÉ ATTEINTS ?

Ce que l'on cherche : Établir des indicateurs clairs et mesurables afin de pouvoir s'évaluer en cours de projet et à la fin, et de se réajuster en fonction des résultats.

Pourquoi : Générer la responsabilisation, soutenir la rigueur et envoyer un message clair sur l'importance du retour sur investissement.

MISE EN ACTION

8. COMMENT ALLONS-NOUS PROCÉDER POUR Y ARRIVER ?

Ce que l'on cherche : Clarifier les moyens et les actions pour que tous soient au fait de l'investissement que demande la réalisation du changement.

Pourquoi : Clarifier le chemin à parcourir pour arriver est rassurant et génère un sentiment de prise en charge et de confiance.

VOICI UN EXEMPLE CONCRET DE CET EXERCICE POUR UN PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.

OUTIL : CLARIFIER LA VISION DU PROJET

PIÈGE

LA SOLUTION
TECHNOLOGIQUE
N'EST PAS
LE PROJET.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

1. QU'EST-CE QUE LE PROJET ?
Améliorer la performance financière par une relation renouvelée avec notre clientèle.

2. QUELLE EST NOTRE CIBLE ?
D'ici deux ans, nous souhaitons que 75 % de nos clients utilisent notre plateforme de commerce en ligne.

3. COMMENT CE PROJET S'INSCRIT-IL DANS LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION ?
La stratégie de l'organisation repose sur trois piliers : la performance, le service client et la technologie. Donc, nous utilisons la technologie afin d'offrir un meilleur service à nos clients et ainsi augmenter notre performance.

LA RAISON D'ÊTRE

4. POURQUOI ENTREPRENDRE CE PROJET ?
Pour rester un joueur clé dans le marché et satisfaire les besoins de nos clients qui désirent interagir avec nous plus rapidement et plus facilement par le web.

5. QUELLE EST L'URGENCE D'AGIR ?
Nos concurrents réalisent cette transformation présentement et nous risquons de perdre des clients à leur profit si nous n'emboîtons pas le pas.

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

6. QUELS SONT LES RÉSULTATS (BÉNÉFICES) ESCOMPTÉS ?

- Augmentation du nombre de clients.
- Augmentation du taux de satisfaction.
- Augmentation de la rapidité du service.

7. COMMENT SAURONS-NOUS QU'ILS ONT ÉTÉ ATTEINTS ?
Dans deux ans, nos clients diront de nous que nous sommes les leaders dans l'industrie. Nos employés diront que la qualité et la rapidité de notre service client sont notre force no 1.

MISE EN ACTION

8. COMMENT ALLONS-NOUS PROCÉDER POUR Y ARRIVER ?
Implanter le système d'ici 9 mois.

RÔLE DU CRHA | CRIA DANS CETTE ÉTAPE

Le rôle du CRHA | CRIA est d'enclencher la réflexion et de susciter les échanges entre les décideurs du projet. Le CRHA | CRIA facilite, coordonne, guide et conseille. Il est responsable du processus et non pas de son contenu. Son rôle est d'expliquer l'importance de prendre le temps de réaliser cette étape pour assurer le succès du changement.

Il est fortement recommandé de travailler en collaboration avec une personne clé du projet de changement ou un groupe de travail provenant des divers secteurs de l'organisation avec qui superviser cette étape. Qu'ils soient touchés ou non par le changement, ces représentants sauront apporter des idées et commentaires pertinents permettant d'envisager les actions sous différents angles.

Par exemple : selon la structure de l'organisation, si le changement concerne directement la direction des ressources matérielles, il serait avantageux d'inclure dans le groupe de travail, en plus de représentants du secteur concerné, une personne provenant des directions touchées indirectement telles que les finances, affaires juridiques et soutien à la clientèle, selon le projet. Cela aura pour effet de les impliquer comme agents de changement, rôle stratégique pour encourager l'adhésion et l'engagement.

QUI PEUT ÊTRE UN AGENT DE CHANGEMENT ?

- Une personne positive par rapport au changement et qui s'adapte facilement.
- Une personne qui démontre un intérêt pour les réactions possibles des parties prenantes et pour les acteurs du changement.
- Une personne qui désire conseiller et influencer les membres de l'organisation afin d'orienter ces derniers vers les bonnes pratiques.

En contexte de projet, le rôle du CRHA | CRIA est d'accompagner le groupe de travail et tous les joueurs clés en tant que personne-ressource, c'est-à-dire, en les soutenant et les conseillant afin qu'ils agissent comme acteurs de première ligne en gestion du changement.

QUAND RÉALISER CET EXERCICE

Clarifier la vision est primordial. Il est donc requis de le faire préalablement au projet de changement pour assurer la cohérence des actions dès le départ et cibler les aspects à clarifier ou à modifier, si requis, avant d'enclencher le changement.



Garder en tête de refaire cet exercice à quelques reprises en cours de route, car la vision du projet peut évoluer.

Toutefois, il n'est jamais trop tard pour faire l'exercice de la vision. Il est possible que le projet s'amorce avant l'implication du CRHA | CRIA et dans ce contexte, l'exercice reste pertinent à réaliser. Les résultats obtenus permettent de constater l'état du changement et de corriger le tir au besoin.

PREUVES À L'APPUI !

La littérature montre que la vision permet de rallier les énergies, rassembler les aspirations, susciter l'engagement des membres de l'organisation et amener ceux-ci à prendre des initiatives favorables à l'atteinte de l'avenir désiré (Levin, 2000). Lorsque la vision est partagée et comprise, elle offre un sens aux employés et des motifs durables pour les mobiliser (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, Doucet, 2005).

