

Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise

Nathalie Lemieux

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2013/2 (N° 3), PAGES 67 À 79
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.132.0067

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-67.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise

Creation and adoption of best practices for the change management: an evolutionary approach in a Quebec company

Nathalie LEMIEUX

■ Résumé ■

Les écrits, conférences et formations sur la conduite du changement sont fort nombreux. Pourtant plusieurs managers et conseillers responsables de la conduite du changement peinent à implanter des pratiques de conduite du changement au sein de leur entreprise. Afin de mieux comprendre cette dynamique, trois courants de recherche sont mobilisés : institutionnalisation, internalisation et maturité des pratiques en conduite du changement. Pour illustrer, une étude longitudinale sur quatre ans dans une entreprise québécoise relate les différentes étapes franchies afin d'internaliser la conduite du changement. L'analyse du terrain de recherche permet de formuler cinq recommandations pour les managers et les conseillers désirant instaurer des pratiques de conduite du changement.

■ **Mots-clés** : *institutionnalisation de la conduite du changement, internalisation de la conduite du changement, maturité des pratiques de conduite du changement.*

■ Summary

Writings, conferences and training on change management are numerous. However many managers and advisors responsible for managing change are struggling to implement change management practices in their business. To better understand this dynamic, three research streams are mobilized: institutionalization, internalization and maturity practices in change management. To illustrate, a longitudinal study over four years in a Quebec Company describes the various steps taken to internalize the change management practice. The analysis of field research provides five recommendations for managers and advisors wishing to establish change management practices.

■ **Keywords** : institutionalization, internalization and change management maturity.

INTRODUCTION

Les écrits, conférences et formations sur la conduite du changement sont nombreux. Au niveau organisationnel, la conduite du changement est maintenant considérée comme une compétence clé nécessaire pour manœuvrer dans un environnement de plus en plus turbulent (Collette, Lauzier et Schneider, 2013; Counsell, Tennant et Neaily, 2005). Pourtant les managers et conseillers en conduite du changement peinent à implanter des pratiques de conduite du changement au sein de leurs organisations. Pour reprendre les mots de Rondeau (2008) « diverses embûches [...] semblent bloquer ce transfert d'apprentissages et retarder l'évolution des pratiques de gestion du changement » (p. 1). De plus, tel que suggérés par Jobidon et Levesque (2012), l'instauration de pratiques de conduite du changement représente un changement en soi et son implantation amène de nombreux avantages pour l'organisation. Cependant, avant que ces avantages apparaissent, le parcours est généralement long et laborieux. Cet article décrit justement le parcours d'une entreprise québécoise en s'inspirant des courants suivants : l'institutionnalisation, l'internalisation et la maturité.

1. De nouveaux courants de recherche

La conduite du changement est indéniable dans les organisations actuelles. Certaines font abondamment appel à des firmes conseil tandis que d'autres ont développé leur propre expertise à l'interne (Autissier et Moutot, 2010; Ben-Gal et Tzafrir, 2011). Ces deux façons de faire peuvent apporter des résultats tant positifs que négatifs. Il n'en demeure pas moins qu'une tendance à l'internalisation des pratiques est en cours dans plusieurs organisations tant au Québec qu'en France.

Avant d'aborder cette notion d'internalisation des pratiques de conduite du changement, un survol sera dressé sur l'institutionnalisation des pratiques. Pour certaines organisations, l'institutionnalisation de pratiques de conduite du changement peut être bien ancrée sans pour autant y avoir eu, au préalable, une internalisation de la conduite du changement au sein de leur organisation. Au fil des projets, quelque soit le processus d'institutionnalisation, les organisations évoluent et deviennent généralement plus matures en termes de conduite du changement.

1.1. L'institutionnalisation des pratiques de gestion du changement

Selon Goodman *et al.* (1980, cités par Buller et McEvoy, 1989), le processus d'institutionnalisation implique des actions et des comportements spécifiques où un acte institutionnalisé représente un comportement qui persiste à travers le temps. Ceci implique au sein de l'organisation un partage de cognitions, de comportements, de préférences, de normes et de valeurs (Goodman et Dean, 1982, cités par Buller et McEvoy, 1989) développant ainsi des routines organisationnelles (Sillence, Harindranath et Harvey, 2001). Pour une majorité d'organisations, la façon de faire en conduite du changement est d'embaucher des consultants pour les assister dans leurs initiatives (Ben-Gal et Tzafrir, 2011). Ceci représente toutefois des limites pour les organisations. Bien qu'un niveau de confiance élevé dans la dyade consultant-client ait un effet positif sur le succès de l'implantation d'un changement (Ben-Gal et Tzafrir, 2011), les changements nécessitent généralement un leadership collectif fort (Lalonde, 2012).

Au niveau de la recherche, Rondeau (2008) exprime bien une nouvelle tendance : « les modèles les plus récents mettent l'accent non pas sur la conduite du changement lui-même, mais davantage sur le déploiement de capacités organisationnelles rendant l'organisation en mesure de réagir plus adéquatement à un bouleversement de son environnement. » (p. 47). Par le développement de ces capacités, les acteurs internes (dont les managers et les responsables RH) doivent alors développer des habiletés, maîtriser des outils et détenir certaines ressources (Autissier et Moutot, 2010; Johnson, 2012; Lalonde, 2012; Rondeau, 2008). Mais à cela s'ajoute la nécessité de l'« institutionnalisation par les membres de l'organisation à travers des processus visant l'atteinte des objectifs » (Johnson, 2012, p. 32) organisationnels.

Au niveau organisationnel, cela se traduit notamment par un désir d'internaliser les pratiques de gestion du changement. En effet, Vandangeon et Autissier (2012) mettent de l'avant l'importance de l'appropriation individuelle et de la structuration collective, structuration permettant l'enracinement des savoirs acquis dans les mémoires, les structures et les pratiques organisationnelles. Cette avenue semble d'autant plus prometteuse qu'elle implique l'ensemble de l'organisation et non seulement un nombre restreint.

