

Avant-propos

Lorsque j'ai commencé mes études dans le domaine du changement organisationnel, je ne pouvais m'attendre à ce que trente ans plus tard, ce champ d'études¹ puisse devenir aussi incontournable en ce début de XXI^e siècle. Les systèmes se voient bombardés par des transformations rapides, subites et même insoupçonnées des différents environnements économiques, sociaux, politiques et technologiques. Le monde est aujourd'hui fortement interconnecté, et le moindre soubresaut dans les confins les plus reculés de la planète amène invariablement son lot de répercussions dans le reste du monde.

Depuis que j'ai fait de la gestion du changement une partie importante de ma vie, j'ai assisté aux premières loges à une multitude de transformations environnementales qui ont eu des impacts considérables sur la stratégie et même sur la pérennité d'un nombre considérable d'organisations. Comme professeur, je me dois de saisir toutes les subtilités et les conséquences de ces transformations afin de mieux transmettre à mes étudiants les effets potentiels de ces dérèglements environnementaux. Je dois aussi me convaincre moi-même, car en dépit des modèles robustes dont nous disposons, il nous arrive également de ressentir une certaine incertitude face aux effets qu'engendreront ces environnements.

J'ai eu cette opportunité d'enseigner assez longtemps pour voir apparaître plusieurs phénomènes qui ont eu des effets considérables sur le macroenvironnement, et par voie de conséquence, sur les organisations, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées. Que l'on parle des différentes récessions plus ou moins prévisibles qui ont surgi tout au long des dernières décennies, de la crise financière de 2008, des faillites techniques de certains pays, de cette fameuse « pandémie » liée au coronavirus, de la guerre en Ukraine et maintenant de la guerre au

1. Dans ce livre, la gestion stratégique du changement sera considérée comme un champ d'études et non pas comme une discipline. Pourquoi un champ d'études? En fait, la gestion du changement est profondément ancrée dans différentes disciplines telles que le comportement organisationnel, la stratégie et le management, la gestion des ressources humaines et même un peu l'économie. L'étude de la gestion du changement exige donc une ouverture intellectuelle importante.

Moyen-Orient, elles auront toutes un point en commun, montrer la fragilité des écosystèmes sociaux, économiques et d'affaires et l'importance incommensurable de la gestion stratégique du changement.

Même si nous possédions un doctorat en stratégie de Harvard ou de toute autre grande université, il nous est pratiquement impossible de prévoir ce qui se trame dans un environnement plus que jamais imprévisible. En dépit de cette complexité, l'absence d'une démarche sérieuse paverait la voie à des lendemains catastrophiques pour les organisations. Il ne faut donc pas (ou plus) se contenter d'un simple *feeling* en cette matière. C'est pourquoi ce livre propose un arsenal stratégique que je considère comme porteur de sens et d'espoir. Pour ce faire, cet ouvrage emprunte un éventail relativement complet de cet important champ d'études, amenant le lecteur à considérer les différentes facettes nécessaires à l'exercice du leadership de changement et à y réfléchir.

Mais qu'est-ce qu'une vision complète du concept de gestion stratégique du changement? Trop souvent, l'étude de la gestion du changement se borne au volet dit «opérationnel». Non pas que cet angle soit inintéressant, bien au contraire, mais il nous semble toutefois réducteur au regard de la richesse d'analyse que procure l'étude de la gestion du changement. En fait, pourquoi «tayloriser» ce champ d'études plutôt que d'y voir une logique globale qui s'auto-influence, créant ainsi un phénomène complexe et logique? En ce qui me concerne, ceux qui auront la responsabilité du changement doivent avoir une vision globale du phénomène et bien évidemment, les compétences qui lui sont associées.

Cette «atomisation» des activités de gestion du changement est certainement, du moins je le crois, l'un des principaux facteurs expliquant les performances somme toute catastrophiques de ces activités de gestion. Certaines études nous parlent d'une inefficacité allant même de 70 à 80 pour cent des activités de changement². De tels résultats font peur. Dans un univers où tout est en changement, il est inacceptable de retrouver ces résultats et surtout, de les accepter comme si tout cela

2. D'excellentes recherches ont été menées par Mark Hughes (2011) et par Rune Todnem By (2005) sur ce taux, selon eux «arbitraire», de 70% d'échecs des initiatives de changement. Toutefois, des données recueillies par IBM (études mondiales) auprès de dirigeants des secteurs privés et publics tendent à démontrer que ce chiffre semble plutôt vraisemblable.