PIÈGES À ÉVITER



OMETTRE CETTE ÉTAPE POUR ÉCONOMISER DU TEMPS ET PASSER À L'ACTION PLUS RAPIDEMENT.

CONSEIL : Prendre un temps de recul pour éviter de mauvaises décisions pouvant avoir des impacts importants sur les coûts et les délais de réalisation.



TENIR POUR ACQUIS QUE LA VISION EST COMPRISE DU PREMIER COUP.

CONSEIL : Répéter la vision sous différentes formes avec des mots différents.



UNE VISION MAL FORMULÉE OU QUI A CHANGÉ.

CONSEIL : Valider régulièrement les résultats de l'exercice sur la vision (les 8 questions) en cours de projet et ajuster les éléments au besoin.



TENIR POUR ACQUIS QUE TOUS LES DÉCIDEURS ONT UNE VISION COMMUNE, CAR ILS ONT DONNÉ LEUR AVAL AU PROJET.

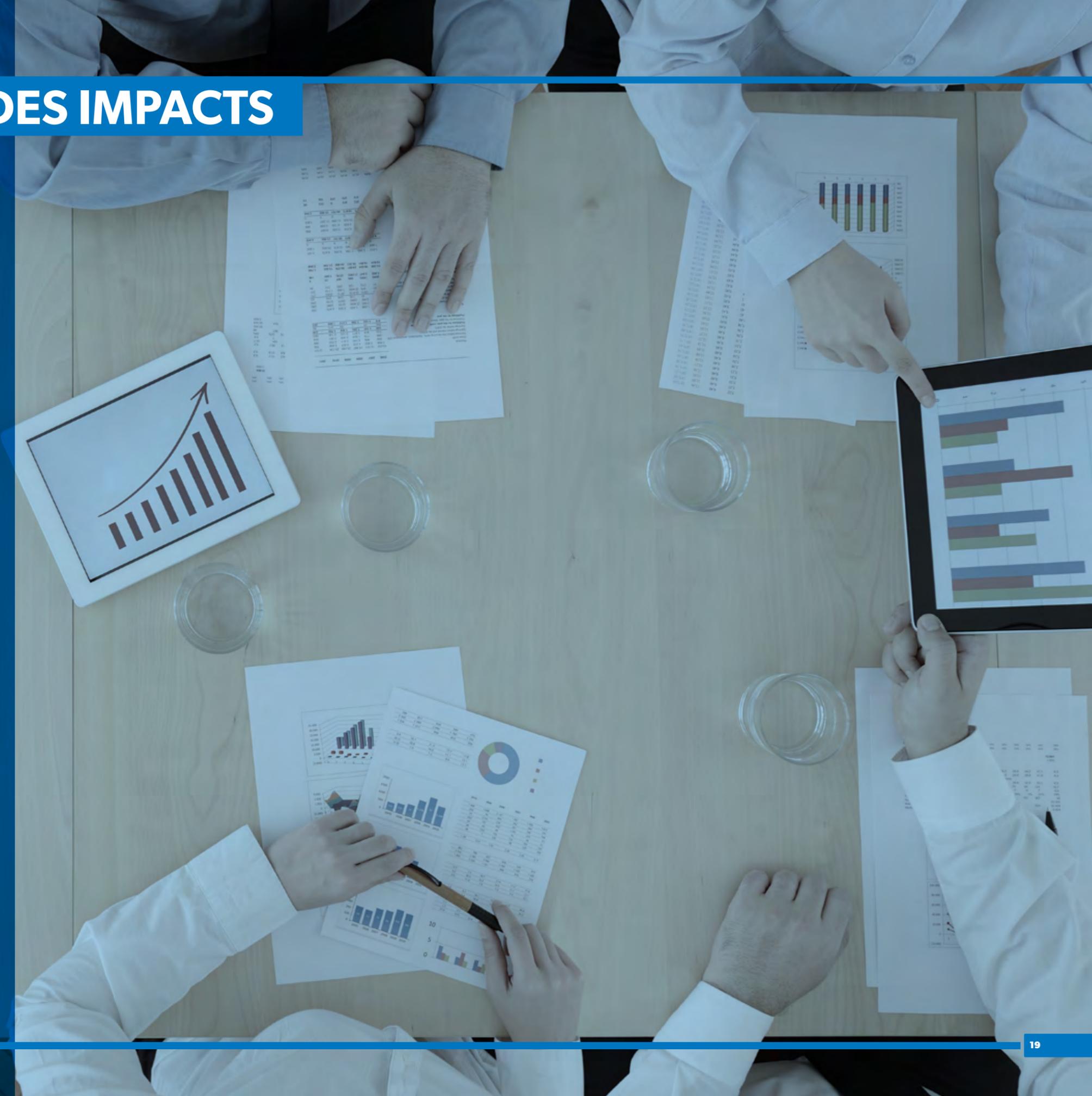
CONSEIL : C'est exactement le but de l'exercice sur la vision! Il nous permet de passer de la perception d'avoir une vision commune vers le fait d'en voir une, ou à l'inverse, de détecter un manque d'uniformité et d'investir du temps pour s'ajuster.

ÉTAPE 2 | L'ANALYSE DES IMPACTS

TEMPS REQUIS

- *Projet de faible envergure :*
compter environ 1 à 2 ateliers de travail de 2-3 heures.
- *Projet de moyenne envergure :*
compter environ 2 à 4 ateliers de travail de 3 heures.
- *Projet de grande envergure :*
compter un minimum de 4 ateliers de travail de 3 heures.

