

## Module 306

Spécialisation Management Humain (MAS/CAS en Management Humain)

Crédits ECTS : 2 (2,5 jours)

Genève

# Accompagner une transformation organisationnelle

Encore trop de projets de transformation organisationnelle sont gérés sans égard au volet humain du changement et pire encore, sans structure ni approche. Plusieurs études ont pourtant démontré un lien étroit entre le succès d'un projet de transformation et les pratiques exemplaires en gestion (ou pilotage) du changement organisationnel.

Le rôle conseil d'accompagnateur de ces transformations organisationnelles est primordial pour le succès des changements mais aussi pour développer la capacité organisationnelle à changer et accroître la maturité des organisations en matière de gestion du changement. Ainsi, les organisations augmenteront leur capacité à faire face aux défis contemporains tout en mobilisant leurs équipes.

Ce cours permettra aux participants d'apprivoiser les enjeux qui se déclinent à trois niveaux : stratégique, systémique et opérationnel. De plus, ils apprendront la méthodologie C.A.P.T.É. et ses outils qui visent à faciliter l'appropriation d'un changement organisationnel auprès des différentes parties prenantes. Ils auront ainsi des balises et des repères pour accompagner tout projet de transformation.

## Objectifs

À la fin de ce séminaire, les participants auront :

- > compris leur rôle conseil en accompagnement d'une transformation organisationnelle
- > réfléchi sur plusieurs enjeux d'une transformation organisationnelle aux niveaux stratégique, systémique et opérationnel
- > maîtrisé la démarche C.A.P.T.É. et ses nombreux outils
- > évalué les points forts et faibles d'une démarche d'accompagnement et les risques
- > transféré ces apprentissages dans une situation concrète qui est la leur.

## Objectifs spécifiques

Apprendre à :

- > identifier la stratégie de changement appropriée
- > amorcer une transformation et la démarrer
- > mettre en place des conditions de succès
- > partager la compréhension du projet de changement
- > mobiliser et faire adhérer les parties prenantes critiques
- > cerner les impacts du projet de transformation
- > gérer les résistances au changement et intervenir sur les préoccupations
- > choisir la stratégie de participation à privilégier
- > susciter le transfert des apprentissages
- > créer des conditions propices pour pérenniser le projet
- > accompagner les leaders en contexte de changements multiples.

## Formule pédagogique

- > Cours interactif alternant présentation conceptuelle et travaux pratiques en sous-groupes
- > Analyse d'une transformation :
  - > Le cours s'appuie sur un roman d'affaires qui décrit pas à pas, les péripéties d'une transformation organisationnelle, où le rôle d'une spécialiste RH et Développement organisationnel est pris en compte. Cette dernière accompagne une cadre dans le déploiement de sa transformation. Les outils proposés dans l'ouvrage seront expliqués et serviront de plateformes pour l'analyse de ce cas et des autres cas du séminaire.

## Évaluation

Seul ou en équipe de deux, vous devez élaborer et justifier un plan de gestion du changement qui inclut les principaux enjeux et activités de gestion du changement qui se retrouveront dans votre plan d'interventions (ex. plans de communication, de mobilisation, de transition et de maintien du changement). Ce travail contient **2 sections** pour un travail individuel et **3 sections** pour un travail d'équipe (de deux personnes).

### Section 1 : Description du projet de changement

La description du projet, la stratégie déployée en fonction du profil organisationnel, le besoin (ou les raisons) de changer, l'origine du projet (initiateur et/ou contexte), le processus décisionnel ayant mené au choix de ce projet, votre mandat dans ce projet, votre rôle dans ce projet, l'identification du promoteur, le rôle joué par votre supérieur immédiat, le système client (nombre de départements et d'employés touchés, syndiqués ou pas, etc.) et les impacts à haut niveau (ce qui devrait changer). Max. 2 pages, **25 points**

**Section 2 : Élaboration et justification** des interventions pour chaque plan d'action en fonction des enjeux aux 3 niveaux : stratégique, systémique et opérationnel.

