

La gestion du changement

Que l'on parle de gestion du changement, de processus de transformation ou même de transition organisationnelle, la mise en place du changement ou sa conduite est un domaine à la fois omniprésent dans les organisations et essentiel à leur survie dans un environnement de plus en plus mouvant et complexe. Marie-Hélène Adrien, présidente d'Universal Management Group, une firme canadienne spécialisée dans le service - conseil en gestion, donne quelques ficelles pour réussir la conversion des équipes au changement.



Marie-Hélène Adrien, présidente d'Universal Management Group

Qu'est-ce qui peut motiver le changement ? Selon Marie-Hélène Adrien, plusieurs facteurs se retrouvent au cœur du processus de transformation. « Le plus puissant catalyseur prend généralement la forme d'un sentiment d'urgence. On peut citer, entre autres, l'effondrement d'un marché, la défection massive de personnel-clé, les pressions exercées par un bailleur de fonds, l'arrivée d'un nouveau compétiteur, une crise politique majeure... Bref, toute situation qui amène l'organisation à conclure qu'elle ne peut continuer à opérer de la même façon sans mettre en péril son existence ».

Pour réussir son adaptation aux évolutions de son environnement, une organisation doit alors avoir une démarche bien articulée: « Il faut, au préalable, qu'il y ait un consensus quant au besoin de changer les façons de faire et une vision claire de là où le changement doit mener. En d'autres termes, identifier de manière précise les avantages du changement pour l'organisation et les individus ainsi que leur contribution. Que

cherche-t-on à changer ? A quel moment ? Comment cela va-t-il affecter l'organisation et les gens qui y travaillent ? Que devons-nous faire si le changement n'est pas attendu ? ».

Dans ce sens, la direction de l'organisation joue un rôle crucial. « Il est très important d'avoir un leadership qui est prêt non seulement à accepter le changement, mais aussi à donner l'exemple et à admettre ses erreurs sur la route du changement. Il faut avoir une implication à tous les niveaux. Ce qui n'est pas toujours facile, car la culture parfois hiérarchisée de certaines organisations, notamment en Afrique, n'est pas prête à mettre en place une approche participative », insiste Mme Adrien. Il convient également « de prendre des engagements matériels (financiers humains et technologiques) pour la phase de mise en œuvre et aussi de fixer des éléments de mesure afin de vérifier sur une base régulière l'atteinte des objectifs visés ».

La résistance au changement

Lorsqu'on parle de *Change Management*, cela sous-entend des obstacles. « Hormis les contraintes liées à la technologie, aux moyens financiers ou au contexte légal, dans la plupart des cas, les obstacles sont de nature humaine et proviennent de l'intérieur. Contrairement à ce que les dirigeants d'organisations croient généralement, la résistance est plus forte aux niveaux supérieurs de l'organisation qu'à la base. Par exemple, une démarche généralisée dans le développement international est de gérer l'aide par une approche axée sur les résultats. Cette

« Il est très important d'avoir un leadership qui est prêt non seulement à accepter le changement, mais aussi à donner l'exemple ».

démarche qui peut déranger certains est reçue avec plus d'enthousiasme par les agents de développement qui ont à mesurer les progrès atteints sur le terrain ».

Des lors, il devient primordial d'identifier les sources de résistance avant de poursuivre la démarche. Pour cela, la transparence et la communication constituent des éléments essentiels, souligne Mme Adrien: « Il est important de consulter les gens, de les interpeller durant le processus afin de prendre la

mesure du degré de résistance et des principaux irritants auxquels il faudra faire face. C'est pourquoi, il est nécessaire de s'assurer que les voies de communication demeurent ouvertes à tous les niveaux de l'organisation. L'individu qui ne comprend pas pourquoi il doit changer sa façon de fonctionner et ce que cela aura comme incidence sur son travail et sur lui sera plus résistant. Plus il apparaît évident pour les gens que le statu quo est moins avantageux que le changement, plus il sera facile de mobiliser l'organisation autour du projet de changement.

Une fois les résistants identifiés, les dirigeants doivent trouver au sein de l'organisation une personne ou des personnes qui sont en mesure de bien fonder le changement, ses conséquences et ses implications. De plus, ils devront les accompagner dans cette démarche en leur fournissant les ressources nécessaires. Mais, les porteurs de ce changement doivent avoir la crédibilité et l'intégrité nécessaires pour insuffler une nouvelle énergie au processus et permettre que le changement ait lieu. (c) Agnès Mme Adrien.

Au-delà des entreprises

La notion de gestion du management va bien au-delà de la simple entreprise. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan décennal en éducation dans un pays d'Afrique de l'Ouest, nous avons eu à diagnostiquer la capacité du Ministère de l'Éducation à piloter ce plan. Il est apparu en plus de certaines faiblesses techniques relativement aux compétences à atténuer, le pilotage du plan décennal exigeait une transformation des valeurs et de la culture organisationnelles. Universalia a développé un plan de gestion du changement permettant de passer d'une culture hiérarchique à une culture de transparence et de développer des mécanismes favorisant la délégation.

Plusieurs organisations doivent faire le grand saut, plusieurs restent entravées par la peur. Les gens sont parfois effrayés par l'ampleur de la tâche à accomplir, mais les grands changements sont habituellement le résultat d'une multitude de petites choses. On peut impliquer l'organisation de différentes façons : création d'équipes multidisciplinaires pour développer et mener des projets ; consultation avant, pendant et après via par sondages ; groupes de discussion ou rencontres individuelles. Il est important de porter une attention particulière aux pertes et aux gains d'avantage pour les personnes.

Au cœur du changement, il y a donc les gens, mais aussi la certitude de bien faire ainsi qu'une forte motivation. Aucune organisation ne peut effectuer une transformation importante sans avoir la conviction profonde que les choses doivent changer. En Afrique de l'Ouest, par exemple, les gouvernements

s'étant engagés à atteindre les objectifs de développement du millénaire, ont dû se lancer dans une transformation significative de leur fonction publique. Bien que certains résistent encore, les défis d'aujourd'hui les obligeront à adopter des méthodes nouvelles.

M'Pambia Musanga Didier

Votre organisation est-elle performante?

Nous pouvons faire la différence

Services de consultation

- Développement organisationnel
- Gestion stratégique des ressources humaines
- Formation
- Gestion de projet et de changement
- Evaluation d'organisation
- Evaluation de projet

25 ans d'expérience dans plus de 90 pays



UNIVERSALIA

www.universalia.com

Améliorer la performance pour faire la différence
 Improving performance to make a difference
 Mejorando el desempeño para hacer la diferencia

1212, boulevard Mackayville nord • Borealis 110 • Montréal, Québec
 CANADA H1A 1S5 • Tél: (514) 483-3345 • Fax: (514) 483-3250

100, Avenue Apple • Bureau 210 • Ottawa, Ontario
 CANADA K2P 1W6 • Tél: (613) 232-8481 • Fax: (613) 232-7600