

# Le leadership créatif

*Le changement comme occasion énergisante pour l'entreprise*

« La seule permanence, c'est le changement : on ne se baigne jamais deux fois dans la même eau », disait Héraclite (VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C.). Selon

où la gestion du changement devient la tâche pour tous. Voyons comment prendre ce virage avec succès!

Dans cet article, nous aimerions vous faire

changement radical dans les exigences des clients de l'entreprise. Pour M. Raymond Lafontaine, président de LGS, ce changement a été perçu comme une occasion d'affaires dans

Ken Blanchard, auteur du livre *The One-Minute Manager*, et 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 ces changements impensables il y a dix ans : mondialisation des marchés, abolition des barrières tarifaires, 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. Tout cela peut être essouffant pour les entreprises et les individus.

Nous vivons également tout un éventail de changements. Certains sont de nature adaptative, d'autres de nature innovatrice. Les changements de nature adaptative mettent largement l'accent sur la maintenance et l'amélioration de la situation existante et sur le règlement de problématiques bien définies, tandis que les changements de nature innovatrice mettent l'accent sur le principe de faire les choses de façon différente, motivés par des problématiques non définies et connues à l'avance ou non structurées.

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

La manière dont nous pensons, dont nous agissons, devient très importante. De toute évidence, nous ne sommes pas aptes à contrôler tout ce qui nous arrive. Heureusement, nous pouvons contrôler notre réaction face aux situations. C'est l'âge de l'instabilité,

découvrir comment une entreprise s'est adaptée, ainsi que la démarche qu'elle entreprend avec sa clientèle pour l'accompagner dans l'implantation du changement et la manière constructive dont il faut traiter 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 ORGANISATION n'a pas souvent eu à développer jusqu'ici, entre autres, celle de trouver des occasions à la nécessité de changer », disait Marcel Alain, auteur du livre *Prendre en main le changement : stratégies personnelles et organisationnelles*.

La réponse à ce rythme se trouve donc dans l'adaptation et la transformation de nos organisations, afin que nous demeurions concurrentiels. Voyons comment LGS, une firme lancée initialement pour fournir de l'expertise informatique, s'est adaptée, en pratique, à l'interne et envers ses clients.

La vélocité du changement observé génère de nouveaux besoins forçant un rythme de

la mesure où l'entreprise parviendrait à modifier son expertise pour ajouter un nouveau créneau à son offre de 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. Sa concrétisation a multiplié les occasions d'affaires.

Comme disait Bernard Roy, vice-président, Conseils en management pour LGS, les dirigeants sont de plus en plus nombreux à croire que la gestion du changement est le meilleur moyen de remettre le

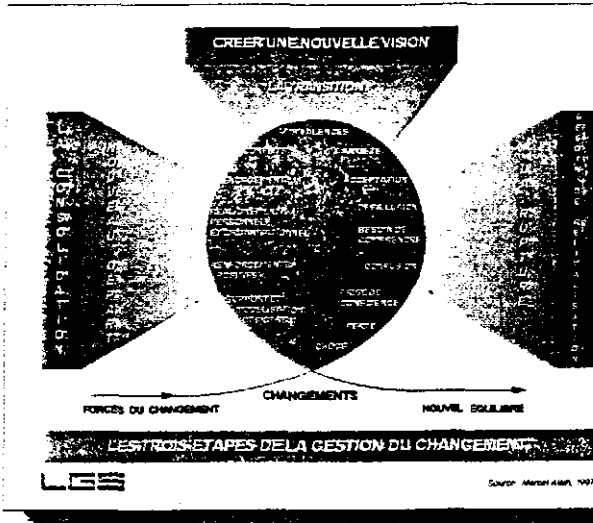
potentiel créatif des employés au service de l'entreprise et d'harmoniser les objectifs de l'organisation avec les objectifs du personnel.