1.2. L'internalisation des pratiques de gestion du changement

L'internalisation consiste à consacrer une structure interne spécifique pour la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2010). Plusieurs objectifs peuvent être associés à cette structure interne dont :

- Développer la capacité organisationnelle considérant l'augmentation du nombre de changements et leur complexité grandissante;
- Créer une méthodologie, un référentiel, un coffre à outils et un langage commun adaptés à la réalité de l'organisation;
- Développer les compétences des managers et des employés pour la conduite du changement;
- Anticiper, réaliser et accompagner les projets de changements;
- Responsabiliser les managers à l'égard de la conduite du changement;
- Réduire les coûts de consultants (Autissier, 2012; Autissier et Moutot, 2010; Collerette, 2012; Granger et Renaud, 2012; Jobidon et Levesque, 2012).

Le Tableau 1 propose un portrait sommaire de six projets d'internalisation tirés d'Autissier et Moutot (2010), de Granger et Renaud (2012) et de Jobidon et Levesque (2012). Il ressort un certain nombre de points communs à plusieurs des cas :

- La responsabilité relève de la direction des ressources humaines (RH) ou d'une direc-

tion spécifique à la conduite du changement;

- Les méthodologies ont été créées spécifiquement pour l'entreprise;
- Ces méthodologies sont essentiellement basées sur une boîte à outils;
- Un nombre important de managers sont formés à la méthodologie;
- La durée de la démarche implique un développement méthodologique d'au moins une année suivi de processus d'amélioration et de diffusion sur dix ans.

La création et l'évolution des méthodologies semblent donc importantes. Elle dépend notamment de la maturité des managers (Autissier et Moutot, 2010) et de l'entreprise.

1.3. La maturité des pratiques de gestion du changement

Le premier modèle de maturité connu (et le plus connu) est le *Capability Maturity Model* (CMM) développé par le *Carnegie Mellon University Software Engineering Institute* (Simon, Schoeman et Sohal, 2009). Depuis, les modèles de maturité sont présents dans plusieurs disciplines de la gestion, notamment la gestion du changement, la gestion de projet, l'ingénierie de logiciels et les technologies de l'information, le marketing, la gestion des connaissances et le service conseil (Ahmed et Capretz, 2010; Chaffey, 2010; Crawford, 2006; Padma, Ganesh et Chandrasekharan Rajendran, 2008; Prosci, 2012; Rasula, Vuksic et Stemberger, 2008; Simon et

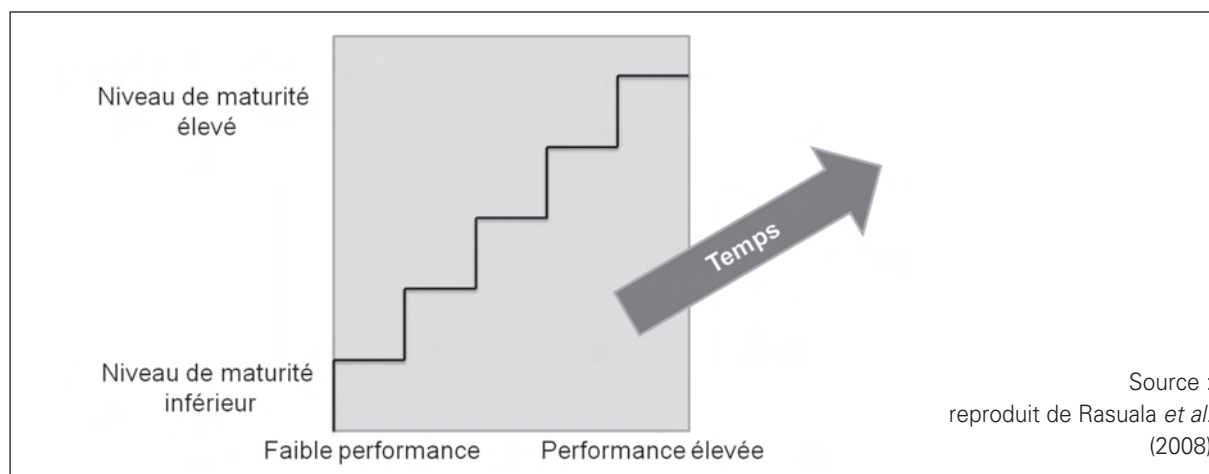


Figure 1 : Le concept des modèles de maturité

Entreprises	AREVA*	CEO*	CNP*	EDF*	BOMBARDIER AERONAUTIQUE**	CENTRE HOSPITALIER STE-JUSTINE**
Titre de la méthodologie	EPIC®	TONIC	TIMEOS®	LIICHI®		
Équipe responsable	Responsable conduite du changement 3 personnes	Responsable conduite du changement	Direction Innovation et organisation	Direction ressources humaines et Direction management et organisation 10 personnes	Direction gestion du changement et transformation organisationnelle	Direction de la transition
Contenu	4 facteurs clé Boîte à outils	16 outils Phases / Étapes	Bonnes pratiques Outils testés	3 phases 7 livrables	5 leviers Boîte à outils	5 étapes Boîtes à outils 3 plans d'action
Durée de l'implantation	2007 – début de la démarche 2008 – lancement de la méthodologie Sur 3 ans	Sur 10 ans Démarche enrichie au fil des succès	Information non disponible	2005 – lancement Sur 5 ans	2001 – début de la démarche Sur 10 ans	2009- début de la démarche Sur 3 ans
Portée et déploiement de la méthodologie	Formation Intervention directe Assistance aux projets Relais/réseau de 15 cabinets conseil Europe États-Unis	15 projets	Formation Acculturation Consultants internes	Formation Site intranet Réseau d'experts internes (managers, responsables RH, responsables conduite du changement) 30 projets 700 personnes formées Réseau de 30 correspondants (avec réunions trimestrielles entre eux)	Expérimentation dans la communauté RH avant le déploiement en entreprise Formation de tous les managers	7 facilitateurs formés 30 managers formés Coach virtuel (système interactif sur intranet)