Une fois que la vision est claire et commune, il est possible de passer à l'étape suivante qui est de mesurer l'écart entre la situation actuelle (ce qui est vécu aujourd'hui) et la situation ciblée (celle visée une fois le changement intégré, décrit par l'exercice de la vision).



QU'EST-CE QUE L'ANALYSE DES IMPACTS ?

Avant de se lancer en phase de réalisation et de passer à l'action, mener une analyse des impacts permet de prendre conscience des conséquences qu'aura le changement sur les parties prenantes internes et externes, et également sur l'organisation dans son ensemble.

En effet, l'analyse des impacts permet de mesurer l'intensité et l'ampleur des perturbations à venir, de prioriser efficacement ce qui doit être fait et de maximiser le retour sur investissement du changement.

Cette étape sert donc à analyser, à mener plus loin la réflexion pour dépasser le seuil de « comprendre ». On cherche le « quoi ».

Par exemple : pour un changement technologique ou numérique, il y aura assurément des impacts sur les rôles et responsabilités de certains groupes d'employés. Ainsi, une organisation qui passe d'un mode de gestion papier à un mode électronique pourrait voir les tâches du groupe des réceptionnistes changer :

- Réception des factures directement dans le nouveau système plutôt que par courrier;
- Distribution automatisée des dossiers plutôt que papier;
- Automatisation des réponses simples les plus fréquentes plutôt que par téléphone ou courriel;
- Etc.

Le rôle des réceptionnistes va donc changer, les compétences requises pour le poste devront être adaptées et de la formation sera également nécessaire. De plus, si le poste est syndiqué, une réévaluation de la description d'emploi devra être faite.



PRÉOCCUPATIONS

ATTENTION : LA GESTION DU CHANGEMENT = LA GESTION DES PRÉOCCUPATIONS

À l'étape de l'analyse des impacts, plusieurs préoccupations peuvent et vont se manifester puisque les acteurs du changement et les employés commencent à comprendre que quelque chose va changer. Il est donc tout à fait normal que les employés se posent différentes questions.

CE QU'IL FAUT FAIRE :

- Répondre aux préoccupations même si nous savons pertinemment qu'il manque encore des éléments de réponse.
- Fournir l'information dont on dispose et qu'il est possible de transmettre, ou prendre note et y revenir s'il est impossible d'y répondre actuellement.

CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE :

- Mentir ou ne pas répondre : dans les deux cas, cela mine le lien de confiance et la crédibilité. Il faut répondre à la préoccupation en indiquant qu'il manque des éléments de réponse et que les employés seront informés ultérieurement.
- Ne pas faire de suivi alors qu'on s'est engagé à le faire : le retour est essentiel pour la relation de confiance et la crédibilité, éléments essentiels à l'adhésion au changement.

POURQUOI LE FAIRE ?

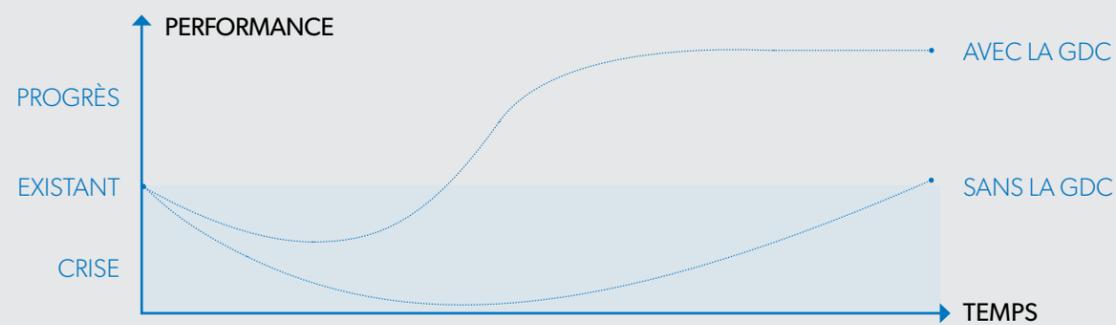


Les conséquences de passer à l'action sans prendre le temps d'analyser les impacts sont importantes.

Par exemple :

- Investir beaucoup d'efforts sur un élément qui s'avère être une situation d'exception.
- Miser sur les 20 % d'activités à faible valeur ajoutée plutôt que sur les 80 % à valeur ajoutée.
- Manquer d'uniformité dans les actions puisque chacun des acteurs clés investit ses efforts sur ce qu'il juge important et urgent.
- Détériorer la crédibilité et l'adhésion au projet puisque les actions manquent de cohérence et de coordination.

Tout projet de changement entraîne une période d'adaptation où la courbe de productivité diminue. En effet, le changement demande de faire différemment, de changer ses façons d'être et de faire, ce qui a pour effet de diminuer la performance.



GDC : Gestion de changement
Source : Autissier et Moutot (2016).

Une analyse rigoureuse des impacts vise à contrôler cette baisse associée à une période de changement, à maximiser les efforts et à prioriser les interventions.

Il importe de connaître les impacts du changement pour également être en mesure d'informer les parties prenantes et de les rassurer. Savoir que l'organisation est au fait de la baisse de productivité momentanée et sur quels plans, et qu'elle met tout en œuvre pour soutenir, épauler et faciliter l'appropriation aura nécessairement des retombées positives sur l'adhésion et l'engagement.