était normal. Ce dilettantisme aura des effets dévastateurs sur la performance générale de la firme et tuera, à coup sûr, l'engagement des acteurs envers les finalités recherchées par cette dernière.

Cette volonté affirmée de faire de ce livre un ouvrage à la fois intégré et stratégique me semble atteinte. Cette recherche d'une compétence globale, bien qu'imparfaite disons-le, ressort très bien de l'ouvrage. Pour moi, former un spécialiste du changement dans son intégralité exige que ce dernier puisse atteindre certains niveaux de compétences. Ces compétences, que je nomme *intelligence* dans ce livre, se veulent non pas des objets indépendants, mais plutôt des variables qui s'auto-influencent et dont le produit est invariablement positif³. Cette logique, si elle s'implante véritablement, créera à terme une véritable révolution interne, propulsant l'organisation dans une fabuleuse culture de changement⁴. Le changement ne sera plus vu comme étant une menace, mais s'inscrira dans l'ADN de chacun des acteurs.

Cette logique que je tente d'imprégner représente pour moi le début de la construction de ce fameux avantage compétitif, avantage tant recherché par les organisations. Pour ceux dont le terme est inconnu, l'avantage compétitif n'est en fait que la création d'un actif qui confère à l'organisation un avantage certain, du moins à long terme, sur ses compétiteurs. Autrement dit, c'est un actif que l'on ne peut copier facilement. Si l'argent peut s'emprunter et la technologie se copier, il en est tout autrement en ce qui a trait aux actifs intangibles tels que la création d'une culture de changement. Comme je le dis souvent à mes étudiants, un *mindset* bien construit et bien adapté assure la pérennité de la firme.

Ces variables ou niveaux d'intelligence multiples que j'évoquais précédemment représentent l'arme ultime du spécialiste du changement. Dans un premier temps, l'intelligence conceptuelle permettra de

3. J'ai travaillé une partie de ma carrière sur les systèmes ou configurations de pratiques qui ont montré dans certaines recherches des effets que l'on nomme *phénomènes synergiques*. En pareille circonstance, la logique arithmétique ne tient plus, et l'addition de deux variables donne un résultat supérieur à la somme des parties. En ce qui concerne les niveaux d'intelligence, bien que je n'aie pas encore testé les effets combinés de ces variables, il pourrait en être de même.

4. La mise en place d'une culture de changement performante constitue, selon la théorie des ressources (RBV), un actif organisationnel excessivement porteur, capable de créer un avantage compétitif durable pour la firme (cf. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120).

formater notre pensée et de saisir les possibilités et les limites de ce champ d'études. Dans un deuxième temps, l'intelligence stratégique facilitera la compréhension du présent afin de mieux préparer le futur. Dans un troisième temps, l'intelligence opérationnelle procurera les outils les plus aptes à influencer positivement les comportements recherchés. Finalement, l'intelligence sociale permettra ce soupçon d'humanité tellement important et si souvent ignoré lors des périodes de bouleversements et de transformations.

Un ouvrage n'est en soi jamais parfait. Celui-ci n'échappe pas à cette fatalité. Il peut et même fera l'objet de critiques. Ce seront d'ailleurs ces critiques qui me permettront de préparer une troisième réédition. Comme le disait d'ailleurs avec à-propos le dramaturge Philippe Néricault Destouches (1680-1754), «la critique est aisée, mais l'art est difficile» (Néricault Destouches, édition moderne, 2016)). Cette citation m'interpelle souvent et me permet de garder cette flamme créatrice. J'espère que ce livre permettra aux lecteurs d'en retirer quelque chose qui les fera grandir dans leur rôle de leader. J'espère également qu'ils en retireront un plaisir allant bien au-delà de cette facette instrumentale ou utilitaire. De mon côté, j'ai réellement pris plaisir à vous partager plus de 30 ans d'études et de recherches. Je vous souhaite une bonne lecture.

Pr Michel Arcand, Ph. D.

Professeur titulaire

Membre du Cercle d'excellence de l'Université du Québec

Département de gestion des ressources humaines

École de Gestion

Université du Québec à Trois-Rivières

Trois-Rivières, le 17 novembre 2023

Ceux qui ne croient pas à la magie ne la trouveront jamais.

