 Fondation SHRM
Série de lignes directrices sur les pratiques efficaces

Diriger un changement efficace: une introduction au professionnel des RH



Diriger un changement efficace: une introduction au professionnel des RH

Cette publication est conçue pour fournir des informations précises et faisant autorité concernant le sujet traité. Ni l'éditeur ni l'auteur ne sont engagés dans la prestation de services juridiques ou autres services professionnels. Si des conseils juridiques ou une autre assistance d'experts sont nécessaires, les services d'un professionnel compétent et agréé doivent être recherchés. Toutes les lois fédérales et étatiques discutées dans ce rapport sont sujettes à révision et interprétation fréquentes par des amendements ou des révisions judiciaires qui peuvent affecter de manière significative les droits et obligations des employeurs ou des employés. Les lecteurs sont encouragés à consulter un conseiller juridique concernant les politiques et pratiques spécifiques de leurs organisations.

Ce livre est publié par la SHRM Foundation, une filiale de la Society for Human Resource Management (SHRM®). Les interprétations, conclusions et recommandations de ce rapport sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de la Fondation SHRM.

© 2015 Fondation SHRM. Tous droits réservés. Imprimé aux États-Unis d'Amérique.

Cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche ou transmise en tout ou en partie, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans l'autorisation écrite préalable de la Fondation SHRM, 1800 Duke Street, Alexandria, VA 22314.

La sélection des sujets du rapport, le traitement des problèmes, l'interprétation et les autres décisions éditoriales pour la série de lignes directrices sur les pratiques efficaces sont gérés par le personnel de la Fondation SHRM et les auteurs du rapport. Les commanditaires du rapport peuvent examiner le contenu avant la publication et fournir des commentaires avec d'autres examinateurs; cependant, la Fondation SHRM conserve le contrôle éditorial final des rapports. Les décisions éditoriales sont basées uniquement sur la portée définie du rapport, l'exactitude des informations et la valeur qu'elles apporteront aux lecteurs.

La Fondation SHRM n'approuve ni n'implique implicitement ni ne fait aucune représentation ou garantie d'aucune sorte concernant ses sponsors ou les produits, services ou réclamations de ses sponsors. La Fondation SHRM n'assume aucune responsabilité pour les actes, omissions, produits ou services offerts par ses sponsors.

Pour plus d'informations, contactez la Fondation SHRM au 703.535.6020. En ligne sur shrmfoundation.org

Table des matières

iii	Avant-propos v
	Remerciements vii
	À propos de l'auteur 1
	Diriger un changement efficace: un guide pour le professionnel des RH 2
	Partie 1: Le changement et le professionnel des ressources humaines 7
	Partie 2: Modèles de changement normatif 7
	Partie 3: Lignes directrices et techniques pour faciliter le changement
7	Phase 1: Conception du changement 10
	Phase 2: Mise en œuvre du changement 13
	Phase 3: Maintien du changement
17	Conclusion 19
19	Notes de fin 23
	Lectures suggérées

AVANT-PROPOS

Le changement, en particulier les changements majeurs, affecte les employés à tous les niveaux d'une organisation. Une récente enquête SHRM a révélé que 82% des organisations avaient été impliquées dans une initiative de gestion du changement impliquant la fonction RH au cours des 24 mois précédents. De toute évidence, la gestion du changement est devenue une partie essentielle des emplois de nombreux gestionnaires.

Ce rapport est écrit pour le professionnel des RH qui souhaite mieux comprendre la dynamique du changement organisationnel et cherche des lignes directrices pour une mise en œuvre efficace du changement. La «gestion du changement» est définie comme une approche structurée de la transition d'individus, d'équipes et d'organisations d'un état actuel à un état futur souhaité. Il peut être appliqué à des situations telles que la réduction des effectifs, l'introduction d'un nouveau processus interne ou l'ajout de nouvelles technologies. La recherche montre qu'une gestion active du changement peut augmenter le taux de réussite de ces initiatives. Ce rapport vous fournira des outils pour le faire.

La série de lignes directrices sur les pratiques efficaces de la Fondation SHRM comprend désormais plus de 20 titres. Créée en 2004 pour les professionnels des RH occupés, la série intègre des résultats de recherche avec des avis d'experts sur la manière de mener une pratique efficace des RH. Il fournit les outils pour pratiquer avec succès la gestion basée sur des preuves. D'autres rapports récents incluent

Évaluation du bien-être au travail, La main-d'œuvre vieillissante, et Tirer parti de la flexibilité du lieu de travail pour l'engagement et la productivité. Pour s'assurer que le matériel est à la fois pratique et basé sur la recherche, les rapports sont rédigés par des experts en la matière et sont ensuite examinés par des pairs à la fois des universitaires et des professionnels des RH.

Les ressources pédagogiques de la Fondation SHRM sont maintenant utilisées dans des centaines de salles de classe dans le monde entier. Bailleur de fonds majeur de la recherche originale et rigoureuse en RH, la Fondation SHRM attribue également plusieurs bourses chaque année pour soutenir l'éducation et la certification professionnelle. Et tout ce bon travail est rendu possible grâce au généreux soutien de donateurs comme vous. Nous vous encourageons à en savoir plus. Veuillez visiter shrmfoundation.org pour télécharger d'autres ressources complémentaires et découvrir comment vous pouvez vous impliquer avec la Fondation SHRM. Je vous remercie!



Mark Schmit, Ph.D., SHRM-SCP

Directeur exécutif SHRM Foundation



REMERCIEMENTS

La Fondation SHRM est reconnaissante pour l'assistance des personnes suivantes dans la production de ce rapport:

EXAMINATEURS

Pawan Budhwar, Ph.D., MCIPD, FBAM, FAcSS,
FHEA
Professeur de International HRM Rédacteur
en chef, British Journal of Management

Aston Business School, Université Aston

Alison Eyring, Ph.D., MCIPD, FBAM, AcSS
Chef de la direction
Organisation Solutions

Mel Fugate, Ph.D.
Professeur agrégé Cox School of
Business Southern Methodist
University

Kenneth Kungu, Ph.D., PHR
Professeur adjoint du HR Management College of
Business Tennessee State University

GESTIONNAIRE DE PROJET

Dorothy Mebane, Ph.D.
Gestionnaire, Programmes de la Fondation
Fondation SHRM

A PROPOS DE L'AUTEUR



John Austin travaille à l'intersection de la recherche et de la pratique en tant que président de Three Translation Leadership. Avant son poste actuel, le Dr Austin était directeur de Decision Strategies International et professeur de gestion à Penn State University et University of Washington. Il continue d'enseigner aux cadres de la Wharton School, de l'Université de Georgetown et de l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill. John a travaillé avec de nombreux *Global Fortune 500* entreprises en tant que ressource de développement exécutif. M. Austin est titulaire d'un baccalauréat en économie de l'Université Johns Hopkins et d'un doctorat. en gestion du Boston College. Il est un leader d'opinion dans les domaines du leadership d'équipe, de la mise en œuvre de changements organisationnels et de la prise de décisions stratégiques. Ses recherches sur les équipes de prise de décision fondées sur les connaissances sont largement citées dans la littérature universitaire, tout comme ses travaux sur les actions stratégiques des agents de changement internes. Les travaux du Dr Austin sur le transfert de connaissances dans les équipes de gestion ont été utilisés pour développer des équipes de direction dans le monde entier. Le Dr Austin est un facilitateur expérimenté et un enseignant primé qui a travaillé avec des cadres en exercice sur six continents. Il a développé des leaders et dirigé des projets à long terme dans les domaines de la gestion du changement, de la planification de scénarios, de la performance des équipes, prise de décision stratégique et exécution de la stratégie. Son expérience avec des individus à tous les niveaux des organisations lui permet de traduire des stratégies et des concepts généraux en programmes exploitables et engageants.

Les recherches du Dr Austin ont été publiées dans les principales revues de gestion et de psychologie appliquée, y compris *Journal of Applied Behavioral Science*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Organisation Design* et des sciences de l'organisation, ainsi que des publications axées sur la pratique, *Magazine RH* et *Le praticien OD*. Le travail du Dr Austin a été récompensé par trois prix du meilleur article de l'Academy of Management et a été mentionné dans un certain nombre de médias, dont CNN, *Le journal de Wall Street* et *Barron's*.

Le nouveau livre du Dr Austin, *Brillance incontestée: naviguer dans un piège de leadership fondamental*, sera publié en 2015.

Un changement organisationnel rapide et régulier est aujourd'hui la nouvelle norme dans de nombreuses industries.



LEADER DU CHANGEMENT EFFICACE: UN APPRÊT POUR LE PROFESSIONNEL DES RH



Mener le processus de changement est une partie essentielle du travail de tout gestionnaire. Un sondage réalisé en 2007 par la Society for Human Resource Management (SHRM) a révélé que 82% des organisations avaient été impliquées dans une initiative de gestion du changement impliquant la fonction RH au cours des 24 mois précédents. En fait, les organisations ont signalé plus de quatre initiatives de changement majeur en moyenne. De toute évidence, la gestion du changement est désormais une compétence de base pour les RH dans la majorité des organisations.

Bien que le changement puisse être difficile à contrôler, il n'a pas à submerger une organisation. Avec une pensée disciplinée et une mise en œuvre flexible, les leaders du changement peuvent clarifier et concentrer les changements organisationnels complexes. Une équipe RH qualifiée peut accroître la perception de l'équité, de l'engagement précoce des employés et de la confiance, ce qui améliorera les réponses des employés au changement. Ce rapport est écrit pour le professionnel des RH qui veut comprendre le changement organisationnel et cherche des lignes directrices pour la mise en œuvre du changement. La partie 1 place l'habileté de diriger le changement dans le contexte de la profession des RH et examine comment le changement organisationnel affecte les individus. La partie 2 examine certains modèles de changement normatifs représentatifs et examine comment les gestionnaires peuvent utiliser des modèles de changement pour clarifier une situation complexe.

PARTIE 1: LE CHANGEMENT ET LE PROFESSIONNEL DES RH

Un changement organisationnel rapide et régulier est aujourd'hui la nouvelle norme dans de nombreuses industries. Dans une enquête de l'American Management Association / Human Resource Institute auprès d'environ 1 400 cadres, 82% des répondants ont déclaré que le rythme du changement dans leur organisation s'était accéléré au cours des cinq années précédentes. Et 69% ont déclaré que leurs entreprises avaient connu de graves changements au cours de l'année écoulée. 1

Les réponses à l'accroissement du taux et de l'intensité du changement varient, mais les organisations à haut rendement sont plus susceptibles de:

- Considèrent le changement comme une opportunité gérable.