RÉALISER L'ANALYSE DES IMPACTS

ÉTAPE 1 – PRÉPARER

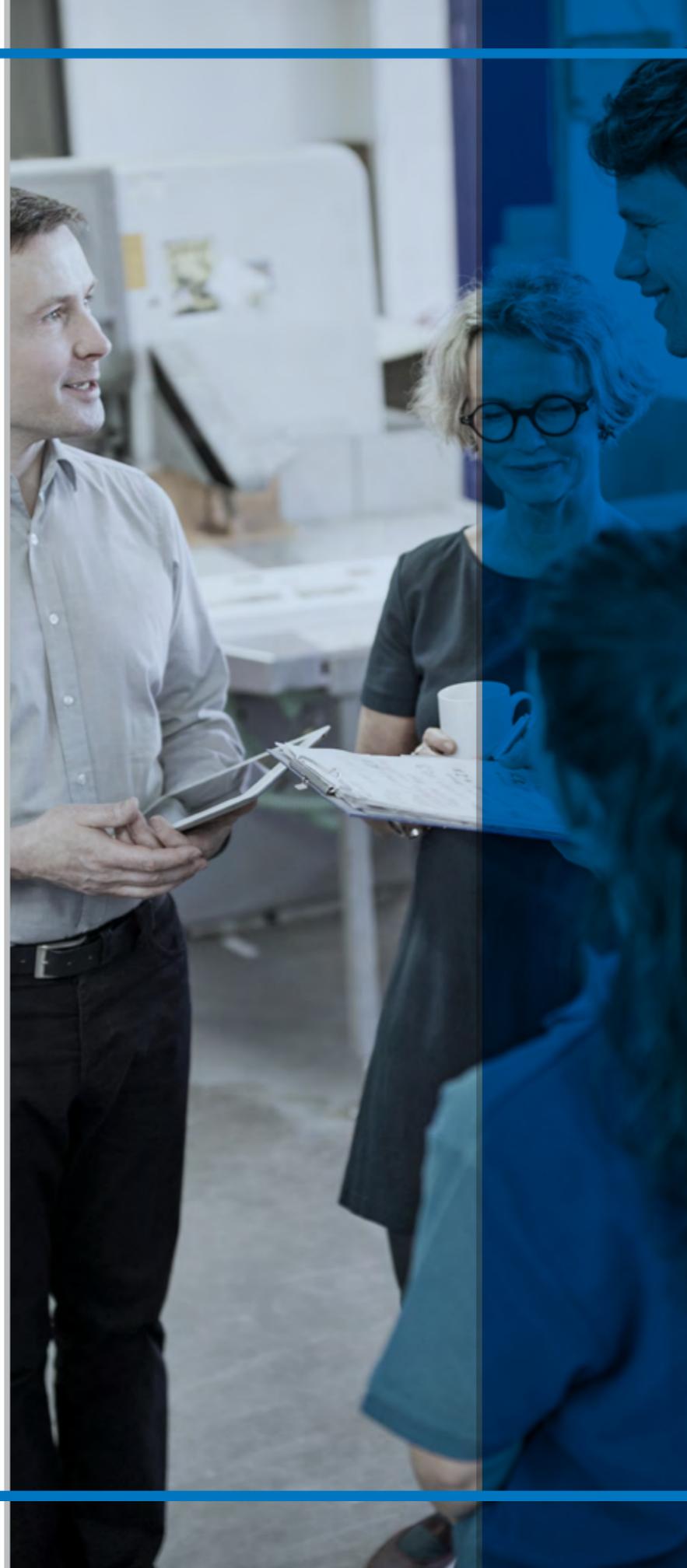
Pour réaliser l'analyse des impacts, il est conseillé de mettre sur pied un groupe multidisciplinaire, provenant de tous les groupes, afin d'explorer tous les effets possibles et à tous les niveaux. Il est fortement conseillé d'impliquer les employés puisque la perception, l'expérience et le vécu de ces derniers contribuent à la réflexion et rendent l'exercice plus près de la réalité. De plus, cette pratique permettra de gagner du temps, plutôt que de rencontrer une à une les différentes équipes concernées.

EXEMPLES DE PERSONNES POUVANT FAIRE PARTIE DU GROUPE MULTIDISCIPLINAIRE :

PETITE ORGANISATION : Dirigeant ou responsable du projet, gestionnaire concerné, employés impliqués.

MOYENNE ORGANISATION : Responsable RH, responsable du projet, employés experts de la solution, gestionnaires, représentant syndical.