– Roald Dalh



Préface

Quand le professeur Michel Arcand m'a sollicité pour introduire son livre sur la gestion stratégique du changement, j'ai eu ce sentiment d'être un imposteur. Je ne suis, formellement, ni un spécialiste du changement ni un expert du sujet. Je n'ai aucune qualification qui me permet de prétendre éclairer un sujet aussi complexe que la gestion du changement ou le leadership.

Le leadership est souvent instinctif, à tout le moins le mien l'est. Il est fait d'écoute, de doute, de clarté dans le regard sur l'objet, de résilience, d'un grand confort à vivre avec l'ambiguïté, mais aussi de la profonde conviction que les choses sont possibles. Je rajouterai une certitude : c'est par le collectif, par chaque membre de l'équipe, que l'organisation brille et brillera. La créativité des individus et l'intelligence du groupe nous conduisent plus loin, encore et toujours. Il faut mettre en mouvement chaque personne afin de propulser l'organisation par sa créativité.

Le collectif complique. Pourtant, dans les organisations, les choses compliquées à faire sont souvent celles qui mènent l'organisation plus loin. Elles permettent aussi à l'aspirant leader à apprendre son rôle, à se distinguer, à ce qu'il exprime son leadership de manière formelle ou informelle.

Dans l'action, la personne qui *lead* mobilisera. Elle devra offrir une vision, une destination. Elle devra tendre la main à plusieurs pour qu'ils mettent leurs talents au service de cette vision, mais aussi, avant tout, au service du collectif. Il est rare que les grandes ambitions ne soient pas collectives. Elle devra accepter qu'il y ait de multiples manières d'aborder les étapes du projet collectif. Elle devra aussi être attentive aux échecs, aux détours, aux rebuffades que l'équipe ou l'organisation subira. Jamais figée, toujours à l'écoute, jamais intraitable, néanmoins toujours honnête, franche et authentique. Elle devra trouver des chemins de traverse, des détours et des approches qui construiront, par la somme des petits succès, le parcours de l'organisation vers ses grandes aspirations.

Ce que la ou le leader propose est rarement autre chose que le changement.

Que ce soit par une lente évolution ou une transformation radicale, la destination proposée à l'organisation par son leader prescrit une gestion du changement.

Être un leader ne veut pas nécessairement dire tout changer et tout transformer. Cela dépend de là où l'organisation se trouve dans son histoire et est en fonction du contexte qui est le sien.

Produire ou gérer le changement demeure un incontournable dans l'exercice du leadership. C'est l'ensemble de l'organisation qui change ou c'est la réalité quotidienne de certaines personnes dans l'organisation qui se transforme. La gestion crée ses impératifs de changement qu'il faut comprendre et rendre possibles. Par ailleurs, « transformer une organisation » demande à l'équipe de direction et à la communauté un regard particulier sur son évolution. Cela demande aussi un certain état d'esprit de la part du leader.

On a chacun notre manière de voir le changement, de l'appréhender et de le rendre possible, de le piloter. L'instinct du leader est aussi accompagné d'une certaine méthode. En refermant ce livre, chacune et chacun d'entre nous pourra définir la sienne !

Mon propre *modus operandi* en gestion du changement est assez simple. Il est aussi systématique. Je le décrirais en huit étapes : 1) découvrir ce que sont les aspirations des communautés internes qui composent l'organisation ; 2) proposer une vision ambitieuse pour l'organisation ; 3) comprendre sa culture organisationnelle et identifier les leviers du changement qu'elle offre et ceux qui sont disponibles à l'extérieur ; 4) chercher à comprendre les retenues et les freins présents dans l'organisation ; 5) s'appuyer sur les réalisations et les forces de l'organisation pour proposer un parcours vers cette vision convenue ; 6) toujours bien écouter pour mieux adapter le parcours ; 7) ne pas être trop rigide sur le chemin précis à prendre ; 8) s'adapter, s'adapter, s'adapter.

Quand on utilise l'expression *tous les chemins mènent à Rome*, c'est généralement pour expliquer que même en n'utilisant pas le chemin le plus court – ou le plus fréquenté – on arrivera à l'objectif. Ma version du concept, je l'exprime comme suit : habituellement, le chemin le plus court entre deux points n'est pas la ligne droite, mais la courbe. On ne sait jamais vraiment si l'on a emprunté la bonne courbe. Il faut s'y engager pour le découvrir.

Cette posture personnelle garantit qu'il n'y a pas de blâmes, pas de drames. De la déception, bien sûr, mais jamais paralysante. Une posture qui exprime la conviction que nous pouvons trouver le moyen de nos ambitions.