* Études de cas (France) provenant d'Autissier et Moutot (2010)

**Études de cas (Québec) provenant de Jobidon et Levesque (2012) et Granger et Renaud (2012)

Tableau 1 : Internalisation pour six entreprises françaises et québécoises

al, 2009). Leur objectif premier est de mesurer et d'améliorer la performance organisationnelle (Simon *et al*, 2009). Considérés comme des outils organisationnels, plusieurs utilités leur sont attribuées dont :

- Le développement des capacités et compétences organisationnelles;
- Le balisage (benchmarking) avec d'autres entreprises;
- La proposition d'étapes structurées et évolutives;
- L'identification des pratiques à prioriser;
- L'amélioration des processus par la comparaison avec des standards (Bareil et Aubé, 2012; Paulk, Weber et Chrissis, 1999; Prosci, 2012; Rajteric, 2010; Rasula *et al*, 2008; Simon *et al*, 2009).

Les modèles de maturité sont généralement construits à partir de cinq niveaux de maturité (Ahmed et Capretz, 2010; Rasula *et al*, 2008; Simon *et al*, 2009). La représentation classique est illustrée à la Figure 1.

A partir de ce survol, la définition et la description proposées pour un modèle de maturité sont les suivantes :

Un ensemble de niveaux structurés qui décrit des comportements, des pratiques et des processus qui impliquent :

- des expériences antérieures;
- des bénéfiques issus d'une communauté;
- un langage commun et une vision partagée;
- un cadre de référence pour prioriser les actions;
- une façon d'identifier les moyens de s'améliorer au niveau de l'organisation, tout en permettant une comparaison (benchmark) avec d'autres organisations.

Dans le domaine de la conduite du changement, uniquement trois modèles ont été recensés, soient ceux de Granger et Renaud (2012), Prosci (2012) et celui de Zephir, Minel et Chapotot (2011). Pour trois raisons, le modèle le plus intéressant apparaît celui de Prosci. D'abord, plusieurs documents précisent le modèle et son contenu. Deuxièmement, des données de balisage sont disponibles pour 2004 (180 organisations), pour 2007 (avec 475 organisations), pour 2009 (avec 575 organisations) et pour 2011 (avec 650 organisations) (Prosci, 2004, 2012). Notons que de 2004 à 2011, le niveau de maturité moyen issu des études de balisage oscille autour du 2.5 sur une échelle de 5. Troisièmement, il est facile d'acquérir une copie du questionnaire afin d'évaluer le niveau de maturité de sa propre organisation et ainsi se comparer aux résultats du balisage. Ce ques-

Niveau 5	Compétence organisationnelle	La gestion du changement en tant que compétence à tous les niveaux organisationnelles	Processus continu d'amélioration	Haut niveau de profitabilité et de réceptivité
Niveau 4	Normes organisationnelles	Normes et méthodes utilisées à travers l'organisation	Sélection des approches les plus communes	
Niveau 3	Projets multiples	Approche commune pour des projets multiples	Mise en valeur de bonnes pratiques	
Niveau 2	Projets isolés	Quelques éléments de gestion du changement pour certains projets	Utilisation inconsistante de certaines tactiques	
Niveau 1	Ad hoc ou absence	Aucune / peu de gestion du changement	Dépendance des acteurs sans pratique ou plan formel	Taux élevé d'échec, de rotation et de perte de productivité

Source : traduit et reproduit de Prosci (2012).

Tableau 3 : Modèle de maturité des pratiques de conduite du changement (Prosci)

tionnaire comporte 50 facteurs (8 pour le leadership, 8 pour les processus et outils, 12 pour les compétences individuelles, 12 pour la standardisation et 10 pour la socialisation) (Prosci, 2012). Le Tableau 3 présente les niveaux de ce modèle.

Selon Bareil et Aubé (2012) et Simon *et al.* (2009), l'atteinte d'un niveau plus élevé et, donc une amélioration de la conduite du changement, nécessite l'internalisation des pratiques de changement. Pour ce faire, Bareil et Aubé (2012) suggèrent de proposer une méthodologie structurante, d'habiliter tous les acteurs (dont les mandataires et les managers), d'utiliser la méthodologie dans tous les projets organisationnels et d'instaurer une philosophie d'amélioration continue.

Quant à Granger et Renaud (2012), elles positionnent l'internalisation de la conduite du changement comme la résultante (maturité) des 15 dernières années. Selon leur vision, il y a 15 ans, la conduite du changement était réalisée par des services conseil externes pour des projets spécifiques. Il y a 10 ans cela est devenu des équipes internes dédiées à des projets mais dont la conduite du changement est confiée à des firmes conseil. Puis, il y a 5 ans, toujours selon Granger et Renaud, il y a toujours des équipes internes dédiées à des projets spécifiques avec une conduite du changement prise en charge en mode duo « interne et externe ». Finalement, la situation actuelle laisse entrevoir l'apparition de fonction interne de conduite de changement avec un accompagnement des firmes conseil comme mentor.

En parallèle au discours d'internaliser la conduite du changement, d'autres auteurs mentionnent un objectif d'institutionnalisation afin d'assurer une maturité de la conduite du changement (Wademan, Spuches et Doughty, 2007). Ceci nécessite des pratiques d'institutionnalisation amenant des modifications à tous les processus organisationnels créant ainsi un changement culturel et un processus d'amélioration durable dans le temps (Wademan *et al.*, 2007).

Les auteurs proposant des modèles de maturité, en conduite du changement ou dans un autre domaine, suggèrent l'utilisation d'un modèle unique. Rajteric (2010) suggère toutefois, lorsqu'une organisation veut évaluer son niveau de maturité, d'utiliser plusieurs modèles afin d'adopter une perspective plus large et ainsi s'assurer d'une plus grande collecte d'informations.