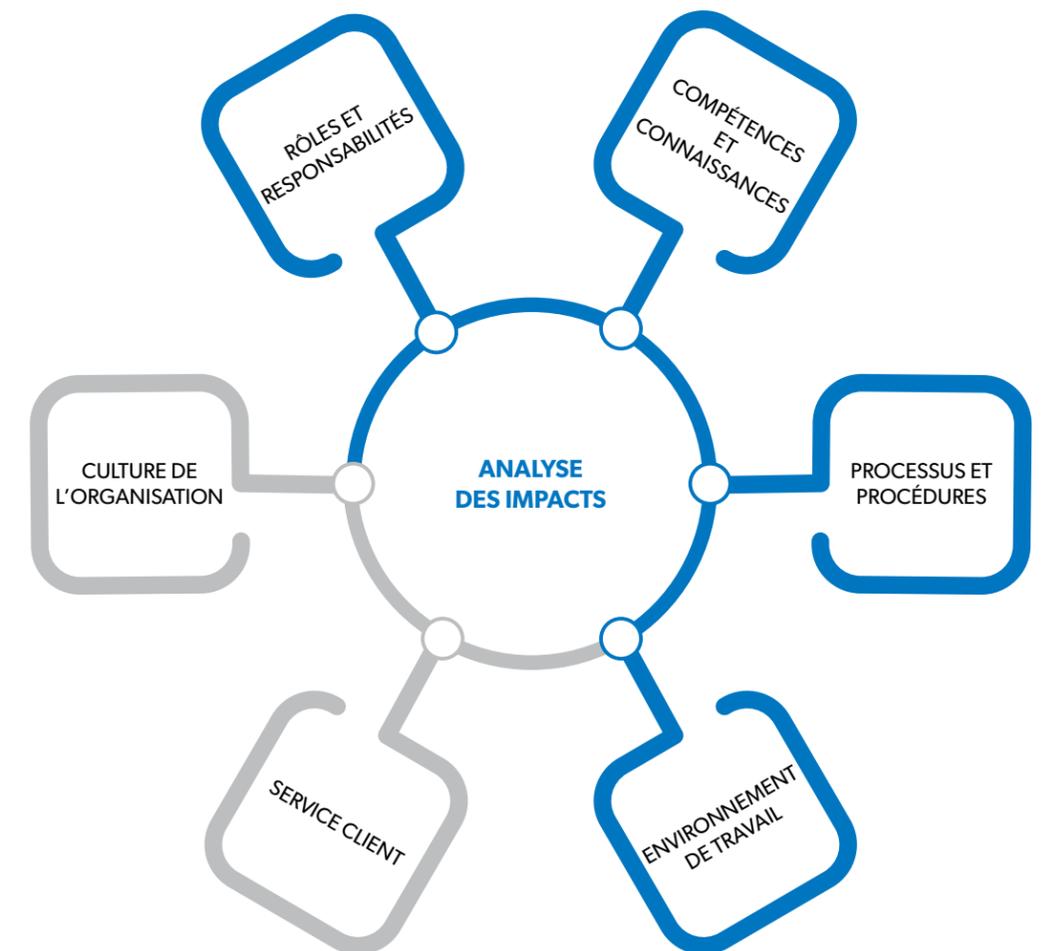
GRANDE ORGANISATION : DRH, responsable du projet, agents de changement, responsable des communications, experts de contenu, représentant syndical.



ÉTAPE 2 – DÉTERMINER LES IMPACTS

L'objectif de cette étape est d'identifier l'ampleur du changement pour mesurer les impacts entre la situation actuelle et celle ciblée (vision du projet).

L'ANALYSE DES IMPACTS SE MESURE SUR LES DIFFÉRENTS ASPECTS SUIVANTS :



OUTIL : ANALYSER LES IMPACTS**LES IMPACTS SUR L'HUMAIN****1. QUELS SERONT LES CHANGEMENTS SUR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS ?**

Ce que l'on cherche : Quels seront les rôles et les responsabilités des parties prenantes (personnes ou groupes de personnes) qui devront soutenir la situation désirée? Qui fait quoi? Quand? Pourquoi?

Ensuite, valider l'écart entre les rôles et les responsabilités actuels pour ces mêmes personnes ou groupes de personnes.

Pourquoi le faire : Les rôles et les responsabilités qui manquent de clarté sont généralement sources de confusion et de malentendus dans un groupe. Les employés de l'organisation (tous rôles confondus) ont besoin de savoir ce que l'on attend d'eux et de leur travail pour se sentir utiles et trouver un sens à leur implication. Le fait de clarifier les modifications sur leurs rôles et leurs responsabilités favorisera l'adhésion au changement, car ils seront au fait des attentes à leur égard et seront en mesure d'agir rapidement en ce sens.

Par ailleurs, une des préoccupations vécues par les employés est de savoir ce qu'il adviendra d'eux après le changement. L'évaluation des rôles et responsabilités des employés est donc l'étape requise permettant de répondre adéquatement à cette préoccupation.

2. QUELLES SERONT LES CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES À ACQUÉRIR ?

Ce que l'on cherche : De quoi les parties prenantes auront-elles besoin pour réaliser efficacement leur travail d'un point de vue humain? Il faut alors faire le parallèle avec les nouveaux rôles et responsabilités pour identifier ensuite les compétences et connaissances qu'ils nécessiteront. Il est par la suite possible de préciser les compétences et les connaissances manquantes.

Pourquoi le faire : Pour favoriser l'adhésion, il est important que les employés se sentent soutenus dans ce changement, qu'on les développe et qu'on les accompagne afin de réussir les nouveautés de leur travail. Ce soutien réduit le stress et les craintes liés à la baisse de performance planifiée.

3. QUELS PROCESSUS CHANGERONT ET DE QUELLE MANIÈRE ?

Ce que l'on cherche : On tente d'identifier les façons de faire qui vont changer et de quelle manière. Cette analyse concerne les processus autant que les procédures, d'un point de vue tant

des tâches que des interrelations entre les gens.

Pourquoi le faire : Un changement vient généralement changer les façons de faire, ajoute des éléments ou encore, en élimine. Si ce changement n'est pas capté, il y a un risque de confusion, provoquant une baisse de performance considérable et de lourdes conséquences sur l'engagement des gens.

4. L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DEVRA-T-IL ÊTRE MODIFIÉ ?

Ce que l'on cherche : On tente d'identifier si le changement vient modifier l'environnement de travail, les outils, l'espace.

Pourquoi le faire : On veut s'assurer que l'environnement ne sera pas un frein à la performance de l'employé une fois le changement effectué. De plus, cela permet de planifier l'achat de matériel, le cas échéant.

LES IMPACTS SUR L'ORGANISATION ET LES CLIENTS**5. QUELS SERONT LES IMPACTS SUR LES CLIENTS, FOURNISSEURS ET PARTENAIRES ?**

Ce que l'on cherche : On tente de voir l'ampleur des changements pour les clients afin de les aviser au fur et à mesure et de les préparer.