- Se considèrent résilients.
- Croient que leurs capacités de changement sont supérieures à celles de leurs concurrents.
- Communiquent souvent leur vision et leurs valeurs.
- Mettent les ressources de formation au service de l'amélioration des compétences des gestionnaires en matière de gestion du changement. Faire du changement une opportunité plutôt qu'un fardeau peut aider les organisations à croître et à prospérer. Et le renforcement des compétences de gestion du changement peut aider les professionnels des RH à diriger leurs organisations à travers les transitions difficiles souvent associées à des changements majeurs. Une étude réalisée en 2007 par SHRM, *Rapport d'enquête sur la gestion du changement*, 2

a démontré que le changement

la direction est passée au cœur de la profession des RH, et les sondages ultérieurs ont confirmé cette conclusion. Entre 2008 et 2012, la «gestion du changement et de la transformation culturelle» est régulièrement apparue parmi les cinq principaux sujets RH évalués dans le

Créer un avantage pour les personnes rapport du Boston Consulting Group / Fédération mondiale des associations de gestion des personnes. 3 En termes simples, la gestion du changement est une compétence RH essentielle nécessaire à travers le monde dans le présent et l'avenir.

Types de changement

En général, le plus grand changement se produit dans les grandes organisations à but lucratif cotées en bourse, mais les petites organisations signalent en moyenne plus de trois changements prévus

Figure 1: Modifications prévues ou mises en œuvre au cours des 24 derniers mois



Source: Benedict, A. (2007). *Rapport d'enquête sur la gestion du changement 2007*. Alexandria, VA: Société de gestion des ressources humaines.

par an. La gestion du changement est une compétence importante à développer quelle que soit la taille de l'organisation. Un changement dans une organisation plus petite peut sembler plus facile car il implique moins de systèmes et de personnes. Mais pour achever le processus, une petite organisation a généralement moins de personnel disponible et peu ou pas de consultants externes, ce qui pose ses propres défis.

Les types de changement les plus courants identifiés dans l'enquête SHRM mentionnée ci-dessus sont répertoriés dans la figure 1. La plupart des responsables des ressources humaines ont indiqué qu'au cours des 24 mois précédents, leurs organisations avaient révisé leurs systèmes de gestion du rendement, changé d'installations, pris en compte les changements de culture organisationnelle, mis en place un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) ou apporté d'autres modifications au système informatique. À l'exception possible des modifications des installations, toutes ces transformations sont complexes et multisystèmes. De telles initiatives nécessitent des processus de gestion du changement minutieux, dans lesquels les RH jouent un rôle central.

Rôle des RH au niveau organisationnel: conduire le changement

La gestion des ressources humaines est une fonction qui s'étend sur les frontières, à la fois verticalement et horizontalement. Cela positionne de manière unique les professionnels des RH pour conduire des initiatives de changement dans toute organisation. Cependant, comme l'illustre la figure 2, ce rôle ne se traduit pas toujours par une implication tout au long du processus de changement. Les RH ont tendance à jouer un rôle plus important avant la mise en œuvre du changement et un rôle beaucoup plus petit pendant et après la mise en œuvre.

Avant un changement, les responsables RH évaluent souvent l'état de préparation de l'organisation au changement, analysent l'impact sur les principales parties prenantes, conçoivent la formation, planifient et coordonnent la communication sur le changement. Plus loin dans ce rapport, nous examinerons les moyens d'élargir le rôle des RH pendant et après la mise en œuvre.

Rôle des RH au niveau individuel: guider les employés

Bien que les professionnels des RH doivent travailler au niveau macro pour mettre en œuvre le changement organisationnel, il est essentiel de comprendre également les effets sur les employés au niveau individuel. Les processus que l'équipe RH d'une entreprise met en place pour guider les employés dans les changements organisationnels majeurs peuvent influencer sur de nombreux aspects de la réponse de chaque individu, y compris la satisfaction au travail, le stress et l'engagement continu envers le changement.

Satisfaction au travail et intention de quitter

Souvent, le sentiment d'incertitude d'un employé face à un changement

réduit la satisfaction au travail et augmente son intention de partir. Un leadership RH favorable et la perception que le changement est bien planifié peuvent réduire l'incertitude psychologique. L'incertitude augmentera si le changement devient plus fréquent ou si le changement modifie fondamentalement le travail d'un individu. 4

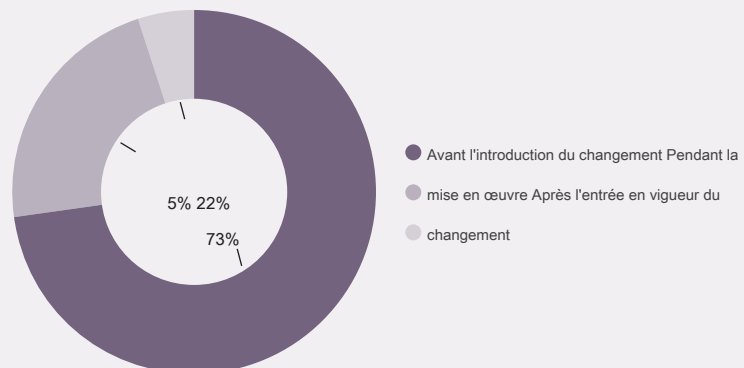
Stress

Il est indéniable que le changement crée du stress. Les chercheurs ont découvert que si les individus considèrent un changement comme équitable, sont engagés dans le processus de changement, ont des leaders accessibles et se sentent connectés par la communication sur le changement, le stress peut être considérablement réduit. 5

Engagement envers le changement

L'engagement envers un changement augmente la rétention des employés, la conformité et la satisfaction au travail. Une équipe RH peut aider à accroître l'engagement en améliorant la qualité de la communication sur le changement, les perceptions de la justice, la confiance dans la direction et la contribution des employés au processus de changement. Les différences individuelles jouent un rôle important dans

Figure 2: Participation des RH aux changements majeurs



Source: Benedict, A. (2007). *Rapport d'enquête sur la gestion du changement 2007*. Alexandria, VA: Société de gestion des ressources humaines.

Tableau 1: Modèles de changement normatifs

Modèle	Phase de changement	Valeur pour le responsable RH	Modèles similaires
Modèle de leadership: Kotter mène le changement	Décrétant	Ressource de développement du leadership	Processus d'accélération du changement GE; Kouzes et Posner Leadership Challenge
Modèle de systèmes: pilotes de changement Burke-Litwin	Conception	Évaluer l'état de préparation et identifier les lacunes	Senge; Diamant de Leavitt; 7-S de McKinsey
Partie prenante / modèle de compétences: Prosci ADKAR	Promulgation / maintien	Communiquer et identifier les compétences	Changement géré par LaMarsh
Modèle de récupération: courbe de changement de Kübler-Ross	Décrétant	Gérer la résistance et faciliter l'acceptation	Gérer les transitions de Bridges; Cycle de changement de Salerne et Brock

détermination de l'engagement. Le cynisme, un lieu de contrôle externe, une moindre tolérance à l'ambiguïté et une faible auto-efficacité peuvent réduire l'engagement d'un employé envers un changement. »

En général, les chercheurs ont démontré que favoriser la confiance, les perceptions d'équité et l'engagement précoce des employés améliorera les réponses des employés au changement. Dans la section suivante, nous nous concentrerons sur des modèles de changement spécifiques et sur la manière dont les responsables RH peuvent les utiliser efficacement pour améliorer et étendre leurs rôles dans le processus de changement aux niveaux organisationnel et individuel.

PARTIE 2: MODÈLES DE CHANGEMENT PRESCRIPTIF

La dynamique du changement est intimement liée au contexte, et chaque contexte offre une dynamique interpersonnelle, structurelle, culturelle et compétitive unique. Malgré ces différentes dynamiques, les professionnels des RH peuvent bénéficier de l'examen de certaines études systématiques et de modèles de changement. L'exposition à divers modèles, combinée à des années d'expérience pratique, aidera les leaders du changement à définir et à affiner leurs points de vue. Les modèles normatifs sont particulièrement utiles car ils offrent des

conseils ou des «prescriptions» pour l'action, permettant aux professionnels des RH d'apprendre de l'expérience des autres. Dans cette section, nous examinons quatre modèles normatifs, chacun avec des détails spécifiques de valeur pour la plupart des organisations. Ces modèles sont largement utilisés, mais tous ne sont pas considérés comme une «meilleure pratique» dans chaque situation. Dans le tableau 1, la dernière colonne répertorie les autres modèles de changement qui sont similaires à chacun des modèles mis en évidence et

valent la peine d'être examinées si elles s'appliquent à une organisation spécifique.

Un modèle de leadership: le principal changement de Kotter

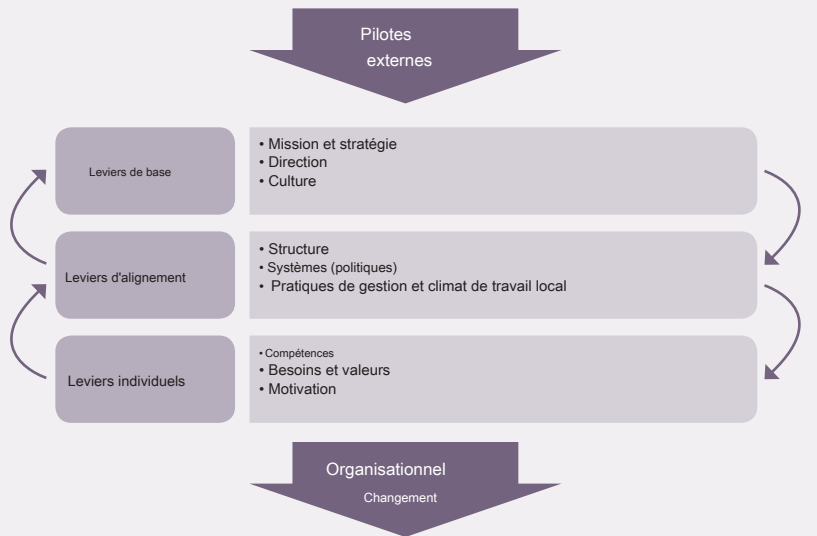
Les modèles de changement de leadership s'adressent au public des hauts dirigeants, en expliquant comment ils peuvent pousser le changement à travers une organisation. **Kotter's est le plus connu de ces modèles.**

Le modèle de changement leader de Kotter est un



modèle de changement descendant qui part de l'hypothèse qu'un changement proposé a déjà été conçu. Ce modèle accorde peu d'attention à l'évaluation du besoin de changement. Son objectif principal est de guider les dirigeants tout au long de la phase de mise en œuvre. Le modèle de Kotter (voir figure 3) et d'autres modèles de leadership peuvent être très utiles au responsable des ressources humaines en tant que guides pour le développement du leadership. Si une entreprise entreprend des changements à l'avenir, les modèles de leadership fournissent des idées sur les capacités que les cadres supérieurs et les cadres devront développer pour réussir ces changements. Le processus d'accélération du changement de GE est deux autres modèles dont l'audience et les intentions sont similaires au modèle Kotter. ⁹ et le modèle de leadership Kouzes et Posner. ⁹

Figure 4: Modèle Burke-Litwin



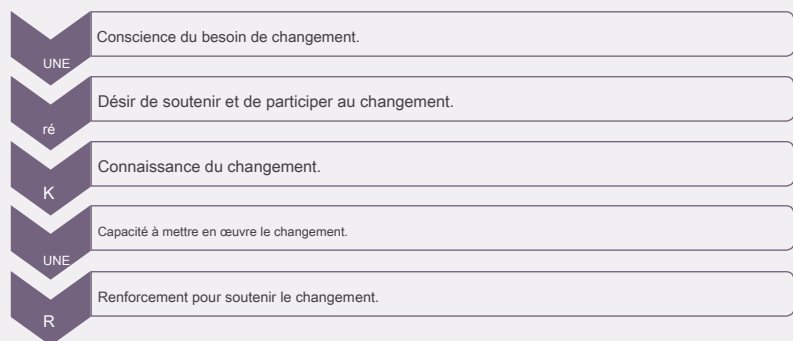
Source: Burke, WW et Litwin, GH (1992). Un modèle causal de performance et de changement organisationnels. *Journal of Management*, 18 (3), 523-545.

