

# Centre des leaders pour conseils d'administration

Parlons changement au sein du CA



## Dans le monde actuel en perpétuel changement, que peut faire le CA pour favoriser la réussite?

Les dirigeants et les entreprises font face à des changements sans précédent. Les membres du conseil d'administration se doivent de poser les bonnes questions et d'amener la direction à engager les bonnes conversations pour permettre à l'organisation de gérer le changement efficacement.

Comme l'aborde le livre à succès « [Talking Change: Must-Have Conversations for Successful Leaders](#) », le changement exige la tenue de nombreuses conversations – des conversations de réflexion, de planification et de gestion, ainsi que de mobilisation. Les conversations engendrent le débat, la compréhension, le consensus et l'élan nécessaires pour amener les gens et les organisations à accepter le changement.

Pour qu'une organisation change, toutes les personnes qui la composent doivent décider de changer. Elles doivent passer par un processus personnel pour accepter la nouvelle façon de faire. La conversation est primordiale pour soutenir les gens dans cette transition et permettre à l'organisation de bénéficier du changement. C'est également un moyen pour le conseil d'administration et la direction de rester en contact, de gérer les risques et de prendre les bonnes décisions pour faire avancer l'organisation.

Nous vous présentons ci-dessous cinq conversations clés que les membres du conseil d'administration doivent avoir avec leur équipe de direction en période de changement.

Sujet	Bref	Questions clés
 <p><b>Le pourquoi – pour définir la raison impérieuse de procéder au changement maintenant</b></p>	<p>Cette conversation est nécessaire pour révéler les véritables raisons du changement à ce moment précis et déterminer quels seront les signes de succès. Peut-être votre organisation doit-elle agir en réponse à des exigences réglementaires, à la rétroaction des clients ou aux perturbations technologiques. Vous devrez invoquer une raison convaincante au changement pour que les gens y consentissent et y adhèrent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pourquoi changer?</li> <li>– Pourquoi changer maintenant?</li> <li>– Quels sont les divers résultats que nous souhaitons obtenir?</li> <li>– Que se passe-t-il à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation qui nous pousse à envisager le changement?</li> <li>– Quels seront les signes de succès? Comment saurons-nous que nous avons réussi?</li> </ul>

## Sujet



**Le quoi, le quand et le comment – pour décider quels changements opérer, à quel moment et de quelle façon**

## Bref

Cette conversation vise à exposer les tenants et aboutissants du changement – le quoi, le quand et le comment. Le conseil d'administration doit comprendre les plans de mise en œuvre de la direction : échéancier, ressources, répercussions sur les activités et plans d'urgence.

## Questions clés

- Quels sont les différents résultats que nous obtiendrons sur le plan des activités et du rendement grâce à ce changement?
- Que faut-il faire pour concrétiser la vision du changement?
- Qui dirige l'initiative globale de changement et comment affectez-vous les ressources nécessaires aux activités?
- Quel est le budget prévu pour le changement? Comment est-il financé?



**La situation – pour évaluer l'étendue du changement et l'état de préparation de l'organisation pour le mettre en œuvre**

Cette conversation mettra en lumière les indicateurs de réussite pour la mise en œuvre du changement et la réalisation des avantages. La taille et la complexité de votre organisation, le nombre de personnes concernées, le degré de changement comportemental requis et les résultats antérieurs de l'organisation en matière de changements influenceront sur la réussite de ce nouveau changement.

- Quel est le niveau d'adhésion et de persuasion de l'équipe de direction à l'égard du changement?
- Quels sont les résultats antérieurs de l'organisation dans le cadre de mises en œuvre de changements?
- Combien de personnes doivent acquérir de nouvelles compétences ou adopter de nouveaux comportements pour réaliser le changement?



**Les parties prenantes – pour déterminer toutes les parties prenantes touchées par le changement, comprendre ce qu'elles doivent faire de plus, de mieux ou de différent, et envisager pourquoi elles pourraient résister aux changements**

Cette conversation sert à déterminer qui est touché par le changement et de quelle façon, et à comprendre quelle sera la perception du changement – positive ou négative. Les gens ont tendance à se concentrer sur ce qu'ils perdront en raison du changement avant de penser à ce qu'ils gagneront. Il est utile pour les dirigeants de dresser la liste des avantages et des inconvénients pour les différents publics afin de déterminer quels aspects pourraient susciter une résistance au changement et comment y remédier.

- Qui est touché par le changement?
- Qu'est-ce que chaque public devra apprendre ou faire différemment pour mener à bien le changement?
- Qu'est-ce qui pourrait susciter la résistance des différents publics?
- Qu'est-ce qui est prévu pour obtenir l'engagement des différents publics?



**La célébration et les remerciements – pour souligner les bons coups durant le processus de changement et remercier les gens de leurs efforts**

Le changement est un processus de longue haleine. Il exige de la persévérance, de la patience et un peu de célébration en cours de route. En remerciant votre équipe de direction et en l'encourageant à célébrer et à remercier les autres pour les progrès réalisés vers le changement, vous contribuerez à susciter la persévérance nécessaire pour réaliser les bénéfices ultimes du changement.

- Qu'a fait l'équipe (ou la personne) pour contribuer aux résultats positifs du changement?
- Comment l'équipe (ou la personne) sera-t-elle reconnue pour sa contribution?

Apprenez-en plus sur [Jennifer Campbell](#) au [www.actionimpactmovement.com](http://www.actionimpactmovement.com) et achetez le livre « [Talking Change: Must-Have Conversations for Successful Leaders](#) » pour amorcer la conversation sur le changement dès aujourd'hui.

## Pour nous joindre



**Jennifer Campbell**  
Coach et conseillère  
416-777-8500  
[jennifercampbell@kpmg.ca](mailto:jennifercampbell@kpmg.ca)