L'échec temporaire ou la barrière insurmontable dans un projet ou une transformation est la résultante du mauvais choix de courbe (souvent sans le savoir). Persévérons en révisant le chemin à prendre. Si l'on ne peut passer par-dessus la barrière, contournons-la. C'est la confiance envers l'équipe et en ses moyens qui m'anime. C'est aussi la conviction que cette vision, cette destination collective, mérite qu'ensemble, nous avançons.

L'objectif du leader n'est pas de créer une œuvre «peinte par numéro», mais d'offrir un canevas à l'organisation afin de lui permettre de se réinventer.

Le leader doit bâtir la cohérence dans les actions et les directions que les parties constituantes de l'organisation se donnent. Cette cohérence connue et reconnue permettra aux groupes qui composent l'organisation de se donner des objectifs qui mèneront l'ensemble vers la bonne direction. Le collectif créatif se mettra en action pour le bien commun.

«Propulser l'organisation», l'expression est belle. Elle implique que l'organisation soit poussée par sa base. Le leader au sommet de la pyramide hiérarchique doit mobiliser l'ensemble, créer les conditions qui rendent le *bottom up* (l'ascension) possible. Il permet au leadership de fleurir à tous les niveaux de l'organisation. Tirer sur une organisation, c'est difficile. Faire en sorte que par la créativité de chacune et de chacun, par leur engagement, on puisse créer la transformation et le mouvement, c'est efficace. Ça rend aussi les gens heureux. On contribue ipso facto au projet collectif. On fait partie du tout.

En lisant les paragraphes qui précèdent, vous aurez bien compris qu'il s'agit des réflexions d'un praticien. Le professeur Michel Arcand met de l'ordre dans ce sujet qu'il maîtrise : la gestion stratégique du changement et le leadership.

À la lecture du livre du professeur Arcand, on découvre la richesse d'analyse que l'expert apporte à son sujet. Autant les pages sur le leadership que celles sur la gestion du changement éclairent le terrain de jeu. Ce livre précise les composantes du leadership, les attitudes et les

compétences du leader. Il rend possible cette décomposition de l'objet qui permet à l'étudiant, au gestionnaire, à l'apprenti, d'en comprendre les pièces pour se construire soi-même.

Devenir le leader d'une organisation s'apprend. Devenir leader dans une organisation s'apprend aussi. Toutes les personnes dans une organisation ne deviendront pas leaders, mais celles et ceux qui le sont ont bien appris à le devenir. Cela donne toute sa valeur à cet ouvrage. Il permet aux lecteurs de trouver des grilles d'analyse pour mieux comprendre les facettes du leadership à émuler.

On retrouve les différents modèles du leadership bien vivant et actif dans l'organisation, que ce soit : 1) le leadership transformationnel ; 2) le leadership servant ; 3) le leadership de recadrage. L'ouvrage m'a permis de repérer les formes de leadership privilégiées par mes collègues et de mieux analyser mon organisation et ses équipes. Ces personnes contribuent toutes d'une manière extraordinaire à faire évoluer nos écosystèmes organisationnels.

Michel Arcand a mis en lumière la complémentarité de ces formes de leadership. Cela rend explicite la grande complémentarité des membres des équipes dans l'organisation. Cette nécessaire diversité est requise pour assurer la combinaison des différents regards sur l'organisation. Cela mène à des voies d'action multiples qui rendent possibles les grands changements.

L'auteur nous dit que tout part d'une vision claire et crédible pour l'organisation. Une vision s'enracine dans son histoire et apparaît comme une partie de « la solution » à ses enjeux actuels.

Le diagnostic organisationnel est un incontournable moyen de mieux embrasser ce que doit être le changement à envisager pour avancer vers la finalité proposée par la vision. Le professeur Arcand nous détaille une analyse fine des possibles approches pour faire un diagnostic qui sera vu comme utile et sans fard.

Mon expérience m'a fait comprendre, il y a bien longtemps, que la phase du diagnostic est un outil fabuleux de mobilisation de l'ensemble des membres de l'organisation autour des changements nécessaires. Il est souhaitable que les personnes qui pourraient convaincre, résister

aux changements, qui ont une connaissance et une expérience riche de la partie de l'organisation appelée à changer et les personnes qui les subiront soient invitées à participer au diagnostic.