Un modèle de systèmes:

Performance organisationnelle de Burke-Litwin

Les modèles de systèmes attirent l'attention sur l'interconnexion de divers systèmes organisationnels. Bien plus que d'autres modèles de changement, les modèles de systèmes se concentrent sur l'analyse situationnelle et la collecte de données. Ce sont des aides précieuses pendant la phase de conception du changement, car elles aident à guider la collecte de données, l'analyse des lacunes et l'action initiale. Les modèles de systèmes partent de l'hypothèse que le point de départ de tout changement organisationnel est une compréhension bien fondée de la situation actuelle. Les obstacles au changement peuvent souvent être attribués à un désalignement entre les systèmes. Le modèle Burke-Litwin (voir figure 4) identifie et relie 12 organisations et individus

Figure 5: ADKAR de Prosci® Modèle

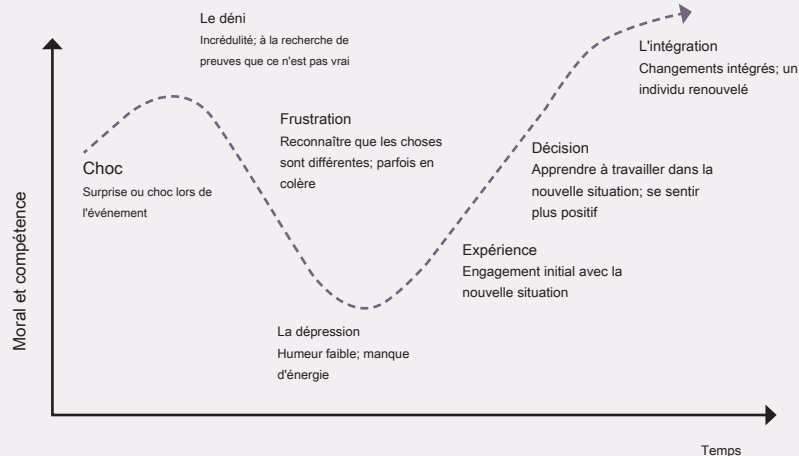


Source: Hiatt, JM (2006). ADKAR: *Un modèle de changement pour les entreprises, le gouvernement et notre communauté*. Loveland, CO: Publications du Prosci Learning Center.

leviers. ¹⁰ La compréhension de ces leviers aidera un responsable RH à concevoir des évaluations de préparation au changement et à guider les conversations. Le Learning Organization Framework de Senge est probablement le plus connu des modèles de systèmes. ¹¹ D'autres sont le diamant de Leavitt ¹² et le modèle McKinsey 7-S. ¹³

Un modèle de parties prenantes et de compétences: l'ADKAR de Prosci
Modèle ADKAR de Prosci ¹⁴ (voir figure 5) est celui qui concentre l'attention du leader du changement sur l'identification des parties prenantes, les motivant à soutenir le changement et leur donnant les compétences nécessaires pour réussir lorsque le changement est mis en œuvre. Comme

Figure 6: Courbe de changement de Kübler-Ross



Source: Kübler-Ross, E. (1969). *À la mort et à la mort*. New York: Macmillan.

Le modèle de changement leader de Kotter, ADKAR est le plus pertinent pendant la phase de mise en œuvre d'un changement et n'a pas grand-chose à apporter pendant la phase de conception. Contrairement au modèle de Kotter, ADKAR offre quelques conseils pour soutenir un changement. Des modèles comme l'ADKAR de Prosci qui traitent de l'identification, du cadrage et de la communication des parties prenantes apportent de la valeur tout au long de la vie d'une initiative de changement.

Motiver les autres à soutenir le changement revient souvent au responsable RH. L'ADKAR de Prosci et des modèles similaires, tels que le modèle de changement géré de LaMarsh, peuvent aider les responsables RH à concevoir des initiatives de développement des compétences appropriées pour soutenir un changement.

Un modèle de récupération: Kübler-Ross Change Curve

De nombreux modèles de changement sont nés du travail classique d'Elisabeth Kübler-Ross sur les étapes du deuil, décrivant comment les gens affrontent la mort. ¹⁵ Lorsqu'il est appliqué à

changement organisationnel, le modèle Kübler-Ross (voir figure 6) décrit principalement la façon dont les individus réagissent à la demande de changement et s'attaque à leur résistance au changement. Un inconvénient des **modèles de récupération est qu'ils présumant résistance au** changement, qui peut devenir une prophétie auto-réalisatrice. Les modèles de récupération identifient l'introduction du changement comme un déclencheur de réactions négatives. Ils ne font pas grand-chose pour éclairer la conception du changement, mais essaient de minimiser les obstacles et la résistance à la mise en œuvre d'une initiative de changement.

La force des modèles de rétablissement est qu'ils invitent et facilitent la discussion sur les conséquences émotionnelles du changement organisationnel. De nombreux employés ont une réponse émotionnelle au changement, même s'ils ne l'expriment pas ouvertement. Les modèles de récupération donnent une légitimité à ces émotions, les rendent plus faciles à aborder et aident les responsables RH à se préparer

pour la résistance au changement. Les modèles similaires à ceux de Kübler-Ross sont le modèle de **gestion des transitions de Bridges** ¹⁶ et le **cycle de changement de Salerne et Brock**. ¹⁷

Application de modèles de changement normatifs

Aucun des quatre modèles de changement normatifs décrits ici, ni aucun autre, ne correspondra parfaitement à une situation donnée. Le changement organisationnel est un problème système complexe. Chaque changement a une dynamique unique et nécessitera une conception de changement spécifique. Cependant, les modèles de changement normatifs offrent un point de départ utile pour concevoir un processus de changement (voir le tableau 2). Les modèles de changement aident les dirigeants à identifier les éléments potentiellement manquants dans leurs plans. Le rôle de toute équipe de changement est d'adapter les modèles pour s'adapter à une situation réelle. Les membres de l'équipe doivent identifier un modèle de changement qui correspond le mieux à leur initiative spécifique, puis modifier le modèle pour l'adapter au contexte. Une approche courante consiste à:

1. Identifiez un modèle de changement de «correspondance étroite».
2. Effectuez une évaluation de la situation.
3. Recherchez les angles morts dans le modèle choisi tout en l'adaptant à la situation.
4. Trouvez un modèle de changement secondaire qui peut résoudre les angles morts ou modifier le modèle initial pour s'adapter au contexte. À la fin du processus, un modèle personnalisé nouvellement créé peut être utilisé comme échafaudage autour duquel l'équipe de changement construit un plan d'action spécifique.

Tableau 2: comment appliquer des modèles de modification

Modèle	Utile pour	Concentrer
Modèle de leadership / Kotter	Les hauts dirigeants conduisent des initiatives de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Guide la mise en œuvre du changement • Modèle descendant • Indique les capacités nécessaires pour mener le changement
Modèle de systèmes / Burke-Litwin	Les gestionnaires des ressources humaines évaluent la préparation au changement	<ul style="list-style-type: none"> • Montre l'interdépendance des systèmes organisationnels • Met l'accent sur l'analyse situationnelle et la collecte de données • Guide l'analyse et la planification des lacunes
Intervenant / Modèle de compétences / ADKAR	Les responsables RH soutiennent le changement et motivent les autres à le soutenir	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à identifier et à motiver les parties prenantes • Favorise la communication et fournit des compétences pour réussir • Offre des conseils pour soutenir un changement
Modèle de récupération / Kübler-Ross	Les responsables RH se préparent à gérer la résistance au changement	<ul style="list-style-type: none"> • Aborde les conséquences émotionnelles du changement • Explique les réactions individuelles, la résistance au changement • Aide à réduire les barrières et la résistance à la mise en œuvre

PARTIE 3: LIGNES DIRECTRICES ET TECHNIQUES POUR FACILITER LE CHANGEMENT

Le changement organisationnel peut être complexe et déroutant non seulement pour les employés ordinaires mais aussi pour ceux qui tentent de faciliter le processus. Dans cette section, nous divisons le processus en trois phases et examinons chacune en détail: 1) la phase de conception, 2) la phase de mise en œuvre et 3) la phase de maintien. Ces trois phases coïncident avec trois «moments de traduction», lorsque les leaders stratégiques transforment les idées abstraites en actions.¹⁸

Pour chacune des trois phases, nous identifions des *barrières communes, techniques utiles et directives pour la pratique*. Les directives pour la pratique sont des actions spécifiques que les leaders du changement, en particulier les professionnels des RH, devraient inclure dans tout processus de changement. Dans

dans la plupart des cas, ces lignes directrices sont revues à plusieurs reprises tout au long d'une initiative de changement. Nous présentons ces phases comme une progression linéaire à des fins de clarté, mais en réalité, la plupart des organisations parcourent chaque phase plusieurs fois. Par exemple, une organisation reconsidérera souvent une décision prise pendant la phase de conception lors de la mise en œuvre d'un changement, puis la reconsidérera à mesure que le changement est étendu à de nouveaux contextes.

Trois études de cas détaillées sur les pages 8, 10 et 14 sont tirées de véritables initiatives de changement en cours. Les responsables RH de ces entreprises ont accepté de raconter leurs histoires, révélant le bon et le mauvais, à condition que les exemples restent anonymes. Le changement est souvent un sujet sensible au sein des organisations, et peu

les entreprises sont à l'aise de partager leurs défis en public. Même les changements jugés réussis ont probablement bouleversé le statu quo. Comme l'a souligné un cadre RH:

«Les changements organisationnels ne peuvent jamais être classés comme simplement réussis ou non. La réalité n'est pas si binaire. À chaque changement, certaines choses fonctionnent comme prévu et d'autres non. Vous travaillez juste dur pour vous assurer que ce sont les résultats hautement prioritaires du changement qui tombent du côté le plus réussi.»