2. Terrain et méthodologie

Les données ont été recueillies dans une entreprise québécoise de 800 employés de 2009 à 2013. Le chercheur a accompagné l'organisation dans 9 projets de changements. Ces projets étaient majoritairement axés sur l'optimisation des processus de ressources humaines, l'amélioration du service à la clientèle et l'implantation de solutions technologiques. En parallèle, le chercheur a collaboré à une méthodologie de conduite du changement.

La collecte de données s'est principalement effectuée par l'entremise de rencontres spécifiques à chacun des projets ($n = 37$) et par des rencontres inter-projets ($n = 24$) pour un total de 61 rencontres avec 17 participants. Ces participants étaient majoritairement les responsables de la conduite du changement (10) mais également les managers (2) responsables de l'implantation du projet, les responsables communications (2) ainsi que des conseillers RH (2) responsables de l'internalisation de la conduite du changement et leur supérieur hiérarchique (1).

En plus des rencontres, s'ajoute les documents provenant des équipes de projets ($n = 34$). Au niveau de la production de documents, la méthodologie développée a d'abord été présentée dans un document de 145 pages puis dans un guide de type « coffre à outils » de 60 pages.

La stratégie d'analyse de données s'inspire des méthodologies proposées par Hlady Rispal (2002), Laperrière (1997), Miles et Huberman (2003) et Paillé et Mucchieilli (2003) notamment par l'approche systémique du cercle hermétique, la restitution des résultats au terrain et la notation des intuitions dans un journal de bord (Hlady Rispal, 2002) et la description d'un site ou d'un groupe à l'étude ainsi que l'analyse comparative continue (Laperrière, 1997).

Il sera pertinent de poursuivre la collecte de données dans ce milieu. Le processus d'internalisation étant toujours en cours, après quatre ans. Des résultats intéressants sont toutefois déjà disponibles et cette publication constitue non seulement un partage des processus entamés pour l'internalisation et la création d'un modèle de conduite de changement mais représente également un effort d'intégration à intervalles réguliers nécessaire à l'articulation d'une théorisation (Paillé et Mucchielli, 2003).

3. Résultats

Cette section présente d'abord une chronologie des événements, telle qu'illustrée par la Figure 3. Puis, une conclusion sera apportée sous le thème de l'évolution et de la maturité des pratiques de la conduite du changement.

3.1. Une conduite du changement par une firme conseil externe

De 2007 à 2009, la conduite du changement était confiée à une firme conseil externe pour les principaux projets. L'organisation se voyait satisfaite des livrables et des résultats atteints. Par contre, les intervenants internes demeuraient dépendants de la firme conseil. L'idée de l'internalisation commença alors à germer.

3.2. L'internalisation de la conduite du changement

Fin 2009, l'organisation contacte le chercheur pour un accompagnement d'un projet spécifique de changement. L'organisation désirait une expertise externe et neutre, ce qu'ils craignaient de ne pas obtenir avec une firme conseil. En effet, après deux années, où la conduite du changement était confiée à une firme conseil, la direction des RH désirait jouer un rôle plus important dans la conduite du changement et plus

particulièrement développer des compétences à l'interne à l'égard de la conduite du changement. Le chercheur a alors travaillé de concert avec un conseiller RH, responsable de la conduite du changement du projet. Ensemble, ils ont planifié la démarche de changement. Le chercheur a également animé des ateliers portant notamment sur l'analyse des parties prenants, l'analyse des impacts et le plan de communication. Ces ateliers réunissaient et mettaient à contribution l'ensemble des partenaires d'affaires en RH, certains conseillers en RH et conseillers en communication. Les ateliers portant sur l'analyse des parties prenantes et sur le plan de communication ont eu beaucoup plus de succès que les ateliers sur l'analyse et la gestion des impacts. Lors de ces derniers, la présence des conseillers et des partenaires d'affaires RH s'est fait plutôt rare. Il semble que la portée à plus long terme soit la source de ce manque d'implication. Malgré cela, les conseillers et partenaires d'affaires RH ont tenu à suivre une formation sur la conduite du changement. L'intention de développer de nouvelles compétences en conduite du changement et de gérer plus adéquatement les changements par eux-mêmes était toujours présente. La formation d'une durée d'une journée expliquait d'abord quatre modèles québécois issus du milieu universitaire (Rondeau, Collette, Bareil, Lemieux) dont le dernier mettait