L'étape du diagnostic est la première étape du processus de gestion du changement. Elle conscientise les troupes aux besoins, aux carences, aux possibles et à l'étendue de la transformation envisageable. C'est à la fois une occasion d'entendre les points de vue, une manière d'illustrer que la communication est voulue et possible, et de préparer émotionnellement les personnes et les équipes aux changements à venir.

Piloter une transformation organisationnelle requiert une diversité d'actrices et d'acteurs qui œuvrent dans la proximité du changement. Ces personnes seront les porteuses de la vision et le lien entre le terrain et la direction. La communication entre ces éléments clés et la direction de l'organisation m'apparaît être parmi les leviers les plus importants en gestion du changement.

Une bonne communication permet de rapidement partager la température du terrain, rendant ainsi possibles les ajustements nécessaires à la planification de la transformation. C'est une manière de corriger le tir, que ce soit en ajustant les actions, en clarifiant les choses, en assurant la cohérence de l'ensemble ou simplement par une communication organisationnelle mieux adaptée aux questionnements qui émergent. Cela permet de maintenir engagé l'ensemble des membres de l'organisation.

Le professeur Arcand nous propose une grille d'analyse des méthodes d'intervention qui s'offrent à l'organisation pour suivre et soutenir le changement. On y voit une grande richesse dans les possibles voies d'intervention. Le leader devra choisir ses modes d'intervention. Ils dépendront des connaissances du terrain qu'il a, de la culture de l'organisation, de son histoire, de ses aires d'activité, mais aussi de la nature du changement visé.

Le succès d'une transformation – petite ou grande – dans une organisation demande une grande lucidité des leaders et des gestionnaires. J'accompagne souvent la planification des transformations organisationnelles que j'ai pilotées d'une phase d'identification du risque. On y pose les questions : « pourquoi le changement ne sera pas possible ou

sera difficile?» et «pourquoi courrons-nous vers l'échec?». Je le fais toujours «seul avec moi-même». Ensuite, il m'arrive de le faire avec toute l'équipe, un incontournable pour les grandes transformations.

Avec franchise et lucidité, on peut alors voir apparaître les résistances, les oppositions internes et externes à l'organisation et les risques à contrôler. On voit aussi se préciser celles et ceux qui seront à convaincre et celles et ceux qui seront les protagonistes dans le succès du changement. Cette analyse est extrêmement utile dans la détermination de la structure des actions à entreprendre et de leurs séquences. Le plan d'action qui en découle est plus robuste. Les leaders et l'équipe qui pilotent le dossier sont alors à même de porter une attention particulière aux fins détails du projet de transformation et aux facteurs qui peuvent le faire dérailler. La communication dans l'organisation et auprès des équipes qui la constituent en est souvent fortement influencée.

En écologie, on parle des espèces niches d'un écosystème. Une espèce niche est une pierre angulaire de l'édifice qu'est l'écosystème. Si elle disparaît, tout s'effondre, et l'écosystème n'est plus. Il en va de même dans une gestion de changement. Il y aura souvent un ou des facteurs, une ou des personnes qui seront clés et requerront une attention particulière pour le succès du projet de changement. Mon conseil est de ne pas lésiner à faire les efforts pour contenir ces facteurs et à mobiliser (ou neutraliser) les personnes clés. Les efforts souvent substantiels pour le faire sont toujours moins coûteux en conséquence que l'échec.

Le professeur Arcand partage avec le lecteur une analyse des résistances. Il propose des taxonomies pour mieux permettre de faire cette analyse qui est au cœur d'un changement organisationnel. Elles nous aident à examiner les résistances suivant plusieurs grilles d'analyse. On peut alors voir plus clairement comment assurer le succès de notre projet. Très utile.

Le plus important levier de succès est l'équipe qui pilotera le projet de changement. L'équipe devra être constituée de personnes crédibles, flexibles, respectueuses des autres et à même de modeler ce projet. Les membres de l'équipe de changement sont les premiers ambassadeurs du changement. Ils ajoutent leurs voix à celle du ou des leaders de l'organisation.

Dans la gestion du changement, il doit y avoir une concertation au sein de l'organisation. La concertation vise souvent l'acceptabilité sociale ou le consensus. Cela ne signifie pas que l'unanimité soit visée. Nous aurons rarement l'unanimité dans un processus de transformation significatif. Le professeur Arcand parle des intérêts individuels comme ancrage de certaines résistances ou encore les pertes d'influence. Il ne faut pas négliger celles et ceux qui n'aiment simplement pas le changement. Ils font partie de l'inertie naturelle de l'organisation.