Phase 1: Concevoir le changement

Un nombre surprenant de modèles de changement partent de l'hypothèse que le changement lui-même a déjà été défini. Même les modèles qui commencent par une étape appelée «définir le changement» fournissent peu de conseils. Mais définir clairement le changement est une partie essentielle du processus. S'assurer que les changements sont poursuivis pour les bonnes raisons du début à la fin et que ce sont les bons types de changements pour l'organisation ne doit pas être une réflexion après coup. Les professionnels des RH devraient réexaminer la question de savoir si un changement correspond aux objectifs de leur organisation à plusieurs reprises tout au long du processus, et pas seulement au début.

Obstacles à la conception du changement

Générer un changement bien conçu n'est pas aussi simple que de s'asseoir et de réfléchir avec un groupe de cadres. Des pièges prévisibles peuvent entraver cette première phase:

- **Mentalités limitées.** Chaque décision est filtrée par le

hypothèses et expériences du groupe de prise de décision. Malheureusement, ces hypothèses et expériences ne sont généralement pas discutées ouvertement. Le recours à la sagesse conventionnelle d'une industrie ou d'une entreprise et le manque d'expériences diverses parmi les membres de l'équipe de décision peuvent **contribuer à un état d'esprit limité.** ¹⁹ Si l'équipe de conception du changement n'est pas attentive à ses angles morts, les membres limiteront leurs options avant même de les considérer. ²⁰

▪ **Surconfiance.**

La confiance excessive peut signifier que les membres de l'équipe de changement croient qu'ils en savent plus qu'ils ne le font réellement, ou qu'ils ignorent la multitude de choses qu'ils ne comprennent pas. La confiance excessive fait croire aux dirigeants qu'ils peuvent prédire l'avenir et ignorer l'incertitude inhérente à tout **processus de changement.** ²¹ Une équipe trop confiante:

- * Ne pas inclure les éventualités dans une conception de changement.
- * Sous-estimer le temps nécessaire pour exécuter un changement.
- * Ignorez les données qui suggèrent que le changement ne réussira pas. Dans une entreprise, les membres de l'équipe de changement ont reconnu qu'ils n'avaient pas les réponses nécessaires pour conduire un changement culturel, alors ils ont conçu le changement pour émerger des conversations avec les autres membres de l'entreprise. Ils ont résisté à la tentation de supposer que l'équipe avait toutes les connaissances nécessaires pour que le changement fonctionne.

- **Manque de données de qualité.** Les équipes de conception peuvent être si désireuses de travailler sur les détails d'un changement qu'elles glissent sur des trous dans leur compréhension de l'état actuel des choses. Sans bonnes données,

Étude de cas 1

Un design élégant ne suffit pas

Le groupe de formation et de développement d'une entreprise technologique mondiale a entrepris de repenser les programmes de développement du leadership pour créer un banc de direction à la pointe de l'industrie. L'équipe de conception a commencé par organiser un atelier de planification de scénarios pour identifier les rôles de travail essentiels à la réussite future. Ce processus a mobilisé des parties prenantes de toute l'organisation et un groupe restreint d'experts externes de l'industrie. L'atelier a identifié sept catégories d'emplois qui seraient au centre de l'effort de transformation et également des compétences tournées vers l'avenir à cibler pour le développement. Enfin, l'équipe a mené une étude comparative rigoureuse pour découvrir les faiblesses actuelles du développement du leadership. Il a présenté l'initiative de changement comme un moyen de corriger ces faiblesses. En impliquant un large éventail de parties prenantes dans le processus de planification,

changer de champion à travers l'organisation.

L'engagement de ces personnes s'est avéré crucial, d'autant plus que le responsable de la formation et du développement s'est efforcé d'obtenir du financement pour l'initiative de changement. L'inclusion d'experts de l'industrie s'est assurée que l'équipe ne limitait pas ses hypothèses sur les compétences disponibles au sein de l'organisation.

Plusieurs mois après le lancement de cette initiative, des changements au sein de l'industrie et des changements stratégiques au sein de l'organisation ont mené à la constatation qu'une seule catégorie d'emploi n'était plus obligatoire pour le succès futur. Le comité de pilotage a décidé de fermer les plans de conception autour de cette catégorie d'emplois, de déplacer les ressources et de mettre davantage l'accent sur une catégorie d'emplois qui gagnait en importance pour l'organisation. Les programmes pilotes et les impacts ultérieurs sur les employés ciblés ont connu un succès mitigé. Plusieurs initiatives ont prospéré et plusieurs ont eu du mal à démarrer ou n'ont pas été bien accueillies par les intervenants. Pour les catégories d'emplois dans lesquelles le changement a réussi, il est désormais prouvé que de nouvelles compétences s'installent. Le principal obstacle à la réussite durable de ce projet semble être la tension entre une transformation à grande échelle des emplois et une pression à court terme pour gérer les coûts. Même si le projet a un horizon de cinq ans, les chefs de projet doivent défendre sa valeur sur une base trimestrielle. L'identification d'un champion actif du changement au niveau supérieur et la poursuite du travail avec les parties prenantes sont les principales activités qui soutiennent au moins une partie de cette initiative. Pourtant, les chefs d'entreprise continuent de remettre en question la nécessité de cette initiative de changement.

l'équipe peut traiter les hypothèses et les intuitions concernant les perceptions des employés, les problèmes structurels ou les écarts de compétences comme s'il s'agissait de faits.

Une équipe de changement devrait commencer l'initiative de conception par une collecte de données approfondie, et non par une réunion hors site des cadres. Demander s'il existe des données prouvant que l'équipe a tort est un bon moyen d'évaluer la qualité des données utilisées. Les données doivent être collectées auprès de plusieurs sources, en particulier lors de l'évaluation des lacunes dans les compétences.

- **Sensibilisation limitée des parties prenantes.** Les mentalités limitées, la confiance excessive et le manque de données de qualité peuvent tous contribuer au manque d'engagement avec les principales parties prenantes au cours du processus de conception du changement. Si l'équipe de conception pense qu'elle sait déjà ce qu'elle doit savoir, manque de données ou n'est pas au courant de ses propres préjugés sur un problème, il est peu probable que l'équipe cherche le point de vue d'un groupe diversifié de parties prenantes. Il peut utiliser des rationalisations communes pour justifier un manque d'engagement des parties prenantes, y compris un besoin de secret, une croyance que la vitesse est essentielle ou un désir d'éviter de surcharger les gens.²²

Techniques de conception du changement

Le professionnel des RH est bien placé pour offrir des données et une expertise à l'échelle de l'organisation pour faciliter le processus de conception du changement, en particulier dans les petites et moyennes entreprises.

- **Sondages auprès des employés et efforts de sensibilisation** peut aider à rassembler les données nécessaires à une évaluation solide de la situation actuelle dans une entreprise.

- **Techniques de facilitation** conçu pour découvrir des hypothèses

et les limites des cadres de référence peuvent aider à garantir qu'un changement est à la fois réalisable et réaliste.

- **Techniques d'aménagement extérieur-intérieur, y compris la planification de scénarios et l'analyse des incertitudes,** peut aider une équipe à aborder la planification pour l'avenir plutôt que pour le présent.²³

Lignes directrices pour concevoir le changement

La phase 1 comprend trois lignes directrices pour les bonnes pratiques (voir le tableau 3):

- **Effectuer une évaluation de l'état actuel. Le rôle** du département RH est de s'assurer que les membres d'une équipe de conception du changement fonctionnent avec une compréhension précise des capacités organisationnelles. Tout comme il est impossible de définir un itinéraire dans un GPS sans connaître sa position actuelle, l'équipe de conception du changement ne peut pas créer une carte pour le changement organisationnel sans une compréhension claire du point de départ.

Avant de mener une discussion détaillée sur un changement, l'équipe de conception doit avoir un aperçu clair, complet et précis de l'état actuel de l'organisation. L'évaluation peut inclure des capacités, des ressources, des stratégies engagées, des évaluations concurrentielles et des lacunes. Un professionnel des RH est souvent le mieux placé pour fournir ces données. L'historique de l'organisation et les cycles de synchronisation standard pour l'action au sein de l'entreprise sont également

considérations nécessaires.²⁴

De nombreux gestionnaires du changement préconisent que l'équipe de changement évalue continuellement l'environnement macro et ajuste l'évaluation tout au long du processus de changement.

- **Changement de conception pour l'avenir, pas pour le présent. Un changement bien conçu ne suppose pas que le monde extérieur est statique.** L'environnement externe aura probablement déjà changé entre les phases de conception et de mise en œuvre du changement. La prise en compte des incertitudes à fort impact au cours du processus de conception facilitera la mise en œuvre du changement si ces incertitudes se produisent. En outre, l'équipe de conception doit utiliser un cadre orienté vers l'avenir lorsqu'elle discute des capacités nécessaires et des lacunes potentielles à combler. Dans l'étude de cas 1, par exemple, l'équipe de conception a examiné des scénarios pour identifier les besoins futurs, pas seulement ceux actuels.
- **Créez des objectifs hiérarchisés, réalisables et réalistes.** Pour revenir à l'analogie GPS, toute personne partant en voyage a besoin d'une destination. La création d'une description claire de l'endroit où l'équipe de conception souhaite que le changement soit apporté à l'organisation facilite l'exécution du changement. Décrire à quoi ressemblera l'organisation une fois le changement mis en œuvre avec succès définit la destination dans l'esprit des participants et permet à l'équipe de générer des objectifs réalisables. Dans les visions de l'avenir, les équipes de changement doivent prêter attention à la langue,

Tableau 3: Conception de directives de changement
1. Effectuer une évaluation de l'état actuel.
2. Changement de conception pour l'avenir, pas pour le présent.
3. Créez des objectifs hiérarchisés, réalisables et réalistes.

calendrier organisationnel et limites pratiques. L'examen des lacunes en matière de capacités contribuera à garantir que les objectifs sont réalistes et réalisables. Certains aspects de l'état futur de l'organisation seront toujours inconnus, il est donc crucial de renforcer l'inflexibilité. L'équipe de changement doit prioriser et garder les objectifs principaux du changement au premier plan.

Phase 2: mise en œuvre du changement

De nombreux livres et articles sur la gestion du changement se concentrent presque exclusivement sur la phase de mise en œuvre du changement. Les organisations transfèrent souvent la responsabilité d'un processus de changement d'une équipe de conception à une équipe de mise en œuvre au début de cette phase, car les compétences et le temps requis pour mettre en œuvre le changement sont significativement différents de ceux requis pour concevoir un changement. La mise en œuvre d'un changement nécessite souvent un engagement à long terme d'une équipe dédiée. Au cours de certains grands changements de systèmes, tels que la mise en œuvre d'un nouveau SIRH, le nombre de personnes à plein temps engagées dans l'initiative de changement peut dépasser la taille de services entiers. Dans de telles initiatives, le leader du changement doit avoir des compétences en leadership d'équipe, en motivation et en budgétisation, en plus des compétences en gestion du changement.