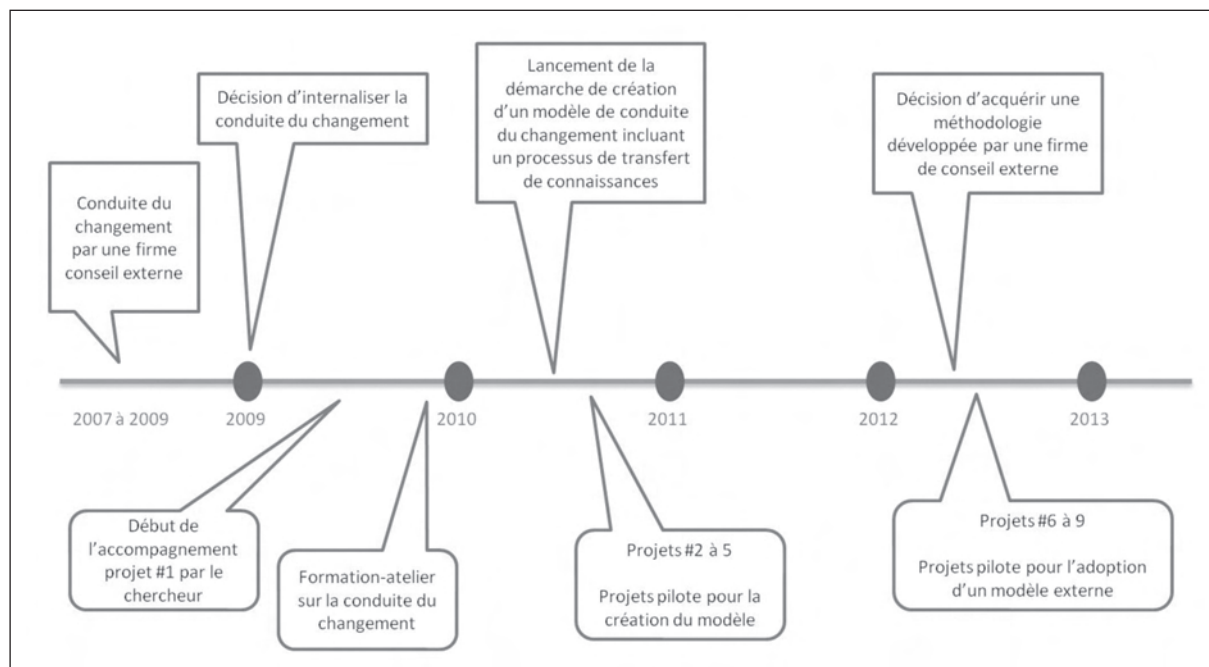


Figure 3 : Chronologie des principaux événements

l'accent sur les principales activités de conduite du changement. Le deuxième volet de la formation était sous forme d'atelier où les participants étaient amenés à réfléchir sur leur contexte de travail, à déterminer quels modèles, activités et outils semblaient leur convenir et à ébaucher un plan visant leur autonomie en conduite du changement.

La formation en soi a répondu à un besoin et a été apprécié. Par contre la partie atelier n'a pas pleinement fonctionné. Tout comme pour les ateliers d'analyse et de gestion des impacts, les intervenants ont fait valoir un manque de temps dû à un trop grand nombre de dossiers à gérer. La charge de travail pour les conseillers et les partenaires d'affaires RH est toujours très élevée laissant peu de disponibilités pour la conduite du changement.

À ce moment, les besoins en conduite du changement étaient répondus partiellement. Les intervenants RH comprenaient davantage la conduite du changement et avaient en leur possession un certain nombre d'outils. Au fil des semaines, la conduite du changement est demeurée toutefois à un seuil minimal. La direc-

tion des RH a alors convenu de créer un modèle par l'entremise de projets pilotes où le chercheur serait en accompagnement. Le chercheur devait alors intégrer les idées émergentes du terrain et intégrer le tout au modèle de conduite du changement, émanant également du terrain. Cette initiative de la direction des RH sous la responsabilité du directeur et d'un conseiller RH visait à assurer l'internalisation de la conduite du changement. La section suivante décrit le processus de création du modèle de conduite du changement.

3.3. Création d'un modèle de conduite du changement

Le directeur des RH a dressé les bases d'un modèle de conduite du changement spécifique à l'organisation. Basé sur le modèle classique de Lewin, il s'inspire également sur les préceptes de la psychologie positive et des changements construits/émergents. Une activité de lancement s'est ensuite tenue regroupant tous les partenaires d'affaires RH et certains conseillers RH. Lors de ce lancement, l'ébauche du mo-