On nous mentionne plusieurs stratégies pour convaincre et mobiliser autour du changement, de 1) la stratégie visant l'*influence* et la *persuasion*, à 2) la *négociation*, en route vers une situation de type *gagnant-gagnant* jusqu'à 3) la *persuasion coercitive*. Chacune de ces stratégies est l'une des approches distinctes pour faire face aux résistances qui, selon mon expérience, ont toutes un rôle à jouer dans un processus de changement stratégique. Elles sont souvent utiles à des moments différents du processus de changement. Par exemple, la *persuasion coercitive* ne m'aura jamais été utile qu'en fin de parcours avec les quelques personnes qui restent à convaincre.

La mise en œuvre d'une transformation organisationnelle a de nombreuses autres dimensions. Selon la nature du changement visé, selon son ampleur et sa complexité, d'autres outils sont nécessaires, voire incontournables pour les transformations de grande ampleur. L'auteur en présente une série : *les indicateurs*, *le plan de gestion du changement*, *le plan de communication*, *la gestion des compétences et le plan de formation associé*, et aussi *le plan de mobilisation*. Le lecteur pourra y trouver un guide intéressant pour structurer sa gestion du changement.

Un changement organisationnel – une grande transformation – est une réussite s'il est incarné *par* et *dans* l'organisation. Chacun de ces plans et indicateurs sert à atteindre l'objectif de combler les besoins du plus grand nombre de personnes affectées par le changement en leur permettant de mieux le comprendre, de mieux les outiller pour retrouver leurs zones de confort dans l'organisation. Chaque organisation est à un moment donné dans un certain état d'équilibre pour ses membres. Le changement – la transformation – doit permettre de retrouver un nouvel état d'équilibre. Notre rôle de leader est aussi de le reconnaître et de le rendre possible. Rappelons-nous que cet équilibre permet à la

plupart des membres de l'organisation d'avoir un sentiment de contrôle sur leur environnement. Et maîtriser son environnement, c'est facilitant pour tout le monde.

Les transformations stratégiques d'une organisation sont des projets excitants. Elles permettent à tous les membres de l'organisation de mettre leur empreinte sur le devenir de l'organisation. Elles sont facilitées si le leader et son équipe réussissent à établir un climat de confiance avec le personnel. Cette confiance permettra de bâtir plus facilement un consensus autour de la transformation stratégique proposée.

Ce livre met en lumière la complexité de la gestion du changement stratégique des organisations. On y réfléchit sur le leadership, sur ce qui permet au leader de concevoir une vision qui mobilise l'organisation. On y porte un regard sur les étapes de la conception d'un projet de changement stratégique, du diagnostic, des interventions de changement. On y parle du défi de convaincre, en présentant une série d'outils qui sont fondamentaux dans la réussite d'un projet de transformation.

Apprendre à gérer le changement stratégique, c'est apprendre la complexité. C'est aussi de comprendre qu'avant toute chose, le changement affecte des personnes. Les processus, les systèmes, les règlements et les règles de fonctionnement d'une organisation touchent et encadrent des humains.

En tant que leader, votre gage de succès dans la mise en marche d'un grand changement est votre sensibilité à ce simple fait que le changement stratégique d'une organisation est un programme profondément « humain ». Il en découle que le projet se heurte à des fragilités, à des sentiments d'exclusion, à des besoins de validation, à des acquis par lesquels on se définit, à des succès et des échecs passés qui sont cristallisés dans le présent.

Mais ce qui m'apparaît être la qualité essentielle au succès d'un grand projet de transformation est votre capacité à savoir douter. Le doute ouvre nos œillères aux autres points de vue. Il permet de dire : « vous avez raison, j'ai tort ». Il permet aussi d'esquiver la pensée de groupe qui souvent masque les écueils à éviter pour les équipes de direction. L'instinct grégaire est fort dans les organisations, a fortiori celles qui comptent plusieurs décennies d'activités. Le doute, encore une fois, vous sera utile quand certains insisteront pour ne rien bouger, que tout va.

Comme leader, il nous faut trouver l'équilibre entre vivre dans le doute et la clarté de vue nécessaire à l'action et à la mobilisation.

Comment atteindre cet équilibre? Vraisemblablement, en le couplant à la conviction qu'on peut toujours moduler les choses pour rester sur un chemin qui nous mène et qui mène l'organisation dans la bonne direction.