Obstacles à la mise en œuvre du changement

La mise en œuvre du changement requiert de la vigilance pour s'assurer que l'équipe de changement est correctement préparée et que les employés de l'organisation sont réceptifs. Les professionnels des RH peuvent aider à éviter certains des pièges les plus courants:

- **Expertise manquante.** La composition d'une équipe de changement est une considération cruciale. Les équipes possédant les compétences et les connaissances appropriées seront les mieux équipées

Étude de cas 2

Récupération après un changement de catastrophe: plans flexibles et parrainage approfondi

L'initiative SIRH était peut-être le plus grand projet de changement entrepris par l'entreprise de matériaux de construction au cours des cinq dernières années. Avec des opérations dans 16 pays et plus de 100 000 employés, les dirigeants savaient que l'introduction d'un nouveau système ne serait pas facile. L'installation du SIRH n'était qu'une partie du changement. Les directeurs de pays avaient besoin d'une formation pour l'utiliser, le recrutement devait être aligné pour tirer parti des nouvelles fonctionnalités et les employés devaient s'adapter à une nouvelle façon d'accéder à l'information. Le processus a commencé avec un solide plan de projet. Pendant une année complète, l'équipe a défini des objectifs et des priorités, invité les parties prenantes à résoudre les problèmes de conception et débattu des utilisations futures potentielles du système. Un fournisseur externe a aidé à gérer le processus et un précieux champion exécutif l'a fait avancer. Au moment du déploiement, le pilote initial s'est déroulé aussi bien que prévu. Mais six mois après le lancement, l'ensemble du projet était au bord de l'échec. L'industrie connaissait l'un des ralentissements les plus profonds de sa mémoire et l'entreprise a eu du mal à garder ses coûts sous contrôle. Le SIRH créait des efficacités durables, mais était également l'initiative à court terme la plus coûteuse des travaux. Pression pour retarder ou suspendre le déploiement, et à un moment critique, le champion du changement a quitté l'entreprise pour une autre opportunité. Les dirigeants ont soudain réalisé que Pression pour retarder ou suspendre le déploiement, et à un moment critique, le champion du changement a quitté l'entreprise pour une autre opportunité. Les dirigeants ont soudain réalisé que Pression pour retarder ou suspendre le déploiement, et à un moment critique, le champion du changement a quitté l'entreprise pour une autre opportunité. Les dirigeants ont soudain réalisé que

La «colonne vertébrale du parrainage» - l'ensemble des personnes qui ont soutenu le projet avec enthousiasme - était faible. Sans champions internes solides, le projet était à la dérive. Le vice-président senior des RH, qui était relativement nouveau dans l'entreprise et ne faisait pas partie du groupe de prise de décision initial, est intervenu pour convoquer toute l'équipe de direction et d'autres parties prenantes internes clés. Au cours d'une réunion de deux jours, le groupe a déconstruit les projets, évalué les objectifs initiaux, examiné les coûts, exploré des alternatives, débattu des coûts d'opportunité de l'action et de l'inaction, et discuté des relations avec les parties prenantes externes. En fin de compte, ils ont réinitialisé le plan. Trois hauts dirigeants se sont engagés à défendre le projet. Les objectifs globaux sont légèrement passés de l'efficacité et de la cohérence à la préparation à une concurrence mondiale améliorée après le ralentissement de l'industrie. Aujourd'hui, le nouveau SIRH a été déployé dans 12 pays et le chef de projet prévoit d'achever les quatre derniers déploiements d'ici la fin de cette année. Chaque déploiement a commencé par une évaluation locale de la situation actuelle et des modifications du plan pour répondre aux besoins de chaque pays. Le vice-président senior des RH a déclaré que le projet était «proche de la mort» au moment de la réunion de l'équipe senior. Elle pense que le manque de flexibilité dans le plan initial et le parrainage limité ont presque condamné le changement.

pour mener des projets complexes.²⁵

Le temps passé au début du projet à réfléchir aux capacités qui seront les plus utiles peut accélérer le processus et atténuer les risques.

Souvent, les membres de l'équipe de changement ne reconnaissent même pas qu'ils manquent d'un savoir-faire essentiel. Demander à l'équipe de créer un inventaire de l'expertise au début du processus aidera les membres à utiliser toute l'expertise disponible et à identifier les pièces manquantes.

- **Manque de préparation.** Les employés peuvent ne pas être correctement préparés à un changement, ce qui peut entraîner une ambivalence ou un désintérêt. L'ambivalence est assez souvent interprétée comme une résistance au changement,²⁶ et l'attente d'une résistance peut créer une prophétie auto-réalisatrice dans laquelle le simple désintérêt est interprété à tort comme une résistance active.²⁷ La réalisation d'une évaluation détaillée de l'état actuel de l'organisation pendant la phase de conception peut aider à éviter cet obstacle. Une hypothèse que l'équipe doit garder à l'esprit est que ce qui ressemble initialement à une résistance au changement peut en fait être un manque d'intérêt ou de confusion.
- **Routines organisationnelles.** Les habitudes peuvent être exploitées pour renforcer un changement.²⁸ Souvent, les employés sont inconscients des routines qui animent leurs interactions quotidiennes. Les routines masquées peuvent ralentir ou empêcher la mise en œuvre d'un changement.²⁹ Comprendre pourquoi les routines existent et comment elles sont liées à une initiative de changement peut aider les participants à se concentrer sur le changement des comportements pertinents, mais ne pas se laisser distraire en essayant de changer les comportements qui sont périphériques à l'initiative.

- **Manque d'incitations et de confiance des employés en eux-mêmes.** La confiance des employés dans leur propre capacité à réussir interagit de manière complexe avec les incitations organisationnelles. Les systèmes de récompense et la confiance des employés jouent tous deux un rôle dans la motivation des employés à changer de comportement et à adopter un changement.³⁰ Les récompenses peuvent être utilisées pour encourager les employés à apporter les premiers changements de comportement requis dans le cadre d'une initiative. Cependant, une fois le changement de comportement initial terminé, la confiance de l'individu dans sa capacité à réussir devient plus importante qu'une récompense externe. Si les employés effectuent les changements de comportement mais ne croient pas qu'ils développent des compétences dans les nouveaux comportements, ils sont susceptibles de revenir à leurs anciens comportements ou de réduire leurs efforts.³¹ Les efforts doivent porter à la fois sur les systèmes de récompense et sur la croyance des employés en eux-mêmes.
- **Fatigue de l'initiative.** Une culture de l'inaction ou des antécédents d'initiatives ayant échoué peuvent créer de forts vents contraires et ralentir l'adoption d'un changement dans toute organisation. Tout comme les succès passés peuvent conduire à une confiance excessive, les échecs passés peuvent amener les participants à s'attendre à l'échec. Le retrait des employés de l'initiative de changement est un défi fréquent. De plus, la perception que les initiatives de changement sont trop fréquentes et qu'elles distraient les employés de terminer leur travail peut ralentir la mise en œuvre du changement et contribuer à l'ambivalence. Connaissance de l'histoire organisationnelle liée à grande échelle

les changements sont inestimables pour une équipe de changement. Par exemple, une organisation qui se remet d'une période douloureuse de réduction des effectifs réagira différemment à une nouvelle structure d'équipe que ne le fera une organisation ayant des antécédents de croissance et de collaboration. Dans l'étude de cas 2, le nouveau chef des RH a commencé à voir le début de la fatigue et a réuni l'équipe senior pour résoudre le problème de front.

Techniques de mise en œuvre du changement

Les techniques de mise en œuvre du changement visent à maintenir l'élan et à garantir un flux de communication facile.

- **Évaluations d'expertise** peut aider à identifier les compétences nécessaires lors de la constitution d'une équipe de changement.
- **Cartographie des parties prenantes** prépare le terrain pour le plan de communication et aide à identifier les personnes qui devraient faire partie de l'équipe. La cartographie des parties prenantes peut également aider l'équipe de changement à identifier les champions potentiels de l'initiative.
- **Gestion de projet** l'expertise est une compétence qui est nécessaire quel que soit le contenu du changement.
- **Planification de la communication** est souvent intégré dans le plan de gestion de projet et relie la cartographie des parties prenantes au travail de gestion de projet.
- **Surveillance de l'environnement** peut être liée à certaines des incertitudes identifiées lors de la phase de conception. L'équipe de changement doit vérifier périodiquement avec le sponsor du changement pour partager les nouvelles informations recueillies sur l'environnement externe en ce qui concerne l'initiative.

Lignes directrices pour la mise en œuvre du changement

Il existe cinq lignes directrices pour la pratique dans la phase de mise en œuvre du changement (voir le tableau 4):

1. Priorisez l'expertise, pas la disponibilité, lors de la sélection des membres de l'équipe de changement. Il est tentant de sélectionner les membres d'une équipe de changement en fonction de critères tels que qui a le temps, qui a besoin d'opportunités de développement supplémentaires et qui est entre les projets. Mais avant d'envisager qui sélectionner, les dirigeants doivent identifier l'expertise qui sera nécessaire au sein de l'équipe. Le choix du chef d'équipe doit également être motivé par une discussion sur l'expertise. Le processus peut être simple: 1) définir la tâche, 2) identifier l'expertise et les capacités nécessaires, et

3) choisir les personnes qui ont l'expertise et les capacités nécessaires.

Un dirigeant interviewé pour ce rapport a noté que la sélection rigoureuse des membres de l'équipe en fonction de l'expertise envoie un message au reste de l'organisation sur les priorités. Si l'équipe est simplement une collection de personnes disponibles, d'autres supposent que le changement n'est pas important.

2. Obtenez un champion du changement de niveau supérieur. Un processus de changement qui n'a pas de cadre supérieur pour le défendre aura du mal dès le départ et ne devrait pas prendre de l'ampleur. Être un champion du changement n'est pas la même chose qu'être un sponsor du changement. Un parrain du changement a officiellement

1. Privilégiez l'expertise à la disponibilité lors de la sélection des membres de l'équipe de changement.
2. Obtenez un champion du changement de niveau supérieur.
3. Identifiez et impliquez les principales parties prenantes.
4. Utilisez les meilleures pratiques de gestion de projet.
5. Surveillez l'environnement pour les changements et alignez-vous avec d'autres initiatives.

responsabilité de superviser le changement. Un champion du changement est quelqu'un qui croit fermement que le changement est nécessaire et qui est prêt à le défendre sur la base de cette conviction. Les professionnels des RH peuvent jouer un rôle central dans l'identification des meilleurs champions du changement. Les ressources humaines peuvent relier les objectifs de développement personnel des cadres et les besoins organisationnels de sorte que le sponsor identifié puisse également devenir un champion passionné du changement. L'étude de cas 3 met en évidence le risque d'avoir un seul champion du changement. Plusieurs champions sont toujours préférés.

