

SAVOIR PROFITER DES AVANTAGES DU CHANGEMENT ET DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE



SYLVIE LABELLE

Présidente de CFI Syllab inc.

«La gestion du changement est avant tout la recherche d'un équilibre entre nos aspirations et notre capacité à les réaliser tant pour les personnes que pour les organisations.»

Anonyme

«L'a seule permanence, c'est le changement : on ne se baigne jamais deux fois dans la même eau», disait Héraclite (VI^e siècle av. J.-C.). Selon Ken Blanchard, auteur du livre *The One Minute Manager*, et comme très certainement Aristote avant lui, la plus

universelle des expériences humaines, c'est le changement.

Est-il besoin de rappeler, en cette fin de millénaire, tous les changements qui auraient été impensables il y a dix ans : la mondialisation des marchés, l'abolition des barrières tarifaires, l'explosion littérale des nouvelles technologies hallucinantes (cellulaires, fibre optique, miniaturisation électronique, médecine de l'invisible et du nucléaire)? Tout change, tout bouge et tout peut menacer notre besoin atavique de stabilité. Cela peut être essoufflant pour les entreprises et les individus.

Nous vivons également une gamme de changements. Certains sont de nature adaptative, d'autres de nature innovante. Les changements de nature adaptative mettent largement l'emphase sur le maintien et l'amélioration de la situation existante et consistent à régler des problématiques bien définies, tandis que les changements de nature innovante mettent l'emphase sur la façon différente de faire les choses et sont motivés par

des problématiques non définies d'avance ou non structurées.

Si nous essayons d'ignorer la situation, le changement risque toutefois de nous déséquilibrer. Nous n'avons même pas la possibilité de fuir, car il n'y a aucune place pour nous sauver. Mieux vaut donc faire face à la situation et en trouver les avantages.

La manière dont nous pensons, agissons, devient très importante. De toute évidence, nous n'avons pas d'emprise sur ce qui nous arrive, mais heureusement nous maîtrisons notre réaction face à la situation. C'est l'âge de l'instabilité, c'est-à-dire que la gestion du changement devient la tâche de tous. Voyons comment prendre ce virage avec succès!

Dans cet article, nous aimerions vous faire découvrir comment une entreprise s'est adaptée, comment elle a accompagné sa clientèle dans la démarche de changement entreprise et comment elle a exploité de façon constructive tous les changements, même les plus sophistiqués.

UNE PLUS GRANDE ADAPTATION EST NÉCESSAIRE

Le changement actuel nécessite de grandes facultés d'adaptation que nous ou notre entreprise n'avons pas souvent eu l'occasion de mettre en pratique, notamment celle de trouver des avantages à la nécessité de changer, comme le dit Marcel Alain, auteur du livre *Prendre en main le changement : stratégies personnelles et organisationnelles*.

La réponse se trouve donc dans l'adaptation et la transformation de nos entreprises, afin de demeurer concurrentiels. Voyons comment IGS, une firme d'abord destinée à fournir de l'expertise informatique, s'est adaptée, dans la pratique, aussi bien que vis-à-vis de ses clients.

La rapidité du changement observé avait engendré de nouveaux besoins forçant le rythme du changement radical exigé par leurs clients. Paul M. Raymond Lafontaine, président de IGS, ce changement pouvait signifier

DES AVANTAGES DU CHANGEMENT ET DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

(SUITE DE LA PAGE 1)

de nouvelles perspectives à condition que l'entreprise parvienne à modifier son expertise en y ajoutant un nouveau service, le conseil en management. Le groupe conseil en management s'est donné comme objectif de soutenir le processus de transformation organisationnelle chez les entreprises clientes. La réalisation de cet objectif a multiplié les possibilités d'affaires.

Comme le disait Bernard Roy, vice-président conseil en management pour LGS, les dirigeants sont de plus en plus nombreux à penser que la gestion du changement est le meilleur moyen d'utiliser le potentiel créatif des employés au profit de l'entreprise et d'harmoniser les objectifs de l'entreprise avec les objectifs des personnes.