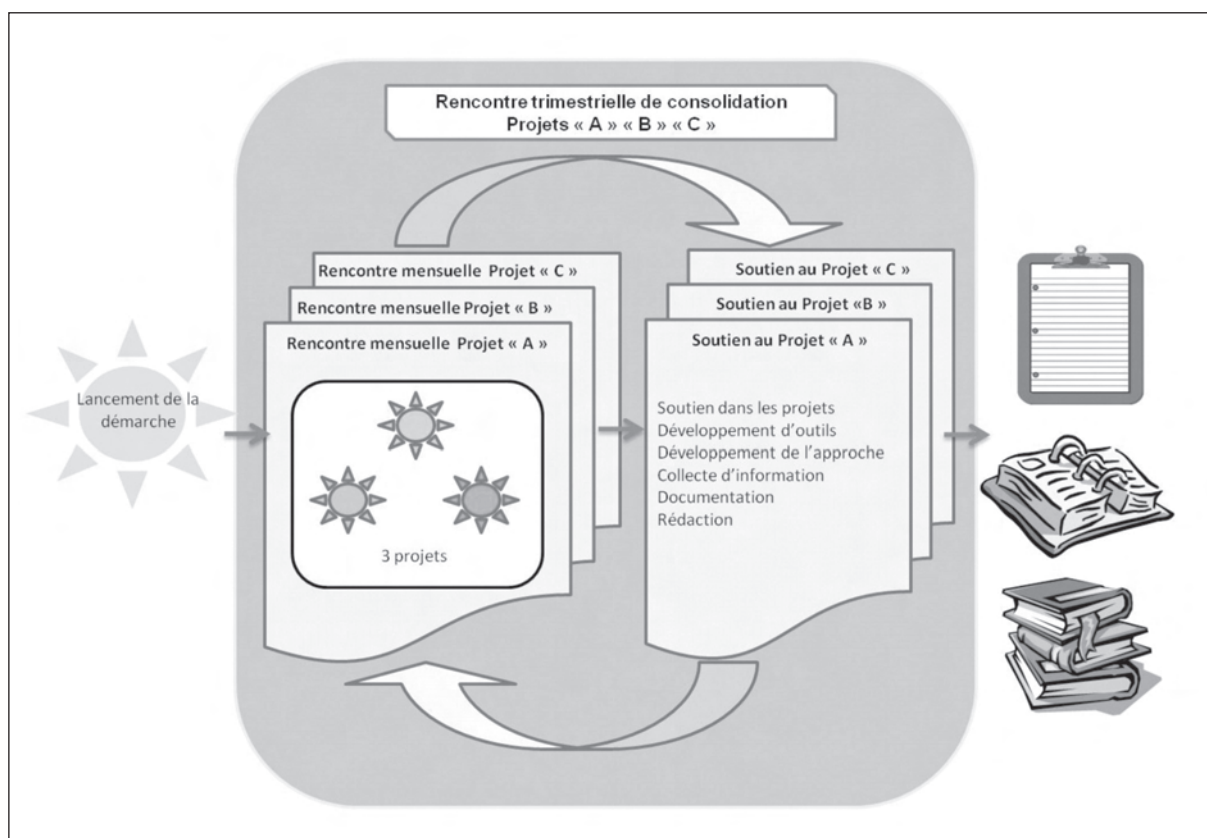


Figure 4 : Démarche de création d'un modèle de conduite de changement

dèle de conduite du changement a été présentée. Un appel à tous a permis ensuite d'identifier trois projets pilotes afin d'utiliser le modèle défini par le directeur RH tout en ayant l'objectif de bonifier la méthodologie. La démarche visait à guider les partenaires d'affaires RH et les autres intervenants dans les méthodes et outils de conduite du changement à privilégier puis à documenter dans l'action la méthodologie suivie et les résultats obtenus. Le tout devait permettre de bonifier l'expertise de la direction RH en conduite du changement et de rédiger un référentiel. Échelonnée sur une année, la démarche prévoyait des rencontres statutaires mensuelles pour chacun des projets pilotes. Entre ces rencontres, le chercheur soutenait les équipes dans les projets, le développement des outils et de l'approche, tout en documentant la création du modèle de conduite du changement. À cela, s'ajoutait des rencontres trimestrielles de consolidation où les équipes seraient amenées à partager leurs expériences, à échanger sur les outils et à statuer sur la création du modèle de conduite du changement; l'objectif de ces rencontres étant le transfert de connaissance. La Figure 4 illustre le tout.

Lors du lancement, trois partenaires d'affaires RH et trois projets pilotes ont rapidement été identifiés. Le démarrage des projets s'est également effectué rapidement pour deux des trois projets. Le troisième, après une première rencontre, n'a pas eu de suite. Un quatrième projet a toutefois été ajouté pour remplacer le troisième mis en veilleuse.

Dans les trois premiers mois, le processus de création et d'accompagnement allait bon train. Le modèle était utilisé et même amélioré. Des outils supplémentaires de gestion du changement étaient même développés. La première rencontre trimestrielle de consolidation a toutefois constamment été reportée. Les conseillers et les partenaires d'affaires RH se rencontrent mensuellement mais ils n'ont jamais dégagé de temps pour le partage d'expérience et le développement du modèle de conduite du changement.

L'accompagnement aux projets pilotes s'est quand même poursuivi permettant de soutenir les conseillers et les partenaires d'affaires RH dans leur projet. Ceci a permis de développer plusieurs outils et grilles de travail tout en clarifiant le modèle. La documentation du modèle de conduite de changement a ainsi été présentée dans un document de 145 pages.

Globalement, les projets ont atteint leurs objectifs. Par contre le transfert de connaissances et l'appropriation du modèle ont grandement fait défaut. Pour relancer le transfert et l'intérêt envers le modèle, un document synthèse de type « coffre à outils » de 60 pages fut rédigé et partagé avec les conseillers et les partenaires d'affaires RH. Ce nouvel élan semblait prometteur mais les réactions envers le modèle sont demeurées mitigées. De plus, même si le modèle était partiellement utilisé depuis 18 mois par certains intervenants, la grande majorité d'entre eux remettaient en question le modèle même. Ils le trouvaient trop compliqué, non applicable à leur contexte. Il faut dire que le modèle offre des étapes et des outils clairs et simples mais qui s'inscrivent davantage dans un courant de changement construit et émergent plutôt que de changement planifié. La méthodologie proposée initialement par le directeur des RH nécessite une part très active d'animation, de facilitation de groupe et d'écoute. À ce moment, le contexte organisationnel semblait davantage enclin à un modèle plus linéaire et planifié.

Toujours est-il que les demandes en conduite du changement venant des managers de l'organisation à la direction des ressources humaines se sont accrues. Les managers demandent aux partenaires d'affaires RH un appui en conduite du changement et ces derniers dénotent toujours un désir de développer des compétences en conduite du changement.

La direction des RH a alors amorcé une démarche d'acquisition d'une méthodologie de conduite du changement chez une firme conseil. Ce modèle présenté comme du « clé en main » propose une démarche plus linéaire et séquentielle. La section suivante détaille cette nouvelle étape dans le processus d'internalisation de la conduite du changement au sein de l'entreprise.

3.4. Acquisition d'un modèle de conduite du changement

Trois ans après avoir débuté le processus d'internalisation et dix-huit mois à développer et tenter l'adoption d'un modèle interne de conduite du changement, une firme conseil est rencontrée pour la présentation de leur modèle de conduite du changement. Le chercheur participe toujours au processus afin d'amener un regard externe neutre et s'assurer d'une future adéquation avec le modèle interne. En effet, la direction des RH désire toujours aller de l'avant avec son modèle

développé mais considère que ce modèle ne répond pas au besoin actuel.

Quatre nouveaux projets sont sélectionnés pour réaliser des pilotes avec la méthodologie acquise. Dans les premières semaines d'utilisation, certains responsables de la conduite du changement sont plus à l'aise que d'autres dans la compréhension et l'application des outils.

Bien que cette méthodologie soit plus séquentielle, elle nécessite quand même de nombreuses relations avec les managers et employés (rencontres de diagnostic, ateliers, etc.). Les responsables de la conduite du changement ayant davantage de facilité avec la méthodologie sont ceux misant sur un contact direct et continu avec les managers et employés.

3.5. *Évolution et maturité des pratiques de la conduite du changement*

Quatre ans après avoir identifié un besoin d'institutionnalisation de la conduite du changement, l'organisation a fait du chemin, mais très peu. Deux essais différents ont été menés : (1) développement et adoption d'un modèle interne de conduite du changement et (2) acquisition d'une méthodologie externe d'une firme conseil. Des résultats similaires ont été atteints au niveau de l'engagement et de l'adoption des modèles par la direction des RH. Par contre, le deuxième modèle acquis de la firme conseil externe semble actuellement plus approprié par son caractère linéaire et séquentiel. Du côté des managers et des employés, ces derniers utilisent de plus en plus le vocabulaire propre à la conduite du changement, par exemple « parties prenantes », « analyse des acteurs ». Comment expliquer cette lente évolution? Doit-on y voir un échec? Faut-il simplement plus de temps? Manque-t-il une volonté de la haute direction ou encore des conseillers ou des partenaires d'affaires RH? L'utilisation de projets pilotes a-t-il été mal coordonnée? La prochaine section propose des réponses à ces questions.