3. Identifier et engager les principales parties

prenantes. La gestion des parties prenantes est une tâche vitale pour mettre en œuvre un changement organisationnel. La réalisation d'un exercice de cartographie des parties prenantes au début du processus rapportera des dividendes plus tard. Les RH doivent identifier soigneusement les individus et les groupes qui sont intéressés et influents. Ces personnes peuvent offrir une expertise précieuse, concevoir des plans d'engagement ou même tracer la voie la plus efficace pour accompagner le changement dans l'organisation. Des cohortes d'employés ou de clients peuvent être parties prenantes lors du déploiement de changements à grande échelle. Chaque cohorte est un groupe de parties prenantes différent avec des intérêts différents.

4. Utilisez les meilleures pratiques de gestion de projet. Le domaine de la gestion de projet a développé une boîte à outils robuste conçue spécialement pour aller de l'avant avec des projets complexes.³³

Une équipe de changement devrait avoir un chef de projet expérimenté et devrait lui donner le pouvoir de garder le changement sur la bonne voie.

Il est important d'équilibrer la pression pour respecter les délais et l'engagement de veiller à ce que le changement atteigne ses objectifs. Compléter le changement comme s'il ne s'agissait que d'une liste de contrôle n'aide personne. Pour cette raison, la plupart des équipes de changement séparent le rôle de chef de projet du rôle de chef d'équipe global. Les exigences de ces deux rôles peuvent créer des tensions qui conduisent à de meilleurs plans de mise en œuvre si elles sont gérées de manière constructive. Si le chef de projet est également le leader du changement, les tensions sous-jacentes peuvent être plus difficiles à discuter et à gérer. Une gestion de projet réussie, bien que souvent négligée dans les modèles de changement normatifs, peut continuellement ressusciter l'attention et l'énergie autour du changement.

5. Surveillez l'environnement pour les changements et alignez-vous avec d'autres initiatives. L'extérieur

l'environnement aura changé entre le moment où le changement est conçu et le moment où il est mis en œuvre. L'équipe de changement devrait mettre en place des processus pour surveiller l'environnement externe et apporter les ajustements nécessaires pour tenir compte de ces changements. La surveillance de l'environnement devrait être une tâche explicite et systématique, et non pas négligée. La surveillance est plus facile si le changement est initialement conçu en tenant compte des changements environnementaux futurs.

La surveillance et l'alignement sur d'autres initiatives organisationnelles est un aspect spécifique de la surveillance de l'environnement à ne pas négliger. Des chevauchements utiles entre les initiatives et certains conflits potentiels seront découverts.

Phase 3: Soutenir le changement

Maintenir un changement est plus complexe que simplement maintenir un état stable. Au fil du temps, l'environnement, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, change. L'initiative doit s'adapter. Le projet de changement nécessitera des modifications car il est étendu à de nouvelles parties de l'organisation ou étendu pour être lié aux projets adjacents. Souvent, l'équipe de changement est dissoute et les champions du changement se tournent vers d'autres tâches lorsque la mise en œuvre est considérée comme terminée. Le professionnel des RH peut être laissé seul pour s'assurer que les systèmes sont toujours alignés et que les objectifs initiaux de l'initiative de changement sont atteints. Si un changement est à long terme, comme un changement de culture, les RH se concentrent sur le maintien de l'élan. Si le changement est discret, tel

en tant que changement technologique, avec un objectif clair, l'accent est mis sur la collecte de données et le suivi des résultats. Si le changement est reproduit ou étendu à de nouvelles parties de l'organisation, l'accent est généralement mis sur l'évaluation des nouveaux paramètres et la recherche de preuves que l'initiative doit être modifiée pour s'adapter au nouveau contexte.

Obstacles au maintien du changement

La pérennité d'un changement nécessite une surveillance attentive, un traitement attentif de la situation et une attention aux données. Plusieurs obstacles communs peuvent entraver un changement à long terme:

- **Manque de collecte de données pour évaluer l'élan et le changement.** Des pilotes de changement initial réussis peuvent entraver la capacité de reproduire le changement en créant l'hypothèse que l'initiative fonctionnera partout. Les gestionnaires peuvent décider de ne pas suivre le succès au-delà des pilotes initiaux. Les attentes selon lesquelles les choses fonctionneront bien, tout comme la « dernière fois », peuvent créer un « biais de confirmation », dans lequel les chefs de file du changement surestiment les preuves que le changement fonctionne et sous-évaluent les preuves des **liées au changement.** ³⁴

Le biais de confirmation peut être un plus grand risque si les succès initiaux dépassent les attentes, ce qui oblige l'équipe de changement à réinitialiser sa base de succès. Dans l'étude de cas 3, les gestionnaires ont évité les biais de confirmation en recherchant activement des données au niveau du marché avant de se fixer un plan de centralisation de certaines fonctions en Europe.

- **Pression à court terme, manque de flexibilité.** Les compromis entre les objectifs à court terme et les initiatives à long terme peuvent entraver le changement.

Les dirigeants ressentiront une pression pour retirer une partie des ressources allouées à un changement à mesure qu'il progresse.

L'organisation peut même avoir un nouvel ensemble de dirigeants qui ne faisaient pas partie du processus initial de conception du changement. Ces leaders peuvent non seulement être moins passionnés par le changement, mais ils peuvent également proposer de nouvelles idées à mettre en œuvre, qui concurrenceront l'initiative actuelle pour l'attention du leadership et les ressources organisationnelles. À mesure qu'un changement devient partie intégrante du statu quo, les chefs de file du changement subiront des pressions pour réduire les coûts de mise en œuvre afin que les ressources puissent être déplacées vers d'autres initiatives plus récentes. Ce résultat peut limiter la capacité du responsable du changement à apporter les ajustements nécessaires à l'initiative lors de son **application dans de nouveaux paramètres.** ³⁵

- **Cultures conflictuelles.** Chaque organisation a plusieurs sous-cultures. **À terme, une initiative** introduite de l'extérieur de l'une de ces sous-cultures sera en conflit avec les normes de travail locales. Les efforts pour traduire un changement en comportements et routines de travail locaux peuvent limiter cet obstacle. Malheureusement, les contraintes de temps et la simple frustration peuvent faire pression sur les leaders du changement pour forcer un changement sans faire l'effort de le relier aux routines de travail locales. Le manque de flexibilité peut déclencher une dynamique négative de blâme et de contre-blâme parmi les membres d'une équipe de changement « extérieure » et les employés expérimentés dans le contexte local. Dans l'étude de cas 3, l'équipe de la société de vêtements a pu

Étude de cas 3

Concevoir la structure, faire évoluer la culture: soutenir un changement en le libérant

Une entreprise de vêtements italienne privée avait un gros problème: elle ne pouvait pas répondre à la demande mondiale. La société jouit depuis longtemps d'un marché américain solide et, ces dernières années, a connu du succès au Japon, en Corée et dans certaines parties de l'Asie du Sud-Est. Maintenant, la société a également trouvé une nouvelle demande inattendue en Amérique du Sud et en Inde.

L'équipe dirigeante, guidée par le premier CEO embauché à l'extérieur de l'entreprise, a décidé de centraliser les opérations en Europe et de renforcer une culture de qualité et de fierté des collaborateurs. Historiquement, l'entreprise avait laissé chaque pays mener ses propres campagnes de marketing et concevoir des produits adaptés à sa culture. Bien que cette approche ait contribué à la croissance de l'entreprise, l'équipe de direction craignait que cela ne nuise à la qualité de la marque et ne risquait de transformer les produits de l'entreprise en produits de gros volume et à faible marge. L'initiative de centralisation a été conçue en partie pour passer à un modèle commercial de produits de moindre volume et de meilleure qualité.

L'initiative a commencé avec deux volets de travail. Le premier volet a commencé à évaluer la structure actuelle de l'organisation et à identifier des moyens d'aligner le travail et d'évoluer progressivement vers un marketing et une conception plus centralisés. Cette équipe de changement était autorisée à concevoir un processus sensible aux différences entre les pays et flexible dans la rapidité de mise en œuvre, mais également conforme au message selon lequel l'entreprise était déterminée à centraliser les décisions de marketing et de conception en Europe. Le deuxième volet de travail a commencé à explorer les options pour construire une culture d'entreprise plus forte autour de la qualité et de la fierté. Cette équipe de changement s'est initialement concentrée sur les ateliers internes des parties prenantes dans chaque pays pour aider à identifier la culture d'entreprise de base dans chacun. Le changement a été mis en œuvre sur la base des données collectées dans la première phase. Alors que les équipes de changement collectaient des informations, ils ont également découvert des individus avec des idées innovantes travaillant dans d'autres pays. Dans plusieurs cas, ces personnes ont été ajoutées au

changer d'équipes en tant que traducteurs d'initiatives locales ou membres à temps plein temporairement transférés en Europe. Les équipes se sont vite rendu compte que l'initiative de restructuration pouvait être gérée comme une initiative de changement conduite de manière centralisée, mais que le changement de culture devrait être plus organique et motivé par des champions au niveau local. Les responsables RH impliqués dans ce changement croient massivement qu'il est durable et progresse mieux qu'il ne l'avait espéré au départ. Ils attribuent le succès des deux parties, structurelle et culturelle, à une communication cohérente, à l'alignement des parties et à l'appropriation locale des messages culturels. Les champions du changement dans chaque pays se parlent souvent et partagent des histoires qu'ils racontent pour renforcer le passage du passé au futur. Les responsables RH de Countrylevel reconnaissent que le changement culturel se fera plus lentement dans certains pays. La vitesse n'est pas une mesure principale de succès dans ce cas, tant qu'il y a des preuves de progrès.

limiter ce type de réaction en engageant les gestionnaires et les employés au niveau des pays.

Des techniques de changement durables

Les techniques pour soutenir le changement concentrent l'attention sur la création d'une compréhension claire des nouveaux contextes, la collecte de données utiles pour surveiller l'élan et évaluer la nécessité d'ajuster l'initiative.

- **Instantanés situationnels planifiés** chaque zone locale affectée par l'initiative aidera l'équipe de changement à se concentrer sur les problèmes locaux.
- **Tirer parti du SIRH actuel et des sondages auprès des employés** peut fournir des données opportunes sur l'élan et l'impact de l'initiative.
- **Prémortem périodiques du projet** aidera au changement

L'équipe anticipe certains des endroits où l'initiative doit faire face à des obstacles à mesure qu'elle vieillit et se développe. Un pré-mortem est un exercice dans lequel une équipe envisage l'échec d'un projet comme un moyen d'identifier les obstacles potentiels et de les résoudre de manière proactive avant de faire dérailler le projet. Les techniques qui concentrent l'attention sur le contexte spécifique peuvent aider l'équipe de changement à rechercher le contexte

les différences et les changements dans l'environnement qui peuvent ralentir l'élan du changement.