ÊTRE VISIONNAIRE NE SUFFIT PAS

Dans sa tâche de revitalisation de l'entreprise, le dirigeant a le choix soit de réagir de son mieux selon ses propres moyens, soit de se préparer au changement parce qu'il sait que c'est souvent une belle occasion de transférer «la propriété du changement» de la direction générale à l'entreprise dans son ensemble.

Richard Beckhard a été le premier à définir la «formule» devenue populaire sur le changement qui nous aide à évaluer l'efficacité de notre démarche dans ce sens. D'après Beckhard, les entreprises et les particuliers changent quand :

- La situation actuelle crée des insatisfactions ou doléances (D).
- Il existe une vision (V) claire et partagée de l'avenir souhaité.
- Il existe une feuille de route des premières (P) étapes vers la réalisation de cette vision.

• Le produit de $D \times V \times P$ est supérieur à la résistance (R) au changement de la part des personnes dont l'appui est nécessaire pour une mise en œuvre réussie. Il n'y aura pas de changement si le produit $D \times V \times P$ est inférieur à R. La formule complète devient : $D \times V \times P > R$.

Comme l'indique cette formule, même s'il y a une vision, même si les premières étapes pratiques sont claires et acceptées dans l'entreprise, cette vision doit être diffusée et partagée. Car la plupart des projets de changement échouent non pas à cause du D ou du V, mais à cause du P.

LA DÉMARCHE DE CHANGEMENT : LA CLÉ DE LA RÉUSSITE

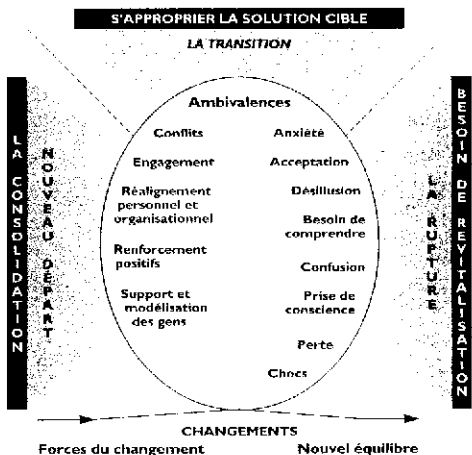
Ce n'est pas parce qu'il est logique de changer des choses dans l'entreprise, comme on l'entend souvent dire, que le personnel va l'accepter et s'engager dans le changement proposé, comme l'illustre le diagramme ci-contre. Il doit comprendre ce changement et en reconnaître les avantages avant de s'y engager.

Cela nous amène à la mise en place d'une démarche de gestion de changement. «Nous constituons un groupe de travail, dit M. Roy, pour étudier les effets de ce changement sur les autres composantes de l'entreprise comme les processus d'affaires, la structure et, plus encore, pour s'occuper des êtres humains et préparer avec eux l'introduction du changement désiré. Sinon, il y aura sans cesse des blocages.»

Il ne faut pas oublier que la plupart des problèmes lors de l'introduction d'un changement ne sont pas technologiques ou techniques, mais humains, rappelle M. Alain.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LGS EN MATIÈRE DE GESTION DU CHANGEMENT

Selon l'expérience de LGS, la plupart des entreprises qui abordent de façon proactive le changement le font en s'assurant qu'il est reconnu à travers l'entreprise comme une mission critique, une avenue essentielle au positionnement de l'entreprise à l'égard de la concurrence, voire de la compétition mondiale. L'approche de LGS en matière de gestion du changement incorpore les aspects clés des disciplines de la psychologie humaine et organisationnelle. Elle s'inspire du processus de changement présenté dans le tableau suivant :



LES TROIS ÉTAPES DE LA GESTION DU CHANGEMENT LGS

IMPOSSIBLE? COMMENT ACCOMPLIR LES CHOSES QUI NE PEUVENT ÊTRE FAITES?

