



LA RÉUSSITE DE NOS PROJETS D’AFFAIRES

Si la résistance au changement est inéluctable, comment doit-on la gérer ?

Claude Emond, ing., MEng, MBA, rmc, PMP, Vice-président, Cabinet Conseil Développement (CCDI) Inc¹

(texte modifié d’une présentation faite lors du panel sur la gestion des projets CRM, dans le cadre de la Semaine du CRM, Montréal, Qc, 1^{er} au 5 octobre 2001)

Les projets majeurs réalisés par nos entreprises, tels les fusions-acquisitions, la ré-ingénierie de processus d’affaires, les projets de technologie de l’information comme les implantations ERP (SAP, PeopleSoft), la gestion de projet entreprise et le CRM (Customers Relationship Management), etc., sont tous des projets d’affaires à haute teneur stratégique. Ils visent tous à faire progresser notre entreprise en en augmentant de façon importante la valeur.

John F. Kennedy disait sur l’importance de progresser que « tout le monde veut le progrès, mais le progrès requiert le changement...et le changement reste impopulaire ». En effet, qui dit progrès à travers des projets d’affaires majeurs, dit changement pour l’entreprise et dit conséquemment résistance au changement. Et les projets d’affaires majeurs produisent inévitablement d’importants changements organisationnels.

Alors si la résistance au changement est inéluctable, comment doit-on la gérer et l’amoinrir afin de pouvoir passer d’une situation actuelle à une situation future plus désirable dans un temps et avec des efforts raisonnables? Comment réaliser la valeur projetée pour nos projets d’affaires en faisant du changement requis un atout plutôt qu’une barrière au succès de ces projets?

Elie M Goldratt, auteur du best-seller «Le But», comme une majorité d’intervenants en situations de résistance au changement, soutient que « c’est à une mauvaise présentation du changement que les gens résistent, pas au changement en tant que tel ». En fait, les gens résistent au changement plus parce qu’ils ne comprennent pas personnellement ce qui les attend que parce que les choses changent autour d’eux.

Alors comment présenter et gérer un changement en créant le minimum de résistance? Comment faire pour que notre personnel soit partie prenante plutôt que détracteur du changement désiré?

Préparer le changement

Il faut d’abord et avant tout bien comprendre le changement désiré et le préparer correctement. Lors des préparatifs au changement, il faut être en mesure de répondre clairement aux questions suivantes :

- Pourquoi changer?
- Quelle est la situation présente?
- Qu’est ce qui doit vraiment changer au fait?
- Où sommes-nous le plus vulnérable face au changement désiré, i.e où prévoyons nous le plus de résistance et pourquoi?
- Et, enfin, quels sont les facteurs clés de succès ou les conditions gagnantes que nous devons mettre en place pour que la situation future désirée se matérialise et devienne durable?

En répondant à ces questions, nous pouvons non seulement mieux comprendre l’écart entre la situation actuelle et le changement à apporter. Nous sommes aussi mieux habilités à développer une stratégie de changement gagnante et à la communiquer à tous les gens impliqués et affectés par ce même changement.

Implanter le changement

Nous sommes alors en mesure de commencer à implanter le changement désiré. Pour ce faire, nous devons d'abord mettre sur pied une stratégie cohérente identifiant les meilleures façons de rendre opérationnel le changement désiré et utilisant au mieux les leviers ou conditions gagnantes des changements organisationnels. Ces conditions gagnantes sont expliquées un peu plus loin.

La planification et l'implantation du changement doit se faire de façon transparente et participative avec les gens impliqués et touchés par ce changement. Cela permettra, dans un premier temps, de positionner le changement comme un ensemble de défis vu de façon positive par les principaux concernés et, dans un deuxième temps, d'identifier ceux qui sont les plus touchés de façon adverse par ce changement pour en minimiser l'impact.

Dans tous les cas, les gens concernés doivent être tenu clairement au courant de ce qui les attend. «INFORMER ET COMMUNIQUER», c'est le seul moyen de réduire de façon significative les craintes individuelles et par conséquent la résistance au changement.

Stabiliser le changement

Ce n'est pas tout de faire des changements, il faut que ça dure ! Nous devons stabiliser les nouvelles façons de faire. À la limite, nos employés et autres collaborateurs doivent éventuellement en venir à dire «C'est de cette façon qu'on fait les choses ici», en se référant à la nouvelle situation.