Lignes directrices pour soutenir le changement

Dans la phase 3, il y a quatre directives importantes à garder à l'esprit (voir le tableau 5):

1. Suivez l'impact du changement et l'engagement des parties prenantes.

À un moment donné, une initiative de changement fait partie du statu quo, mais il est important de continuer à surveiller les perceptions et les changements de comportement. Si l'organisation administre une enquête annuelle auprès des employés, elle peut être utilisée pour évaluer l'impact du changement. Les professionnels des RH peuvent atteindre les parties prenantes avec des enquêtes et des entretiens programmés dans le cadre du plan de gestion de projet. Sans ces évaluations, les gestionnaires peuvent perdre de vue les objectifs de changement ou présumer prématurément le succès ou l'échec.

2. Trouvez des occasions de raconter l'histoire avant le changement.

À mesure que de nouveaux employés entrent dans l'entreprise et que d'autres se tournent vers de nouveaux postes, la mémoire organisationnelle change. Moins de gens se souviendront de la situation avant le changement, ce qui peut entraîner un ralentissement de l'élan. Les professionnels des RH devraient rappeler aux gens les problèmes que le changement a permis de résoudre. Cela gardera les objectifs de l'initiative au centre et donnera aux participants un sentiment d'élan et d'accomplissement. Par exemple, dans l'étude de cas 2, la réunion de l'équipe de direction « crise »

Tableau 5: Lignes directrices pour un changement durable

1. Suivez l'impact du changement et l'engagement des parties prenantes.
2. Trouvez des occasions de raconter l'histoire d'avant le changement.
3. Recherchez des preuves que l'initiative ne correspond pas à la situation.
4. Continuez à travailler pour traduire l'objectif global de conception en comportements locaux.

est devenu l'occasion de raconter l'histoire d'avant le changement et de remettre l'initiative sur les rails.

3. Lors de l'extension à de nouveaux paramètres, recherchez des preuves que l'initiative ne correspond pas au paramètre.

Lorsque vous dirigez une initiative, tout le monde a tendance à rechercher des preuves que les choses vont bien et à minimiser les preuves que les plans sont hors piste. C'est ce qu'on appelle le biais de confirmation. L'équipe de changement doit toujours se demander comment l'initiative ne correspond pas à une nouvelle situation pour contrer le biais de confirmation et identifier les défis avant qu'ils ne deviennent des problèmes graves.

4. Continuez à travailler pour traduire l'objectif général de conception en comportements locaux.

Chaque partie d'une organisation établit des routines de travail uniques. Le responsable du changement doit comprendre les différences entre les différents services et travailler à traduire les objectifs de changement en comportements qui correspondent à chaque routine quotidienne. Seules les routines pertinentes seront modifiées, réduisant ainsi l'impact sur les participants et rendant le changement moins menaçant. Par exemple, dans l'étude de cas 3, les gestionnaires ont suscité l'enthousiasme en déplaçant le travail de changement de culture au niveau du pays.

Implications pour la gestion des talents

Le développement de leaders du changement talentueux est crucial pour pratiquement n'importe quelle organisation. Pour réussir un changement, les gestionnaires de niveau intermédiaire doivent posséder des compétences pertinentes en matière de leadership d'équipe, de processus de changement, de communication et de gestion de projet. Et les hauts dirigeants doivent comprendre la complexité, l'engagement en temps et la nécessité d'un parrainage actif et visible lors des initiatives de changement.

Si le changement est une réalité importante au sein d'une organisation, le sujet doit être intégré dans les programmes de développement du leadership. Les initiatives de changement sont de précieuses occasions d'apprentissage pour les leaders émergents. La capacité à diriger efficacement le changement devrait également être un facteur de recrutement de talents de cadres et de promotion des employés.

Enfin, les transitions du leadership peuvent influencer le succès ou l'échec des projets de changement. Le chiffre d'affaires peut ralentir les initiatives de changement pendant que les nouveaux dirigeants sont mis au courant. Dans certains cas, le champion du changement d'origine disparaît de la scène. Pour les initiatives de changement à long terme, il est sage d'intégrer un plan de relève du leadership.



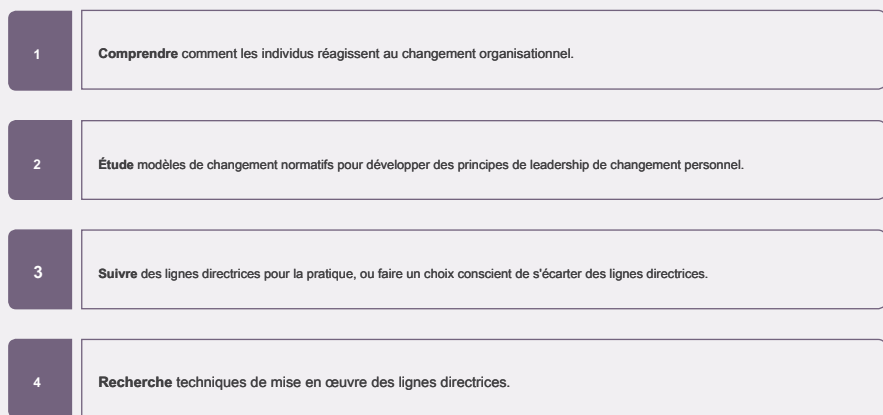
Comprendre les moteurs du changement peut aider les professionnels des RH et leurs organisations à anticiper et à réagir aux changements imprévus.

S

CONCLUSION

Le changement se produit, qu'il soit planifié ou résultant d'événements externes imprévus. La plupart des organisations gèrent aujourd'hui de multiples initiatives de changement, de sorte que diriger le changement est désormais une condition préalable pour les professionnels des RH. La figure 7 passe en revue les étapes de base à suivre pour établir une réputation de leader efficace du changement. Comprendre les moteurs du changement peut aider les professionnels des RH et leurs organisations à anticiper et à réagir aux changements imprévus. Comprendre les principes généraux du changement peut aider les RH à se concentrer et à établir des priorités lors d'une initiative de changement. L'essentiel est que le changement organisationnel est complexe et nécessite une vigilance constante pour être géré. Les lignes directrices de ce rapport décrivent des actions spécifiques que les équipes RH peuvent recommander dans le cadre de tout processus de changement. En jouant un rôle actif dans un changement organisationnel,

Figure 7: Voie de développement des capacités de leadership du changement



Avec une pensée disciplinée et une mise en œuvre flexible, les leaders du changement peuvent clarifier et concentrer les changements organisationnels complexes. Une équipe RH compétente peut accroître la perception de l'équité, de l'engagement précoce des employés et de la confiance, ce qui améliorera les réponses des employés au changement.



NOTES

1. Association américaine de gestion. *Agilité et résilience dans le face à un changement continu: une étude mondiale des tendances actuelles et des possibilités futures, 2006-2016.* (2006). Temple Hills, MD: auteur.
2. Benedict, A. (2007). *Rapport d'enquête sur la gestion du changement 2007.* Alexandria, VA: Société de gestion des ressources humaines.
3. *Créer un avantage humain 2012: maîtriser les défis RH dans un monde à deux vitesses.* (2012). Boston: Boston Consulting Group et Fédération mondiale des associations de gestion des personnes.
4. Rafferty, AE et Griffin, MA (2006). Perceptions de changement organisationnel: une perspective de stress et d'adaptation. *Journal of Applied Psychology, 91* (5), 1154.
5. Oreg, S., Michel, A., & By, RT (éd.). (2013). *La psychologie du changement organisationnel: voir le changement du point de vue de l'employé.* Boston: Cambridge University Press.
6. Meyer, JP et Hamilton, L. (2013). Engagement à changer: Théorie, recherche, principes et pratique. Dans Oreg, S., Michel, A., & By, RT (2013). (Éd.). (2013). *La psychologie du changement organisationnel: voir le changement du point de vue de l'employé.* Boston: Cambridge University Press.
7. Kotter, JP (1996). *La conduite du changement.* Boston: Harvard Business Presse scolaire.
8. Becker, B., Huselid, M. et Ulrich, D. (2001). *Le tableau de bord RH: Relier les gens, la stratégie et la performance.* Boston: Harvard Business School Press.
9. Kouzes, JM et Posner, BZ (2007). *Le défi du leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
10. Burke, WW et Litwin, GH (1992). Un modèle causal de performance et changement organisationnels. *Journal of Management, 18* (3), 523-545.
11. Peter, S. (1990). *La cinquième discipline: l'art et la pratique de l'organisation apprenante.* New York: Monnaie à jours doubles.

12. **Leavitt, HJ (1965). *Appliqué***
changement organisationnel dans l'industrie.
Chicago: Rand McNally.
13. **Waterman, R., Jr., Peters, T., & Phillips, JR (1980). La structure n'est pas une organisation. *Horizons affaires*, 23 (3), 14-26.**
14. **Hiatt, JM (2006). *ADKAR: A***
modèle de changement dans les entreprises, le gouvernement et notre communauté.
Loveland, CO: Publications du Prosci Learning Center.
15. **Kübler-Ross, E. (1969). *À la mort et mourant.*** New York: Macmillan.
16. **Bridges, W. (2003). *Gérant transitions.*** Londres: Nicholas Brealey.
17. **Salerne, A. et Brock, L. (2008).**
Le cycle du changement: comment les gens peuvent survivre et prospérer dans le changement organisationnel. San Francisco: Berrett-Koehler.
18. **Austin, JR (2013). Fabrication**
connaissances exploitables: trois moments clés de la traduction. *Journal of Organization Design*, 2 (3), 29-37.
19. **Bazerman, MH et Tenbrunsel, AE (2011). *Taches aveugles: pourquoi nous ne parvenons pas à faire ce qui est bien et que faire à ce sujet.*** Princeton, NJ: Princeton University Press.
20. **Kahneman, D. (2011). *En pensant, rapide et lent.*** New York: Farrar, Straus et Giroux.
21. **Kahneman, D. et Lovallo, D. (1993). Choix timides et prévisions audacieuses: une perspective cognitive sur la prise de risque. *Sciences de gestion*, 39 ans 17-31.**
22. **Freeman, RE, Harrison, JS, & Wicks, AC (2007). *Gérer pour les parties prenantes: survie, réputation et succès.*** New Haven, CT: Yale University Press.
23. **Frei, F. et Morriss, A. (2012).**
Service peu commun: comment gagner en plaçant les clients au cœur de votre entreprise. Boston: Harvard Business Review Press; Schoemaker, PJH et Gunther, RE (2002). *Profiter de l'incertitude: des stratégies pour réussir, peu importe ce que l'avenir nous réserve.* New York: presse gratuite.
24. **Dougherty, D., Bertels, H., Chung, K., Dunne, DD et Kraemer, J. (2013). À quelle heure est-il? Comprendre la stimulation horaire et la stimulation événementielle dans des innovations complexes. *Revue de gestion et d'organisation*, 9 (2), 233-263.**
25. **Austin, JR (2003). Transactive**
mémoire dans les groupes organisationnels: les effets du contenu, du consensus, de la spécialisation et de la précision sur la performance du groupe.
Journal of Applied Psychology, 88 (5), 866; Ren, Y. et Argote, L. (2011). Systèmes de mémoire transactive, 1985-2010: un cadre d'intégration des dimensions clés, des antécédents et des conséquences. *The Academy of Management Annals*, 5 (1), 189-229.
26. **Piderit, SK (2000). Repenser**
résistance et reconnaître l'ambivalence: une vision multidimensionnelle des attitudes envers un changement organisationnel. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783 à 794.
27. **Ford, JD, Ford, LW et D'Amelio, A. (2008). Résistance au changement: le reste de l'histoire. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362 à 377.**
28. **Rerup, C. et Feldman, MS (2011). Les routines comme source de**
changement dans les schémas organisationnels: le rôle de l'apprentissage par essais et erreurs. *Academy of Management Journal*, 54 (3), 577 à 610.
29. **Pentland, BT, Hærem, T., & Hillison, D. (2010). Comparer les routines organisationnelles en tant que schémas d'action récurrents. *Études d'organisation*, 31 (7), 917-940.**
30. **Shin, J., Taylor, MS et Seo, MG (2012). Ressources pour le changement: les relations entre les incitations organisationnelles et la résilience psychologique aux attitudes et comportements des employés envers le changement organisationnel. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 727 à 748.**
31. **Vardaman, JM, Amis, JM, Dyson, BP, Wright, PM et Van de Graaff, R. (2012). Interpréter le changement comme contrôlable: le rôle de la centralité du réseau et de l'auto-efficacité. *Relations humaines*, 65 (7), 835-859.**
32. **Choi, M. (2011). Employés'**
attitudes envers le changement organisationnel: une revue de la littérature.
Gestion des ressources humaines, 50 (4), 479 à 500; Fugate, M., Prussia, GE, & Kinicki, AJ (2012). Gérer le retrait des employés lors d'un changement organisationnel: le rôle de l'évaluation des menaces. *Journal of Management*, 38 (3), 890-914.
33. **Schmidt, T. (2009). *S stratégique***
la gestion de projet en toute simplicité: des outils pratiques pour les dirigeants et les équipes. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