Le plus grand changement survient lorsque les technologies et les contraintes du marché, les ressources limitées et la culture organisationnelle inhérente deviennent des barrières insurmontables. Ceci conduit fréquemment à des changements de paradigmes et à des visions très audacieuses. «Parmi les impossibilités d'aujourd'hui, mais si c'était possible, quelle est celle qui changerait carrément votre façon de faire?» Telle est la fameuse question de Joel Barker, qui renouvelle la façon de penser au sommet du spectre de chan-

gement. Cela mène à cette incroyable poussée vers l'inconnu qui est perçue comme audacieuse, significative même sur le long terme. Ce changement reflète le degré le plus élevé de la pensée créatrice et qui est presque invariablement perçue par les autres comme révolutionnaire. Cependant, une telle façon de penser et un tel changement sont viraux. Einstein a dit : «les problèmes importants que nous avons à résoudre ne peuvent l'être si notre pensée demeure au même point que celui où elle se trouvait lorsque nous les avons créés.» Très peu de changements sont actuellement introduits comme ils avaient été conçus.

ET PUIS? METTONS LES CHOSES EN PERSPECTIVE

Une entreprise a besoin de la force que représente la diversité de ses employés : leurs styles variés de créativité, de motivation, de leur capacité à prendre des risques, de pensée et de vision. Pour être capable de former des équipes où règne la cohésion, les gens doivent être capables de fonctionner à toutes les étapes du changement dans les domaines qu'ils préfèrent le plus. C'est dans ce domaine qu'ils vont devenir des acteurs du changement et former des équipes soudées et matures. Et comme les membres des équipes se sentent plus à l'aise et accomplissent mieux leur travail dans leur domaine, ils se laissent naturellement à d'autres niveaux plus stimulants du changement.

LE CHANGEMENT DOIT ÊTRE PERÇU COMME UNE OCCASION QUI PROCURE ÉNERGIE ET PLAISIR

Une chose demeure certaine : il y a une gamme variée de changements, incessants et fluctuants. L'idée, c'est d'amener les gens à commencer à faire quelque chose sur le plan des changements désirés et nécessaires. Il est possible de les motiver en mettant l'emphase sur leur propre niveau de changement.

Arrêtez-vous à la façon dont vous pensez. Réfléchissez aux changements spécifiques que vous avez accomplis avec succès; cela vous donnera une idée de la façon dont vous gérez le changement. C'est la première étape pour comprendre comment les gens considèrent les idées nouvelles. Cependant, les autres peuvent ne pas avoir la même perception du changement que vous.

(SUITE EN PAGE 81)

(SUITE DE LA PAGE 4)

Tout changement demande du temps, des ressources et de l'énergie personnelle. Plus le changement est complexe, plus il exigera de temps, de ressources et d'énergie personnelle pour être introduit. De plus, cela n'est pas une relation en ligne droite; elle est géométrique et explose littéralement; la complexité du changement augmente d'autant les défis et les difficultés.

Il faut également que, une fois un changement effectué, tout revienne à zéro, tel qu'on le voit sur le diagramme.

Enfin, pour changer les façons de faire les choses, nous devons changer notre manière de penser. Stephen Covey dit : «Si nous voulons changer une situation, nous devons d'abord nous changer nous-même. De fait, nous devons d'abord changer nos perceptions.» Et quand le changement concerne d'autres personnes, comme c'est le cas

dans l'entreprise, nous devons d'abord les amener premièrement à notre niveau de pensée avant d'être aptes à travailler ensemble au succès de l'introduction du changement.

La mondialisation des marchés et de l'évolution des entreprises, ainsi que l'observe I Crivé Sérieyx, auteur du *Bigbang des entreprises* : «oppose le rythme effréné du changement à la lenteur d'adaptation des entreprises. Cette contradiction nous offre une occasion incroyable d'exercer notre pouvoir créateur». À cela le président de Téléglobe Canada, M. Charles Sirois, lors du congrès international sur la dynamique de gestion en septembre 1995, répond par : «Place à l'ère de la créativité». ●

Sylvie Labelle, MBA
Présidente
CFI Syllab Inc.

¹ Éditions Nouvelles, 1996.

NOUVEAUX MEMBRES

Marc Bélanger
UQAM 1996

Jacynthe Bergeron
Sherbrooke 1998

Marc Blais
Sherbrooke 1988

Gilles Lauzière
HEC - Montréal 1989

Martin Lavallée
CESMA-ESC Lyon 1993