

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

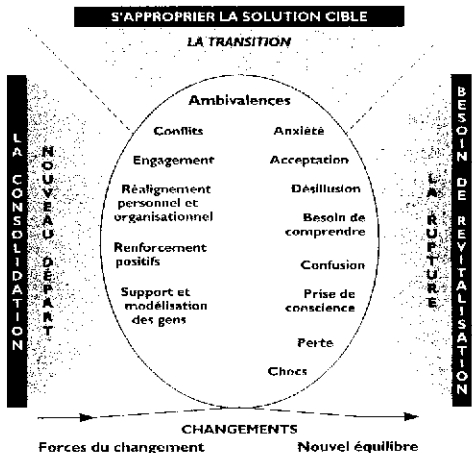
Ce n'est pas parce qu'il est logique de changer des choses dans l'entreprise, comme on l'entend souvent dire, que le personnel va l'accepter et s'engager dans le changement proposé, comme l'illustre le diagramme ci-contre. Il doit comprendre ce changement et en reconnaître les avantages avant de s'y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