34. Hart W., Albarracín D., Eagly, AH, Brechan I., Lindberg M. J. et Merrill L. (2009). Se sentir validé contre être correct: une méta-analyse de l'exposition sélective à l'information.

Bulletin psychologique, 135 (4), 555 à 588.

35. Howard-Grenville, JA (2005). La persistance de routines organisationnelles flexibles: le rôle de l'agence et le contexte organisationnel. *Sciences de l'organisation*, 16 (6), 618-636.

36. Cameron, KS et Quinn, RE (2011). *Diagnostiquer et changer la culture organisationnelle en fonction du cadre de valeurs concurrentes*. San Francisco: Jossey-Bass.

37. Klein G. (2007). Effectuer un projet pré-mortem. *Harvard Business Review*, 85, 18-19.



Faire du changement une opportunité plutôt qu'un fardeau peut aider les organisations à croître et à prospérer.

S

LECTURES SUGGÉRÉES

Les livres suivants, classés par sujet, offrent des techniques pratiques et des illustrations utiles pour guider le processus de changement. Ils sont écrits pour les managers en exercice, mais pas spécifiquement pour les managers RH.

Changement normatif

Kotter, JP (1996). *La conduite du changement*. Boston: Harvard Business School Press. Considéré comme le manuel pour mener le changement. Tout praticien du changement doit avoir au moins une connaissance superficielle des huit étapes de Kotter pour mener le changement. Rédigé pour les dirigeants, avec des exemples qui résonneront avec les cadres.

Heath, C. et Heath, D. (2010). *Switch: Comment changer les choses lorsque le changement est difficile*. New York: Broadway Books. Un livre engageant sur le leadership du changement, fondé sur des recherches solides sur la prise de décision, l'influence et le changement organisationnel. Comprend des idées sur la façon d'orienter, de motiver et de façonner la voie du changement.

Salerne, A. et Brock, L. (2008). *Le cycle du changement: comment les gens peuvent survivre et prospérer dans le changement organisationnel*.

San Francisco: Berrett-Koehler. Un modèle de changement contemporain basé sur le cycle de reprise. Un guide pratique pour aider les employés et les parties prenantes à traverser le cycle de changement.

Anderson, D. et Ackerman-Anderson, LS (2010). *Au-delà de la gestion du changement: comment obtenir des résultats révolutionnaires grâce à un leadership conscient du changement*. San Francisco: Pfeiffer. Concentre l'attention sur l'état d'esprit du leadership, la modélisation comportementale, le changement de culture et la mise en œuvre de grands systèmes. Offre des moyens pratiques de relever le défi des dirigeants qui ne voient pas les obstacles au changement. Une ressource précieuse pour le responsable RH qui doit guider un changement du début à la fin.

Conner, D. (1993). *Gérer à la vitesse du changement: comment les gestionnaires résilients réussissent et prospèrent là où d'autres échouent.*

New York: Villard Books. Un bon choix pour ceux confrontés à une forte résistance au changement. Montre aux lecteurs comment amener les gens à bord en les faisant passer du pessimisme et du doute à l'optimisme et à l'acceptation.

Concevoir le changement

Kahneman, D. (2011). *Penser, vite et lentement.* New York: Farrar, Straus et Giroux. Écrit par un lauréat du prix Nobel. Fournit une explication détaillée de la façon dont les individus pensent et donnent un sens au monde. Un aperçu complet de la prise de décision comportementale et une excellente ressource pour les formateurs dans le domaine de la pensée critique, de la prise de décision et de la planification stratégique.

Kim, WC et Mauborgne, R. (2005). *Stratégie de l'océan bleu: comment créer un espace de marché incontesté et rendre la concurrence non pertinente.* Boston: Harvard Business School Press. Frei, F. et Morriss, A. (2012).

Service peu commun: comment gagner en plaçant les clients au cœur de votre entreprise.

Boston: Harvard Business Review Press. Ces livres traitent de l'environnement extérieur.

***Stratégie Blue Ocean* fournit des outils pour aider une équipe senior à redéfinir le paysage concurrentiel. *Service peu commun* offre un ensemble similaire d'outils répondant aux attentes du service et des clients. Peut être utilisé pour stimuler la réflexion stratégique au début d'un processus de conception.**

Schoemaker, PJH et Gunther, RE (2002). *Profiter de l'incertitude: des stratégies pour réussir, peu importe ce que l'avenir nous réserve.* New York: presse gratuite. Présente des techniques pratiques utilisant des scénarios pour tracer des futurs potentiels. Conçu pour inspirer les décideurs à construire des futurs potentiels multiples et réalistes et à définir des stratégies qui tiennent compte des incertitudes révélées. Aide à déplacer une équipe de conception vers une orientation future.

Promouvoir le changement

Schmidt, T. (2009). *La gestion stratégique de projets en toute simplicité: des outils pratiques pour les dirigeants et les équipes.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Apporte le novice en gestion de projet à la vitesse et aide un chef de projet à poser les bonnes questions pour garder tout projet concentré et sur la bonne voie.

Patterson, K. (2008). *Influenceur: Le pouvoir de changer quoi que ce soit.* New York: McGraw-Hill. Coquille, GR et Moussa, M. (2007). *L'art de courtiser: utiliser la persuasion stratégique pour vendre vos idées.*

New York: Portfolio. Les deux livres fournissent des moyens systématiques de penser à la persuasion et à l'influence. Précieux pour ceux qui se retrouvent dans des rôles qui dépassent les limites, soit dans le cadre d'une initiative de changement, soit dans le cadre de leur travail de routine.

Bridges, W. (2003). *Gérer les transitions.* Londres: Nicholas Brealey. Fournit un modèle pratique pour faciliter les transitions. Utile lorsqu'un changement nécessite un changement de comportement significatif des employés.

Soutenir le changement

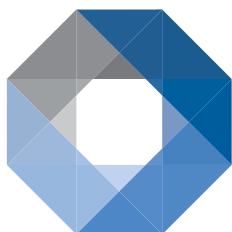
Senge, PM (Ed.). (1994). *Le cinquième livre de terrain de la discipline: Stratégies et outils pour bâtir une organisation apprenante.* New York: Random House. Cette approche reste précieuse pour créer une culture d'apprentissage durable. Les éléments de l'organisation apprenante peuvent aider à porter attention au contexte nécessaire pour soutenir une initiative de changement au fil du temps.

Spitzer, DR (2007). *Transformer la mesure du rendement: repenser la façon dont nous mesurons et favorisons le succès de l'organisation.* New York: American Management Association. Met le lecteur au défi de réfléchir attentivement à la façon dont la performance est mesurée dans une organisation et donne des conseils pratiques pour obtenir des informations pertinentes et utiles.

Sutton, RI et Rao, H. (2014). *Renforcer l'excellence: aller plus loin sans se contenter de moins.* New York: Crown Business. Une évaluation stimulante des décisions clés et des options auxquelles les organisations sont confrontées lorsqu'elles tentent de se développer. Le livre explore un certain nombre d'approches pour rendre l'échelle plus efficace. Utile pour les praticiens des RH intégrés dans une organisation en expansion qui ont besoin d'une perspective externe.

LA RÉUSSITE DES ENTREPRISES dépend de tirer le meilleur parti des gens. Plus que jamais, les entreprises comptent sur les professionnels des RH pour tirer le meilleur parti d'une main-d'œuvre en évolution. Parce que les bonnes RH font de grandes organisations

Améliorez vos performances avec



LA PROCHAINE GÉNÉRATION CERTIFICATION RH

SHRM-CPSM
SHRM-SCPSM

Basé sur les compétences. Toujours pertinent.

Les examens SHRM Certifié Professional (SHRM-CP) et SHRM Senior Certifié Professional (SHRM-SCP) testent à la fois les compétences RH et les connaissances RH - et leur application - pour garantir la capacité d'un professionnel RH à démontrer ce qu'il sait et comment il utilise son connaissances dans la variété des situations qu'ils rencontrent.

shrmcertification.org/foundation

Leading People.
Leading Organizations.



À propos de la Fondation SHRM



À la Fondation SHRM, nous sommes un catalyseur pour le leadership éclairé. Nous aidons à prédire où va la main-d'œuvre, car nous étudions son évolution depuis près de 50 ans. Notre mission est d'offrir une connaissance inégalée du capital humain au profit des dirigeants d'organisations professionnelles, en mettant l'accent sur l'étude et la communication des pratiques de gestion qui fonctionnent. Soutenir la Fondation est une chance de contribuer à une étude en cours sur l'orientation des ressources humaines dans la société. La Fondation est dirigée par un conseil d'administration bénévole, composé d'éminents chefs de file universitaires et de la pratique des RH. Les contributions à la Fondation SHRM sont déductibles d'impôt. La Fondation SHRM est un affilié 501 (c) (3) à but non lucratif de la Society for Human Resource Management (SHRM). Pour plus d'informations, contactez la Fondation SHRM au 703.535.6020.

SHRM
Foundation
Shaping the future of HR