## Être visionnaire n'est pas suffisant

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

Richard Beckhard a été le premier à populariser une « formule », maintenant très bien connue, sur le changement qui nous aide à évaluer l'efficacité de notre démarche de changement. D'après M. Beckhard, les organisations et les particuliers changent lorsque :

- 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;



« 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. »

• 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-

lités d'aujourd'hui, et même si c'était possible, quelle est celle qui changerait carrément votre façon de faire?» est la fameuse question de Joel Barker, qui recadre la façon de penser à ce summum du spectre de changement. Cela conduit à cette incroyable lancée dans l'inconnu, qui est perçue comme audacieuse, significative et à long terme. Le changement à ce niveau reflète le degré le plus élevé de la pensée créatrice et est presque invariablement perçu par les autres comme révolutionnaire. Cependant, une telle façon de penser et un tel changement sont vitaux. 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 implantés comme originellement conçus.

### Et puis? Mettons les choses en perspective

Une organisation a besoin de se servir de la force de la diversité de ses gens – leurs styles variés de créativité, de motivation, de tolérance pour la prise de risque, de pensée et de vision. Afin de pouvoir former des équipes cohésives, les gens doivent être capables de fonctionner à travers les stades du changement, dans les zones qu'ils préfèrent le plus. C'est dans ces zones de changement qu'ils vont devenir des maîtres de changement proactifs et former des équipes cohérentes et mûres. Et comme les équipes deviennent plus accomplies et confortables aux niveaux inférieurs de changement, elles vont naturellement se hisser aux niveaux plus stimulants.

### Le changement doit être perçu comme une occasion énergisante et agréable!

Une chose demeure certaine : il y a une gamme variée de changements, incessants et fluctuants. Le truc est d'amener les gens à commencer à FAIRE quelque chose, aux niveaux de changement désirés et nécessaires, sur lesquels il est possible de mettre l'accent et l'énergie, par exemple là où ils œuvrent à leur propre niveau.

Arrêtez-vous à la façon dont vous pensez. Réfléchissez à des changements particuliers que vous avez entrepris avec succès. Cela vous donnera une idée de la façon dont vous gérez le changement. De telles réflexions sont la première étape pour comprendre comment les gens considèrent les idées nouvelles. Cependant, les autres peuvent ne pas percevoir un changement dans le même paradigme que votre perception.

Tout changement demande du temps, des ressources et de l'énergie personnelle. Plus le changement est sophistiqué, plus le changement demandera de temps, de ressources et d'énergie pour être implanté. De plus, ce n'est pas une relation en ligne droite; elle est géométrique et explose littéralement en ce qui a trait aux défis et aux difficultés, au fur et à mesure que le degré de complexité du changement augmente.

Il faut également qu'une fois la transformation effectuée, tout revienne à zéro, tel qu'on le voit sur le diagramme.

Enfin, pour changer les façons de faire les choses, nous devons corriger notre façon de penser. Stephen Covey dit : « Si nous voulons changer une situation, nous devons d'abord nous changer nous-mêmes. De fait, nous

devons d'abord changer nos perceptions, puis quand une métamorphose impugne d'autres personnes, comme c'est le cas dans l'entreprise, nous devons d'abord les amener à notre niveau de pensée avant que nous ne soyons aptes à travailler avec succès ensemble pour implanter le changement.

La mondialisation des marchés et de l'évolution des organisations, comme l'observe Henri Sériex, auteur du *Bigbang des organisations*, «oppose le rythme effréné du changement à la lenteur d'adaptation des organisations. Cette contradiction nous offre une occasion incroyable d'exercer notre pouvoir créateur». Le président de Télé globe Canada, M. Charles Sirous, lors du Congrès international sur la dynamique de gestion en septembre 1995, répond à cela : «Place à l'ère de la créativité.»

© Editions Nouvelles, 1996.



Sylvie Labelle  
Présidente de CFI Syllab inc.

«Une organisation a besoin de se servir de la force de la diversité de ses gens – leurs styles variés de créativité, de motivation de tolérance pour la prise de risque, de pensée et de vision.»

**Multinet**  
COMMUNICATIONS

*norstar*