J'ai apprécié ma lecture de l'ouvrage du professeur Arcand. J'y ai fait des découvertes, j'ai eu matière à réfléchir et à analyser, et j'ai aussi appris.

Je vous souhaite donc : bonne lecture, bonne découverte, bonne réflexion, bonne analyse et bon apprentissage.

Christian Blanchette

Recteur de l'Université du Québec à Trois-Rivières

17 mars 2024

Remerciements

Un ouvrage, peu importe sa nature, représente un renoncement pour celui ou celle qui le rédige. Ce travail ne fait certainement pas exception à la règle. En dépit toutefois des contraintes liées à la rédaction d'un tel ouvrage, il en ressort pour moi une satisfaction qui dépasse bien largement le temps passé à terminer un chapitre, à retravailler une tournure de phrase, à trouver le mot ou le synonyme le plus juste ou simplement à m'inquiéter devant cette fameuse page blanche. Je peux témoigner que l'exaltation d'un ouvrage terminé est un phénomène difficile à expliquer, mais auquel nous ne saurions nous immuniser. Il en a été de tous les livres que j'ai écrits jusqu'à présent et il en sera certainement tout autant pour le suivant que je prévois de terminer dans les prochains mois.

Contrairement à la rédaction d'un article scientifique qui se réalise à travers un « guide » méthodologique implacable, un livre laisse à son auteur une liberté de création et d'expression. Un moment où nous pouvons, à notre façon, discourir sur une thématique d'intérêt. Un temps où nous tentons d'intégrer en quelques centaines de pages un sujet qui occupe déjà plusieurs tablettes dans bon nombre de bibliothèques universitaires. Bref, un effort de synthèse pouvant bénéficier à ceux qui sont concernés par le renouvellement constant des organisations.

Un ouvrage universitaire se construit également par l'expérience. Par expérience, j'entends certainement tous les échanges que j'ai eus au cours des 30 dernières années à titre de professeur d'université. Que ce soit au premier cycle universitaire ou chez les diplômés, mes étudiants, pas tous mais certains, m'ont amené à me questionner sur des modèles et leurs applications. Dans bien des cas, ces questionnements très légitimes m'ont permis d'éclaircir ma compréhension des choses. J'ai eu cette chance de côtoyer des étudiants exceptionnels, que ce soit à l'UQTR et même lors de mes voyages de formation en Suisse. Il serait difficile de les nommer de peur réellement d'en oublier un. Pour ne pas créer d'impair, je préfère ne pas m'aventurer dans les méandres de ma mémoire et laisser derrière quelqu'un qui aurait pourtant mérité de voir son nom apparaître dans les remerciements. Il en sera de même avec mes collègues professeurs.

Je tiens toutefois à remercier l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières qui m'a fourni les conditions nécessaires me permettant d'écrire en toute sérénité, tout comme d'ailleurs la HEIG (Vaud) et la HEGARC (Neuchâtel) en Suisse qui m'ont permis d'exporter ma vision de la gestion du changement outre-Atlantique. À cet effet, un merci spécial à monsieur le professeur Fabien Loi Zedda, madame Zarina Charlesworth, monsieur Dominique Wullschleger, directeur du programme de MBA, et madame Catherine Hirsch, directrice de HEIG.

Mes remerciements vont également à monsieur Jean-François Déry des Éditions JFD pour son professionnalisme et son dynamisme. Je remercie madame Tammy Davis, agente d'administration au Département des langues modernes et traduction pour son excellent travail de révision et de mise en page du manuscrit. Un merci spécial à monsieur Christian Blanchette, recteur de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour avoir aimablement rédigé la préface de cet ouvrage. Comme à l'habitude, un grand merci à Mireille qui corrige mes accords de français depuis mon tout premier ouvrage, il y a de cela fort longtemps, et à Liane et Justine qui me donnent encore le goût de poursuivre cette magnifique carrière intellectuelle.



À Mireille, Liane et Justine qui sont, à n'en point douter,
d'importants leviers dans ma carrière de professeur et d'auteur.

À Jean-Louis et Yvonne, qui nous ont
quittés durant la rédaction de cet ouvrage.

À Myrtille.

À qui s'adresse cet ouvrage ?

La gestion stratégique du changement représente l'un des défis organisationnels les plus importants en ce début de XXI^e siècle. Nous n'insisterons jamais assez lorsque nous disons que les organisations sont à la merci d'un environnement imprévisible et impitoyable. Ces différents environnements teinteront inmanquablement les stratégies de rééquilibrage des organisations et par effet d'entraînement, influenceront considérablement le rôle des acteurs, et ce, peu importe la position qu'ils occupent au sein des organisations. Comme nous le disions auparavant, ce livre adoptera une logique globale de la gestion du changement. Il s'intéressera autant aux aspects stratégiques, opérationnels et humains du changement.