La description des enjeux aux niveaux stratégique, systémique et opérationnel et la justification des plans d'actions pour y répondre (gestion de projet/changement, capacité à changer, conditions de succès mises en place, plans de communication, plan de mobilisation, plan de formation, plan de transfert, formation et transition et plan de maintien et de mesure) seront détaillées en activités à partir des outils CAPTE étudiés. La justification doit indiquer pourquoi chaque activité est nécessaire et à quel enjeu/défi elle répond. De plus, vous devez justifier vos interventions en fonction du contexte de l'organisation et des ressources disponibles pour ce projet. Les outils retenus dans les plans doivent être complétés. Max. 8 pages, **75 points**

*Les activités de gestion du changement sont détaillées dans un fichier Excel (en annexe, selon le gabarit fourni).*

*NOTE : Si la mise en œuvre du projet de changement a déjà été réalisée : il s'agira de détailler ce qui a été réalisé et de critiquer ce qui a été fait tout en ajoutant des interventions spécifiques qui auraient pu être réalisées (à rendre visibles dans le tableau).*

- **Max. 10 pages**, interligne 1.5, caract. 12
- **Fichier Excel** en annexe.

### Section 3. (Seulement dans le cas où vous seriez deux pour réaliser ce travail) :

Les sections 1 et 2 demeurent mais une troisième section s'ajoute :

Cette troisième section vise à **décrire trois situations** où, dans l'élaboration de ce travail, vous aviez des vues un peu différentes entre vous deux ou qui ont mérité une réflexion accrue. Veuillez détailler chacune de ces situations, décrire les différentes options que vous avez analysées puis justifier celle que vous avez finalement retenue. 3 pages.

La pondération pour ce travail en duo sera la suivante :

Section 1 : 20 points ; section 2 : 65 points ; section 3 : 15 points ; total : 13 pages.

### Ouvrage de référence obligatoire

L'ouvrage de référence est fourni :

> BAREIL, C., S. CHARBONNEAU ET A. BARON (2020). *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle : récit et guide pas à pas*, 2<sup>e</sup> édition, Les Éditions JFD inc.

### Intervenante



**Céline Bareil**, Professeure titulaire, Département de management, HEC Montréal, Canada.

Responsable scientifique du module 306 "Accompagner une transformation organisationnelle".

Céline Bareil a un doctorat en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal. Elle est professeure titulaire au département de Management à HEC MONTRÉAL. Elle enseigne aux programmes réguliers de 2<sup>e</sup> cycle (Maîtrises en sciences de la gestion, Diplômes d'études supérieures spécialisées, MBA), dans les cours spécialisés en développement organisationnel et en gestion du changement. Elle a créé deux options en développement organisationnel aux cycles supérieurs (M.Sc., et D.E.S.S. – gestion) ainsi qu'une certification spécialisée en développement organisationnel à l'intention des spécialistes en ressources humaines (École des Dirigeants de HEC Montréal). Elle enseigne également en Suisse (Lausanne et Genève) et en Belgique dans les programmes de Master. Elle est chercheuse associée au Centre d'études en Transformation des organisations (CETO) et au Pôle Santé à HEC Montréal. Depuis quelques années, elle accompagne la direction et les équipes de HEC Montréal en gestion du changement et transformation pour la venue d'un troisième édifice, qui sera situé au centre-ville de Montréal. Ses intérêts de recherche traitent de la mise en œuvre de projets de transformation, des réactions des individus en situation de changement, de la résistance au changement, des leviers de gestion, des rôles des cadres et de la collaboration interprofessionnelle.

Elle a écrit de très nombreux cas d'affaires, articles professionnels et scientifiques, livres et chapitres de livres. Elle a prononcé des conférences au Canada, aux États-Unis, en Europe, en Afrique et en Asie (Japon). Entre autres, elle vient de lancer un tout nouvel ouvrage intitulé « Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle » qui est un roman d'affaires sur une transformation organisationnelle qui inclut une vingtaine d'outils concrets et une centaine de questions puissantes pour l'accompagnement d'un changement. Elle est l'auteure du livre best seller : « Gérer le volet humain du changement » et a produit deux collectifs : Changement

et développement organisationnel : faire évoluer la pratique et Développement organisationnel : relever les défis contemporains.

Dans sa pratique professionnelle antérieure à l'enseignement universitaire, madame Bareil a cumulé plus de dix années d'expérience en développement organisationnel auprès de trois grandes organisations : Société de transport de Montréal, Dominion Textile et Johnson et Johnson où elle a été impliquée dans des projets de transformation des organisations, de révision des rôles de gestion, de restructurations, d'amélioration continue de la qualité et de changements technologiques.

[Page perso >](#)

## Relation avec le programme

Ce cours fait partie de la spécialisation Management Humain du MAS/CAS en Management Humain.