

• 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 la formule, même s'il existe une vision, si les premières étapes pratiques sont claires et acceptées dans l'entreprise, cette vision doit être diffusée et partagée. De plus, 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'organisation», 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 qui lui arrive et reconnaître les avantages avant de s'y engager.

Cela nous amène à la mise en place d'une démarche de gestion du changement.

«Nous constituons un groupe de travail, indique M. Roy, qui étudiera les impacts de ce changement sur les autres composantes de l'organisation, comme les processus d'affaires, la structure et, plus encore, s'occuper des êtres humains et préparer avec eux l'implantation du changement désiré. Sinon, il y aura sans cesse des blocages.»

«Il ne faut pas oublier que la plupart des problèmes d'implantation d'un changement ne sont pas technologiques ni techniques, mais humains», déclare M. Alain.

Notre démarche de changement : ses principaux jalons

Une fois que le comité de travail a précisé la direction que doit prendre le changement et a réalisé l'étude d'impacts, M. Alain parle de quatre phases importantes à franchir avant de savourer les avantages espérés, soit :

Favoriser l'adhésion au changement

Plusieurs activités sont spécifiques à cette phase, entre autres :

- le développement de valeurs communes au niveau de la direction;
- la détermination du degré de volonté à changer;
- la sensibilisation des employés aux avantages de changer;
- l'élaboration d'un projet d'entreprise faisant

participer le syndicat au départ, le cas échéant.

À l'hôpital Maisonneuve-Rosemont, on a restructuré le service de la pharmacie selon les programmes de soins pour répondre encore plus efficacement aux besoins des usagers.

Le syndicat a participé dès le départ à la réalisation du sondage d'opinions et de satisfaction des ressources humaines. Ce sondage concernait leur environnement de travail et l'organisation actuelle du service et de la communication des résultats.

Mettre en place des mécanismes de gestion de la transition

«Durant la période de transition, souligne M. Alain, le personnel se sent désorienté et est inquiet, car il ne saisit pas encore l'ampleur du changement pour s'y engager. Les rôles sont parfois imprécis et donnent lieu aux conflits et à une certaine confusion.»

Au Centre de recherche LRDE-CANMET de Varennes, M. Alain souligne que la stratégie de changement prévoyait la mise en place d'une structure de gestion de «projets pilotes» dans le cadre de l'implantation de la gestion de projet. Il faut se souvenir qu'il y a des limites lorsqu'on utilise la structure actuelle de gestion et qu'on demande à l'ensemble du personnel de redoubler d'efforts sans prendre le risque de perpétuer les problèmes et d'épuiser ses principaux collaborateurs.

Souvent, il y a avantage à dégager un employé de ses responsabilités et lui confier le rôle de chef de projet, comme dans le cadre de cette entreprise dans le domaine hydro-électrique qui voulait implanter un nouveau système de gestion d'information client.

Déployer la stratégie de changement

C'est l'étape où nous passons aux actes. L'adhésion du personnel ne fait plus de doute. Il subsiste encore des clarifications à apporter et des preuves à donner, mais le personnel est prêt et confiant.

L'emphase est la réalisation du plan d'accompagnement au changement, c'est-à-dire la formation, les activités d'alignement comme la révision des processus et l'évaluation continue des résultats.

Consolider le changement

L'efficacité de l'implantation d'un changement organisationnel, déclare M. Roy, dépend de l'arrimage de toutes les équipes de travail.

S'il n'y a pas de mécanismes mobilisateurs, comme la constance dans le message, l'exemple et le soutien des dirigeants et la reconnaissance du travail accompli, les habi-

letés de tous ne seront pas mises à contribution et l'intérêt diminuera, souligne M. Alain.

Toujours selon M. Alain, il n'y a peut-être pas un seul moyen d'y parvenir, mais il y a quatre règles principales, soit :

1. Être constant dans le message et dans l'action;
2. Favoriser les petites victoires;
3. Concrétiser le changement par des symboles, une fois le changement mis sur la bonne piste;
4. Célébrer le succès en profitant des moments de rassemblement pour être reconnaissants envers les artisans...

«Le problème avec le futur est qu'il arrive habituellement avant que l'on soit prêt.» *Arnold H. Glaso*

Lorsque nous définissons l'adaptation de manière dynamique, nous puisons davantage dans nos ressources et nous découvrons un potentiel créatif que nous activons. Pour nous, la compréhension du spectre des changements peut nous aider à institutionnaliser un processus global d'innovation.

Une organisation qui s'adapte bien dans un monde complexe simplifie les choses en référant à des instances organisationnelles, plus ou moins autonomes, le pouvoir d'organiser et de réaliser des tâches. Ces personnes ou ces groupes sont imputables et ont la latitude de décision des responsabilités qu'on leur demande d'assumer. Lorsque les individus trouvent l'occasion d'apprendre et de se réaliser, de donner un sens à leur travail et d'avoir de grandes marges de manœuvre en l'accomplissant, ils sont plus créatifs et contribuent à bâtir des organisations plus complexes et plus souples. Ils sont en même temps de plus en plus aptes à traiter de manière constructive le changement de nature de plus en plus sophistiquée et à participer avec nous dans son implantation. Ils sont ainsi à même d'expérimenter le changement.

Impossible? Comment faire les choses qui ne peuvent être faites?

Le niveau le plus élevé de changement survient lorsque les technologes et les contraintes du marché, les ressources limitées et la culture organisationnelle inhérente sont perçues comme des barrières insurmontables. Ainsi, des découvertes à ce stade conduisent fréquemment à des changements de paradigmes et des visions très audacieuses. «Parmi les impossibi-