4. Discussion

Jusqu'à maintenant cette étude longitudinale apporte des résultats mitigés. Un avancement est certes visible :

- Le besoin de développer des compétences en conduite du changement est toujours reconnu par les conseillers et les partenaires d'affaires RH;
- les managers et les employés adhèrent

de plus en plus au vocabulaire propre au domaine, utilisent davantage des outils et demandent des interventions en conduite du changement;

- l'organisation poursuit les efforts malgré un processus d'institutionnalisation plus lent que prévu.

A partir des thèmes de l'institutionnalisation, de l'internationalisation et de la maturité des pratiques, cinq recommandations sont formulées : (1) agir sur les barrières au partage des connaissances, (2) choisir un modèle approprié au niveau de maturité de l'organisation, (3) dédier une équipe à la conduite du changement, (4) former les conseillers, les managers et les employés à la conduite du changement mais également à l'animation, la facilitation et l'écoute (5) accepter et permettre un processus lent.

4.1. *Agir sur les barrières au partage de connaissances*

Tout d'abord, certains indices étaient précurseurs, non pas de l'échec mais de la nécessité d'ajuster la démarche d'internalisation au contexte. Les principaux indices étaient :

- Manque de participation aux ateliers d'analyse d'impacts pour le premier projet;
- Manque de participation au volet atelier de la formation;
- Report de toutes les rencontres trimestrielles de consolidation;
- Aucune ressource dédiée à 100%.

Ces indices s'apparentent aux barrières individuelles et organisationnelles au partage des connaissances décrites par Harvey (2012) à savoir, notamment, le manque de temps, le manque de confiance, la perception d'un travail accru, le niveau d'ambiguïté des connaissances, les capacités relationnelles, l'absence de réflexe de partager ses connaissances, le manque d'intégration avec la stratégie organisationnelle, le manque d'espaces pour partager et l'insuffisance des ressources. Agir sur ces barrières serait donc une avenue très prometteuse. Dans la même lignée, l'instauration de réseaux apprenants (Vandangeon et Autissier, 2012) serait fort appropriée. Un meilleur partage des connaissances serait alors une étape importante à l'institutionnalisation, processus impliquant notamment un partage de cognitions et de valeurs (Goodman et Dean, 1982, cités par Buller et McEvoy, 1989).

4.2. Choisir un modèle approprié au niveau de maturité de l'organisation

Il semble essentiel de bien sélectionner le modèle de conduite du changement à implanter. Tel que mentionnés par Autissier et Moutot (2010), « la majorité des méthodes aujourd'hui internalisées dans les entreprises favorisent la dimension ingénierie du changement, celle qualifiée d'instrumentée » (p. 226). La première méthode de conduite du changement développée par l'organisation s'appuie sur des principes de la psychologie positive et des changements construits/émergents. La deuxième méthode se veut plus instrumentée. Tout porte à croire qu'il aurait été souhaitable de débiter le processus d'internalisation avec une méthode plus instrumentée (celle de la firme conseil). Puis, au fil de l'évolution et de l'amélioration de la maturité de l'organisation en termes de conduite du changement, le modèle développé par la direction des RH serait applicable. Les conseillers et partenaires d'affaires RH seraient plus expérimentés et aptes à manœuvrer dans un environnement moins instrumenté et plus relationnel. L'organisation pourrait alors cheminer vers un niveau de maturité plus élevé.

4.3. Dédier une équipe à la conduite du changement

Un autre élément important est la présence d'au moins une ressource dédiée à 100%. Dans les cas relatés d'internalisation (Autissier et Moutot, 2010; Granger et Renaud, 2012; Jobidon et Levesque 2012), il est davantage question d'équipe responsable de l'internalisation que d'individus. Au départ de la présente recherche, aucune ressource n'était dédiée à temps plein à la conduite du changement. Dans la dernière année, une ressource a été embauchée mais son rôle premier est de réaliser la conduite du changement d'un projet technologique (80%) et non le développement et l'internalisation de la pratique (20%). Dans les trois premières années, le dossier de la création et de l'adoption du modèle de conduite du changement était régulièrement mis sur la glace pour plusieurs jours, voire plusieurs semaines. Une personne, et même une équipe, est un incontournable pour l'internalisation de la conduite du changement.

4.4. Former à la conduite du changement

Les projets d'internalisation décrits dans Autissier et Moutot (2010), dans Granger et Renaud

(2012) ainsi que dans Jobidon et Levesque (2012) démontrent la grande importance à la formation des conseillers RH, des managers et des employés. Cette formation doit inclure la méthodologie de conduite du changement mais également des compétences complémentaires et essentielles telles que l'animation, la facilitation et l'écoute. Le nombre de personnes formées semblent également faire une différence. Jobidon et Levesque (2012) mentionnent que tous les managers de Bombardier Aéronautique ont été formés au cadre de référence en conduite du changement tandis qu'EDF parlent de 700 personnes formées (Autissier et Moutot, 2010).

4.5. Accepter et permettre un processus lent

Finalement, pour reprendre les mots de Rondeau (2008), « le transfert de la connaissance à la pratique ne peut se produire qu'à travers de lentes collaborations entre ces deux univers trop souvent séparés que sont le monde universitaire et celui des organisations » (p. 53). Cette recherche semble donc démontrer la lente collaboration nécessaire et l'importance de laisser encore le temps faire son œuvre. N'oublions pas que les cas d'internalisation repris dans la littérature relève des démarches s'échelonnant jusqu'à dix ans (Autissier et Moutot, 2010; Jobidon et Levesque 2012). De plus, l'internalisation représente un changement en soi. Pour l'organisation sous étude, le changement était, et est toujours, d'envergure. Passer du premier niveau de maturité et vouloir gravir les échelons représente des efforts considérables.