Il faut, entre autres, s'assurer, dans le cas d'un changement organisationnel global, que l'ensemble de nos unités fonctionnelles soient alignées avec le changement désiré, bref, que tous vivent dans le même monde. Il faut absolument que TOUS comprennent le but initial du changement annoncé ainsi que la nature des nouvelles façons de faire et peuvent en constater personnellement les effets bénéfiques. Cela n'aura été rendu possible que si TOUS :

- ont été au préalable amenés à jouer leur rôle dans la planification et l'implantation de ce changement,
- ont clairement compris ce qui est maintenant attendu d'eux
- et ont adapté leurs comportements et façons de faire en conséquence

Les leviers du changement

Tout ces changements ne seront possibles que si les leviers du changement, i.e. les conditions gagnantes d'usage, sont utilisées de façon efficace. Mais quels sont donc ces fameux leviers du changement?

Il y en a au fin mot une dizaine :

- Nous devons nous assurer que tout notre personnel comprenne clairement pourquoi l'entreprise se doit de changer et pourquoi eux, personnellement, peuvent en tirer avantage
- Sans leader crédible, le changement désiré n'aura pas lieu; il faut donc nous assurer qu'un chef de projet est nommé par la direction et est responsable de la planification et de l'implantation de ce changement
- Ce chef de projet sera appelé à gérer des changements touchant plusieurs fonctions de l'organisation et à collaborer avec du personnel sur lequel il n'exerce pas un contrôle hiérarchique direct. La haute direction devra donc aussi nommer, selon le cas, des champions ou sponsors du projet pour promouvoir et défendre le changement sur toutes les plates-formes possibles
- Une vision claire du futur désiré ainsi que la stratégie de changement à utiliser devront être développées en mode consultatif et partagées avec toutes les parties prenantes
- Il faudra aussi fournir les structures de support et les moyens temporaires nécessaires à la bonne marche du projet de changement
- L'éducation et/ou la formation ordonnée de notre personnel aux nouvelles façons de faire et aux nouveaux outils est primordiale
- Une bonne communication «dans les deux sens» est aussi nécessaire au succès de l'affaire

- La transition vers le changement désiré et les résultats espérés en faisant ce changement se doivent d'être mesurés et comparés à des cibles réalistes
- La nouvelle situation désirée, une fois atteinte, ne sera durable qu'à la condition qu'il y ait un alignement cohérent entre les nouvelles façons de faire et de nouvelles infrastructures de support, de nouveaux systèmes de récompenses (financières et autres) et une nouvelle structure organisationnelle, le cas échéant
- Finalement, la haute direction, aussi bien que le chef de projet et les différents champions ou sponsors impliqués doivent démontrer de réelles habiletés à agir et être perçus comme des «agents du changement», entre autres en prêchant par l'exemple

Les comportements gagnants

Outre ces leviers ou conditions gagnantes, le succès de notre changement organisationnel est aussi intimement liée à un ensemble d'attitudes et de comportements qui sont requis pour réussir :

- Le comportement clé par excellence c'est, au risque de nous répéter, «COMMUNIQUONS, COMMUNIQUONS, COMMUNIQUONS».
- Nous devons aussi être ouverts à améliorer nos façons de faire lorsqu'elles ne sont pas performantes, et ce en mode continu
- Il ne faut surtout pas lâcher en cours de route et il faut s'acharner à faire du changement désiré une réussite
- Nous devons encourager la participation active afin de gagner l'engagement personnel de chacun et encourager la prise en charge du changement à tous les échelons; ce faisant, il sera plus facile de rendre chaque personne imputable de sa portion du changement à atteindre
- En cas d'embûche, il ne faut pas hésiter à penser différemment et à expérimenter avec de nouvelles approches pour réussir et stabiliser le changement désiré
- Il ne faut pas non plus hésiter à reconnaître, célébrer et publiciser les succès en cours de route, peu importe leur importance

Finalement, surtout pour la haute direction et les champions reconnus du changement, il faut absolument que «les bottines suivent les babines» ou selon l'expression anglaise consacrée «WALK THE TALK».

Non seulement il en va de notre crédibilité personnelle face au changement demandé, nous sommes partie prenante du changement recherché et, comme l'a si bien dit Gandhi :

«VOUS DEVEZ ÊTRE LE CHANGEMENT QUE VOUS DÉSIREZ VOIR EN CE MONDE»

¹ Claude@ccdi.ca