Pourquoi le faire : Dans le but de maintenir la relation de confiance avec ses clients, fournisseurs et partenaires, il est essentiel de les considérer dans la gestion du changement et de les tenir informés. En effet, le changement pourrait même avoir un impact chez eux et les forcer à revoir leurs propres façons de faire! Les aviser leur permettra de s'ajuster à temps, au besoin.

6. QUELS SERONT LES IMPACTS SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ?

Ce que l'on cherche : Dans quelle mesure le changement modifiera-t-il la vision de l'organisation, les normes, valeurs et comportements? Il est fortement recommandé d'examiner attentivement les processus RH (évaluation, embauche, gestion des talents, etc.), car ils pourraient changer.

Pourquoi le faire : Les changements modifient les façons de faire et d'être. Cela signifie donc que les tâches, les dynamiques et les relations entre les personnes seront changées. Le changement devient alors l'occasion de se questionner sur le type de culture requise pour soutenir la nouvelle vision et les nouveaux objectifs de l'organisation.

VOICI UN EXEMPLE CONCRET DE CET EXERCICE POUR UN PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.

OUTIL : ANALYSER LES IMPACTS**LES IMPACTS SUR L'HUMAIN****1. QUELS SERONT LES CHANGEMENTS SUR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS ?**

Q. : Est-ce que le rôle des adjointes va changer?

R. : Oui, le rôle gestion des papiers changera pour un rôle de gestion de documents électroniques et de flux de travail.

Q. : Quelles seront leurs nouvelles responsabilités?

R. : Assurer la gestion électronique des dossiers clients et la facturation en ligne.

Q. : Quelles seront leurs nouvelles tâches?

R. : Effectuer l'attribution des tâches aux professionnels attirés aux dossiers et faire le suivi des factures électroniques non payées.

Q. Est-ce qu'on devra changer leur description d'emploi? Est-ce qu'il faut réévaluer les salaires?

R. Des modifications mineures devront être apportées à la description d'emploi, mais le salaire ne devrait pas changer.

2. QUELLES SERONT LES CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES À ACQUÉRIR ?

Q. : Est-ce que de nouvelles compétences sont requises?

R. : Oui, la compétence à traiter un nombre élevé de dossiers clients à redistribuer.

Q. : Est-ce que les connaissances vont changer?

R. : Oui, il faudra acquérir les connaissances du nouveau système et de la gestion de deux écrans d'ordinateur.

3. QUELS PROCESSUS CHANGERONT ET DE QUELLE MANIÈRE ?

Q. : Les processus changeront-ils et si oui, de quelle manière?

R. : Tous les processus en mode papier devront être redéfinis en mode électronique.

R. : Le processus de gestion des factures et de la relation avec le client seront automatisés.

4. L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DEVRA-T-IL ÊTRE MODIFIÉ ?

Q. : Est-ce les postes de travail doivent changer?

R. : Oui, il faudra ajouter deux écrans et enlever les classeurs papier.

Q. : Est-ce que l'organisation physique du travail doit changer?

R. : Oui, il faudra regrouper les fonctions similaires plutôt que les équipes de travail (ex. : toutes les adjointes, tous les vendeurs).

LES IMPACTS SUR L'ORGANISATION ET LES CLIENTS**5. QUELS SERONT LES IMPACTS SUR LES CLIENTS, FOURNISSEURS ET PARTENAIRES ?**

Q. : Quels seront les impacts pour nos clients?

R. : Service en ligne plutôt qu'en personne.

Q. : De quelle manière entreront-ils en contact dorénavant?

R. : Par courriel, formulaire web, numéro de téléphone unique.

6. QUELS SERONT LES IMPACTS SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ?

Q. : Quelle est la culture interne souhaitée avec le changement?

R. : Culture transversale plutôt qu'en silos.

Q. : Quelle culture veut-on développer avec les clients?

R. : Culture relation client à distance plutôt que relation client de proximité.

Q. : Quelle culture de performance souhaitez-vous pour l'organisation?

R. : Culture d'amélioration continue plutôt que culture de statu quo.



ATTENTION : Ne pas utiliser cet exercice pour rédiger

des procédures ou des instructions de travail. Cette étape viendra après, lors de la phase de réalisation du changement. Toutefois, c'est à l'étape de l'analyse des impacts qu'on identifie ce qui devra être modifié.

RÔLE DU CRHA | CRIA DANS CETTE ÉTAPE

- Démontrer l'importance et la valeur ajoutée de cette activité pour la réussite du projet. Il faut éviter de mettre trop d'énergie et de temps sur des éléments à faible impact.
- S'assurer que l'équipe projet peut réévaluer les impacts à une fréquence régulière, car les impacts peuvent évoluer constamment.
- S'assurer que les employés sont impliqués dans cette démarche d'analyse des impacts.



La clé du succès de cette étape est l'implication des employés. Plus on les implique, plus ils comprennent les impacts et les bénéfices du projet. Le fait de devenir des ambassadeurs positifs du changement favorisera une adhésion durable.

EN CHIFFRES...

Une étude du FOP 2010 publiée dans La Tribune du 21 juin 2010 montre que les causes des échecs sont attribuables aux éléments suivants, directement en lien avec l'analyse des impacts :

- 51 %** des répondants affirment qu'on ne travaille pas sur les bonnes choses lors des changements.
- 61 %** affirment que leurs enjeux (préoccupations) n'ont pas été pris en compte.