CONCLUSION

La création ou l'adoption de pratiques en conduite du changement représente des processus d'institutionnalisation et d'internalisation, le tout assurant une évolution de la maturité des pratiques de conduite de changement. Ces domaines de recherches en conduite du changement en sont encore à leurs débuts. Toute recherche empirique sera donc un apport important à une meilleure compréhension de ces processus. Parmi les avenues de recherche possibles, quelques unes semblent prometteuses dont comparer des cas où le modèle de conduite du changement est développé à l'interne versus acquis de l'externe (institutionnalisation avec ou sans internalisation) et comparer des cas où seu-

lement des ressources internes sont impliquées avec d'autres cas où des ressources externes sont également impliquées (institutionnalisation avec internalisation complète ou en partie).

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed, F. & Capretz, L.F. (2010), An organizational maturity model of software product line engineering, *Software Qual J*, no 18, p. 195-225.
- Autissier, D. (2012), Regards croisés sur le changement : le regard de Franck Brillet, Universités d'Orléans-Tours, Directeur du Laboratoire de Recherche VALLOREM, *Question(s) de Management?*, septembre, p. 117-124.
- Autissier, D & Moutot, J.-M. (2010), *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement et pilotage*, Dunod.
- Bareil, C. & Aubé, C. (2012), *Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Avant-propos, Collection Gestion et Savoirs, p. 1-8.
- Ben-Gal, H.C. & Tzafrir, S.S. (2011), Consultant-client relationship : one of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, vol. 24(5), p. 662-679.
- Buller, P.F. & McEvoy, G.M. (1989), Determinants of the Institutionalization of Planned Organizational Change, *Group & Organization Studies*, vol. 14(1), p. 33-50.
- Chaffey, D. (2010), Applying organizational capability models to assess the maturity of digital-marketing governance, *Journal of Marketing Management*, vol. 26(3-4), p. 187-196.
- Collerette, P. (2012), Pour une gestion disciplinée dans l'administration publique *In Bareil, C. & Aubé, C., Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Collection Gestion et Savoirs, p. 86-111.
- Collerette, P.; Lauzier, M. & Schneider, R. (2013), *Le pilotage du changement*, 2^{ième} édition, Les Presses de l'Université du Québec.
- Counsell, R.; Tennant, C. & Neaily, K. (2005), Insights from research: The development of a model to support synchronous change, *Measuring Business Excellence*, vol. 9(3), p. 13-20.
- Crawford, J. K. (2006), The project management maturity model, *Information Systems Management*, vol. 23(4), p. 50-58.
- Deslauriers, J.-P. (1997). L'induction analytique. *In* J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation, p. 293-308.
- Granger, R. & Renaud, C. (2012), Le positionnement stratégique de la gestion du changement : un objectif atteignable, *In Bareil, C. & Aubé, C., Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Collection Gestion et Racines, p. 219-226.
- Harvey, J.-F. (2012), Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotés, *In Bareil, C. & Aubé, C., Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Collection Gestion et Racines, p. 448-462.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Jobidon, N. & Levesque, C. (2012), Une gestion systémique du changement chez Bombardier Aéronautique, *In Bareil, C. & Aubé, C., Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Collection Gestion et Racines, p. 169-174.
- Johnson, K.J. (2012), La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer, *Question(s) de Management?*, septembre, p. 25-39.
- Lalonde, C. (2012), Une perspective multidimensionnelle du changement, *In Bareil, C. & Aubé, C., Changement et développement organisationnel : faire évoluer la pratique*, Collection Gestion et Racines, p. 155-163.
- Laperrière, A. (1997), La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. *In* J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer & A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation, p. 309-340.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2e éd.) (Trad. M. Hlady Rispal). Bruxelles : De Boeck Université (1re éd. 1991).
- Padma, P.; Ganesh, L.S. & Chandrasekharan Rajendran (2008), An Exploratory Study of the Impact of the Capability Maturity Model on the Organizational Performance of Indian Software Firms, *The Quality Management Journal*, vol. 15(2), p. 20-34.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin Éditeur.
- Paulk, M.C.; Weber, C.V. & Chrissis, M.B. (1999), *The Capability Maturity Model: A Summary*, Institute

for Software Research, Paper 2.

Prosci (2012), *Prosci@ Change Management Maturity Model™ Audit Preparation Guide*, saisie le 7 juin 2012 de <http://www.prosci.com/ecm/Prosci-CMM-MAudit-Prep-Guide.pdf>.

Prosci (2004), *Prosci's Change Management Maturity Model™*, 8 pages, saisie le 2 décembre 2010 de <http://www.change-management.com/Prosci-CM-Maturity-Model-writeup.pdf>.

Rajteric, I.H. (2010), Overview of Business Intelligence Maturity Models, *Management*, n° 15, p. 47-67.

Rasula, J.; Vuksic, V.B. & Stemberger, M.I. (2008), The Integrated Knowledge Management Maturity Model, *Zagreb International Review of Economics & Business*, vol. 11 (2), p. 47-62.

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

Sillence, J.A.A.; Harindranath, G. & Harvey, C.E. (2001), Getting acceptance that radically new working practices are required: Institutionalization of arguments about change within a healthcare organization, *Human Relations*, vol. 54 (11), p. 1421-1454.

Simon, A.; Schoeman, P. & Sohal, A.S. (2009), Prioritised best practices in a ratified consulting services maturity model for ERP consulting, *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 23 (1), p. 100-124.

Vandangeon, I. & Autissier, D. (2012), Les réseaux apprenants comme facilitateurs du changement, *Question(s) de Management?*, septembre, p. 57-76.

Wademan, M.R.; Spuches, C.M. & Doughty, P.L. (2007), The People Capability Maturity Model: its Approach and Potential to Improve Workforce Performance, *Performance Improvement Quarterly*, vol. 20(1), p. 97-122

Zephir, O.; Minel, S. & Chapotot, E. (2011), A maturity model to assess organizational readiness for change, *Int. J. Technology Management*, vol. 55(3/4), p. 286-296.