Cette orientation prise volontairement dans ce livre peut susciter l'intérêt de plusieurs parties prenantes de l'organisation. Premièrement, elle pourra procurer aux différents décideurs les outils analytiques et stratégiques leur permettant de mieux saisir toute la complexité reliée à la gestion stratégique du changement. En clair, leur permettre de jouer pleinement le rôle stratégique pour lequel ils sont mandatés. Deuxièmement, ce livre s'adresse aussi aux gestionnaires de projets et aux divers agents de changement qui recherchent un processus rigoureux et logique permettant d'accroître l'efficacité souvent déficiente des activités de gestion du changement.

Troisièmement, trop souvent confinés à des rôles secondaires, les spécialistes du service des ressources humaines retrouveront dans ce livre un levier leur permettant d'exercer un rôle stratégique et stimulant. Nous croyons même que ce sont ces mêmes acteurs qui devraient se voir investis de cette responsabilité en organisation. Le plein potentiel d'un spécialiste des ressources humaines n'est-il pas d'ailleurs d'être ce véritable « chef d'orchestre », ces futurs *Erich Kleiber* ou *Herbert Von Karajan* de la gestion du changement? Nous le croyons, et c'est cette thèse que nous défendons ici. Finalement, ce livre s'adresse à tous les étudiants qui devront s'initier à cette belle discipline. À ces derniers, nous disons qu'il est possible qu'il n'y ait pas de « coup de foudre » avec ce livre, mais n'est-il pas vrai que dans la vie, il nous arrive souvent d'apprendre à aimer? Bonne lecture.

À propos de l'auteur

Originaire de Shawinigan-Sud au Québec, Michel Arcand est professeur titulaire au Département de gestion des ressources humaines de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Depuis 2001, il enseigne notamment la gestion stratégique du changement aux programmes de baccalauréat en administration (BAA), au programme d'études de gestion des ressources humaines et changement organisationnel (DESS) ainsi qu'à la maîtrise en administration des affaires (MBA) à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

M. Arcand s'est aussi particulièrement impliqué dans la conception ou la conception conjointe de programmes d'études à l'Université du Québec à Trois-Rivières, dont notamment le programme de MBA, le diplôme d'études supérieures spécialisées en *Gestion des ressources humaines et changement organisationnel*, ainsi que la spécialité *Diagnostic et interventions en organisation* du programme de MBA offerts à l'École de gestion de l'UQTR. Il a aussi développé une carrière universitaire internationale, en intervenant régulièrement, et ce, de 2005 à aujourd'hui, dans différentes grandes écoles de gestion en Suisse, principalement à la HEIG d'Yverdon-les-Bains et la HEG ARC de Neuchâtel. Il a aussi été *visiting scholar* pour le Centre international de formation des Nations Unies à Turin en Italie.

Le professeur Arcand détient un baccalauréat ès sciences (économique) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (Québec), une maîtrise ès sciences (gestion) de l'Université de Sherbrooke (Québec), ainsi qu'un doctorat ès sciences (gestion) de l'Université Paul-Verlaine de Metz (France). En plus de consacrer une partie de sa carrière à l'étude de la gestion du changement, Michel Arcand intervient occasionnellement comme expert-conseil en gestion stratégique du changement pour des organisations canadiennes et internationales.

L'auteur est également lauréat (2008) du prix du livre d'affaires, remis par l'École des hautes études commerciales (HEC) de Montréal et la firme Raymond Chabot Grant Thornton, catégorie «gestion des ressources humaines», pour son ouvrage *La gestion du changement : Vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*. Il s'est également distingué en obtenant le Prix d'excellence

en enseignement 2009 remis annuellement par l'Université du Québec à Trois-Rivières. M. Arcand a aussi été admis en août 2010 au prestigieux Cercle d'excellence du réseau de l'Université du Québec, et ce, afin de souligner son importante contribution au développement des sciences de la gestion au Canada. Michel Arcand a également publié plusieurs articles dans des périodiques scientifiques au Canada, en France, en Belgique, en Angleterre, en Suisse et en Allemagne. Enfin, il habite Trois-Rivières, est marié et père de deux filles.