De leur côté, Autissier, Bensebaa et Moutot (2012) ont recueilli des témoignages d'employés ayant vécu des changements :

« On a l'impression d'un grand fouillis, on travaille sur plein de choses en même temps sans connaître les vrais enjeux. »
(traduction libre)

« Nous n'avons pas suffisamment de temps à consacrer au changement, car on travaille sur trop d'enjeux en même temps. »

« Avec un peu de méthode et de la hiérarchie dans la priorisation des actions, on pourrait arriver à de grandes choses. »

Dans un cas comme dans l'autre, il faut donc voir ici l'importance de bien analyser les impacts pour bien prioriser nos actions.

PIÈGES À ÉVITER



AVOIR PEUR D'IMPLIQUER LES EMPLOYÉS

CONSEIL : Beaucoup d'organisations sont hésitantes à impliquer les employés à cette étape parce qu'elles ont peur que ces derniers découvrent des impacts néfastes et parlent négativement du projet. Au contraire, en impliquant les employés, cela permet de désamorcer la machine à rumeurs et de connaître les réelles préoccupations, ce qui permettra aux gestionnaires de les gérer en temps opportun.



SURANALYSER

CONSEIL : L'une des difficultés est de trouver le bon niveau d'analyse, car plonger dans trop de détails est en effet improductif. Il faut donc se concentrer sur ce qui a vraiment de l'impact et laisser les cas d'exception de côté.



ENTRER EN MODE SOLUTION

CONSEIL : Pour avoir un portrait réel des impacts, l'exercice doit être neutre et réaliste, sans égard aux solutions qui devront être mises en place. La priorisation se fera par la suite.



ONE FITS ALL

CONSEIL : Puisque chaque organisation est unique, il n'y a pas de recette préalablement définie à appliquer. Par ailleurs, cette analyse doit être faite pour chaque organisation, mais également pour chaque situation de changement, car les impacts de l'implantation d'un nouveau système RH ne seront pas les mêmes que ceux liés à l'arrivée d'un nouveau dirigeant !

ÉTAPE 3

PRÉPARER ET RÉALISER LE CHANGEMENT

TEMPS REQUIS

Préparer le plan d'activité peut prendre de 2 à 5 heures selon l'envergure du projet. Le CRHA | CRIA pourra ensuite consacrer de 1 à 3 heures par semaine pour suivre l'évolution du plan et faire le lien avec les différents contributeurs du projet.

PRIORISER EN FONCTION DE L'ANALYSE DES IMPACTS

Une fois les impacts identifiés, il convient de les évaluer et de les prioriser. L'objectif est de quantifier les impacts afin d'agir sur les plus forts, faire ressortir ceux qui méritent une attention particulière et laisser de côté ceux à faible valeur.

On rédige ensuite un plan d'action qui servira d'interface entre l'analyse et la mise en œuvre des décisions. Le plan permettra de transformer les idées et les réflexions en éléments concrets et opérationnels. Le plan concerne tous les services de l'entreprise : RH, marketing, logistique, finances, qualité, etc.

ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU PLAN DE CHANGEMENT

➤ COMMUNICATIONS INTERNES

Ex. : Expliquer la vision et les impacts à tous les employés de l'organisation.

➤ COMMUNICATIONS EXTERNES/MARKETING

Ex. : Comment prévoit-on le lancement? Quels clients doit-on contacter, dans quel ordre et comment?

➤ FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

Ex. : Qui doit être formé, quand et sur quoi?

➤ ANALYSE DÉTAILLÉE DES PROCESSUS IDENTIFIÉS

Ex. : Transport – Qu'est-ce qui change? Qui va s'en occuper?

➤ DOCUMENTATION DES NOUVELLES PROCÉDURES (SI REQUIS)

Ex. : Procédure de facturation électronique.



Lorsque le projet démarre, il faut évaluer constamment si des ajustements sont nécessaires. Le plan sert de guide, mais doit rester souple et s'adapter pour réagir aux situations en temps réel.

EXEMPLE D'UNE SITUATION QUI VIENDRAIT MODIFIER LE PLAN :

La réaction mitigée d'un client devant une activité de marketing qui lui demanderait de réaliser des actions supplémentaires.

LE RÔLE DU CRHA | CRIA

Les impacts identifiés doivent être pris en charge. Le CRHA | CRIA doit s'assurer qu'un plan est réalisé afin de savoir qui fait quoi, quand, qu'est-ce qu'on communique et quand.

VOICI L'ESSENTIEL DES ACTIONS QUE LE CRHA | CRIA DOIT EFFECTUER :

- Ne pas passer trop de temps à construire un plan d'action au détriment de sa mise en œuvre ! Le plan doit être simple et clair tout en mettant de l'avant les priorités. Il sera ajusté en cours de route afin de suivre l'évolution du projet.
- Impliquer les collaborateurs concernés dans sa construction pour que tout le monde s'approprie la démarche et travaille ensemble sur le même plan.
- Informer régulièrement les parties prenantes de l'avancement du plan d'action.
- Prévoir des délais réalistes.

INDICATEURS ET SUIVIS

Un bon plan d'action contient des indicateurs de mesure permettant de constater si la mise en œuvre est conforme à ce qui a été prévu et de connaître le retour sur investissement.

EXEMPLE QUANTITATIF :

Formation

Trois cohortes ont été prévues pour la formation sur le nouveau système. À ce jour, seulement deux des trois formations ont été données; il y a donc un retard. Le suivi des indicateurs permet alors d'essayer de comprendre pourquoi il y a un retard et si cela représente un risque pour le projet de changement.

EXEMPLE QUALITATIF :

Suivi du degré d'adhésion/mobilisation

Le degré de mobilisation et d'adhésion envers le projet semble peu élevé selon la perception des membres de l'équipe projet. Le CRHA | CRIA peut alors conseiller aux équipes de valider leurs perceptions et s'assurer qu'elles gèrent bien les préoccupations exprimées par les employés.

PIÈGES À ÉVITER

COMMUNICATIONS : SEUL LE DIRIGEANT COMMUNIQUE



CONSEIL : La communication doit se faire dans les 2 sens, c'est-à-dire discuter et écouter afin de comprendre les préoccupations (résistances) et y répondre dans le but de faciliter l'adhésion au changement.

BONNE PRATIQUE DU CRHA | CRIA : S'assurer que les communications sont présentes dans toutes les sphères du plan d'action, mais également vérifier qu'elles atteignent les résultats escomptés afin de s'ajuster rapidement.

LES SILENCES OU LES NON-DITS : ON N'ENTEND RIEN, DONC TOUT VA BIEN !



CONSEIL : Tout changement crée du dérangement. Les employés n'osent pas en parler par peur d'être jugés. Ces craintes ralentissent les projets. Il faut donc prendre le temps de questionner et de s'assurer que tout va bien à plusieurs étapes du projet.

BONNE PRATIQUE DU CRHA | CRIA : S'assurer que les gestionnaires comprennent bien les impacts des non-dits, et surtout qu'ils continuent à tenir compte des préoccupations des employés. N'entendre aucune préoccupation est inquiétant. Pourquoi ? C'est probablement un signe que les employés n'ont pas compris le ou les changements à venir.

COLLABORATION : FAIRE LE CHANGEMENT EN VASE CLOS



CONSEIL : Une des clés du succès d'un changement réussi et durable est d'impliquer le plus grand nombre de personnes de l'organisation. En plus de les motiver, cela réduit les coûts, car elles apprennent dans l'action et soulèvent les problèmes en cours de route.

BONNE PRATIQUE DU CRHA | CRIA : Rappeler l'importance de l'implication et que le fait d'impliquer les employés dégagera du temps pour les gestionnaires.

HUMAIN CONTRE TECHNOLOGIE : METTRE TOUTE SON ÉNERGIE SUR LE NUMÉRIQUE



CONSEIL : En parallèle avec les efforts en temps et l'investissement affectés à la transformation numérique, il est essentiel d'en mettre autant pour le volet humain.

BONNE PRATIQUE DU CRHA | CRIA : Rappeler que sans l'humain, aucun changement n'est possible.

FORMATION : FORMER SEULEMENT SUR L'UTILISATION DE LA PLATEFORME



CONSEIL : Une transformation numérique (ex. : virage vers le commerce en ligne) est bien plus qu'un simple outil. Il faut former et développer sur les nouvelles façons de faire et sur la manière de collaborer dans un environnement technologique.

BONNE PRATIQUE DU CRHA | CRIA : Parler des trois piliers du développement d'un employé lors d'un changement : le savoir (connaissances), le savoir-faire (compétences techniques) et le savoir-être (compétences humaines).

CONCLUSION

À travers ce guide, nous souhaitons outiller le CRHA | CRIA afin qu'il puisse soutenir les projets de changement dans son organisation. On doit garder en tête que bien qu'il soit important de se doter d'une certaine méthodologie, il importe aussi de rester agile dans les interventions. En d'autres termes, le CRHA | CRIA peut en trois étapes simples démontrer la valeur ajoutée qu'il apporte aux projets de changement. La profondeur de chacune de ces phases variera ensuite selon la taille et l'ampleur du projet ou de l'organisation.

RÉFÉRENCES :

- Autissier, D. et Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*, Dunod, 4^e édition, 313 pages.
- Autissier D., Bensebaa, F. et Moutot, J.-M. (2012). *Les stratégies de changement : l'hypercube du changement gagnant*, Dunod, 205 pages.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Transcontinental, 213 pages.
- Bareil, C. (2008). « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope*, vol. 14, no 3, p. 89-105.
- Bareil, C., Charbonneau, S. et Baron, A. (2016). *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle : récit et guide pas à pas*, Éditions JFD, 158 pages.
- Provost, O. (2010). Sondage IFOP, « Réussir le changement dans l'entreprise, encore du boulot », *La Tribune*, 21 juin 2010.
- Levin, I. M. (2000). « Vision revisited », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 57, no 9, p. 705-717.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E. et Doucet, O. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel », *Gestion*, été 2005, vol.30, no 2, p. 69-78.

ANNEXE

(Bareil, C. [2008])

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	EXPRESSIONS COURANTES	PRIORITÉS DE GESTION
1- Aucune préoccupation	Je doute que ce changement me concerne.	Communiquer de façon précise et donner de l'importance au changement.
2- Préoccupations centrées sur le destinataire	Que va-t-il m'arriver ?	Écouter et soutenir.
3- Préoccupations centrées sur l'organisation	Est-ce que le changement est là pour durer ?	Démontrer le sérieux et les raisons du changement et illustrer les moyens engagés par l'organisation pour la réussite du changement.
4- Préoccupations centrées sur le changement	Qu'est-ce au juste que ce changement ? Comment fait-on ?	Communiquer le plan d'action, les ressources et faire participer.
5- Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Est-ce que je vais être capable de... ?	Faciliter le transfert des nouveaux acquis : formation, accompagnement, temps d'adaptation.
6- Préoccupations centrées sur la collaboration	Qui pourrait-on réunir pour collaborer à la recherche de solutions? Auprès de qui transférer notre récent savoir ?	Faciliter les échanges entre les destinataires et devenir une organisation apprenante.
7- Préoccupations centrées sur l'amélioration continue	Comment pourrait-on faire mieux ce qu'on fait bien avec le changement ?	Laisser émerger des pistes d'amélioration du changement.

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



514 879-1636
1 800 214-1609



info@ordrecrha.org



ordrecrha.org