

Chapitre 1

L'histoire de Léa : la turbulence d'un changement

Il est 3 h 00 du matin et Léa traverse une autre nuit d'insomnie...

« Encore une fois, me voilà réveillée au beau milieu de la nuit de dimanche à lundi! Depuis quelques jours, j'ai l'impression d'être dans une impasse. Je ne cesse de me remémorer les événements des dernières semaines en me demandant ce que j'aurais pu faire de plus, de mieux ou différemment. Et ce n'est ni la volonté, ni l'effort qui manquent! »

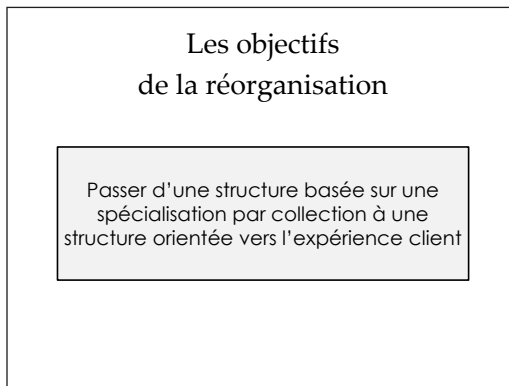
Léa est directrice de collection pour la compagnie Business Unik, filiale canadienne du Groupe Option Perfection, un des joueurs clés dans l'industrie du vêtement et de la mode. Il y a quelques mois, Kimberley, présidente de la filiale Business Unik, annonçait une réorganisation imminente et majeure à la suite des réflexions et décisions stratégiques prises par la direction du Groupe Option Perfection. La structure actuelle de la compagnie ne permet pas d'opérer le virage souhaité par le Groupe pour se placer au rang de leader mondial dans les vêtements haut de gamme pour hommes et femmes et de leader nord-américain du marché de la mode écoresponsable. Les nouveaux axes stratégiques nécessitent que Business Unik passe d'une structure basée sur une spécialisation par collection (affaires, sport, etc.) à une structure orientée vers l'expérience client. L'évolution du marché amène le groupe à se transformer et à se tourner vers un mode de gestion plus agile. Cela implique une refonte majeure des façons d'aborder toutes les activités : de la conception au service à la clientèle. La volonté du Groupe de travailler avec des partenaires locaux et d'augmenter la recherche et développement amène également des changements dans l'organisation, mais aussi dans les façons de faire et la culture organisationnelle. Une révision complète de la structure organisationnelle, des descriptions de fonctions, des compétences et des comportements attendus sera donc essentielle pour cette filiale de 800 personnes. Par ailleurs, la volonté du Groupe de recentrer les activités sur les marchés à forte valeur ajoutée que sont les lignes de vêtements pour

affaires, voyage et sport pour gens d'affaires ne sera pas sans conséquence sur certaines activités, dont le secteur de la lingerie, vu comme faisant partie depuis toujours de Business Unik.

Kimberley a confié la conduite de cette transformation organisationnelle à Léa, notamment pour sa connaissance de l'organisation, sa maîtrise des nouvelles approches de gestion et de la relation client acquises lors de son récent MBA, de même que son dynamisme et sa curiosité. Passionnée tant par son organisation que par les personnes et aimant relever des défis, Léa a accepté de prendre en charge la gestion de ce projet de changement. Âgée de 38 ans, elle œuvre au sein de l'organisation depuis une dizaine d'années et elle occupe un poste de directrice depuis 2 ans.

Mais voilà que seulement quelques semaines après le début de ce beau projet, Léa a l'impression de ramer dans tous les sens sans réussir à obtenir l'appui et la collaboration de ses collègues directeurs des autres départements et collections. Ils continuent à gérer leurs opérations courantes comme si aucune annonce de changement n'avait été faite. Léa les sent même plus distants envers elle. Lorsqu'elle aborde le sujet de la réflexion stratégique et de la réorganisation qui devra en découler, ils s'empressent de l'éviter en disant qu'ils ont des urgences importantes à régler. Leur immobilisme est inquiétant, d'autant plus que leur soutien et leur participation sont requis afin de mobiliser leurs troupes vers la nouvelle structure. Pourtant, il y a déjà un mois que Kimberley leur a présenté le projet et tout doit être mis en place dans moins de six mois. Et malgré tout, rien ne semble les faire bouger! Kimberley a fait une présentation lors d'une rencontre trimestrielle où tous les gestionnaires et dirigeants de la filiale étaient présents. Elle a énoncé les objectifs recherchés, les échéanciers, de même que l'importance de cette initiative pour la direction de l'entreprise et pour la filiale (voir figure 1.1).

Figure 1.1
Présentation de Kimberley



La conduite du projet

- Directrice responsable du projet :
 - Léa
- Contributeurs :
 - Les directeurs des autres directions impliquées
 - Lizbeth, conseillère en développement organisationnel
 - Les chefs de service pour certains aspects de contenu

Échéancier et mode de fonctionnement

- Définition de l'organisation cible
- Développement des nouveaux modes de fonctionnement
- Description des nouveaux postes
- Assignation des ressources aux postes
- Mise en place de la nouvelle structure :
 - Date cible : dans 6 mois

Messages clés

- Projet important pour le **Groupe Option Perfection** et notre filiale **Business Unik**
- Sera suivi de près au comité de direction
- La collaboration de tous est essentielle
- Il en va du succès de notre organisation auprès de notre clientèle

Le temps file et Léa craint de ne pas pouvoir mettre en place le changement dans les délais fixés par Kimberley. Elle sent que cette dernière, qui n'est naturellement pas du genre patient, l'est visiblement encore moins pour ce projet qui lui semble stratégique. Il est évident qu'elle a une pression de réussite. En acceptant ce défi, Léa n'avait pas réalisé tout l'effort et le temps qu'elle devrait

y consacrer! En tentant de maintenir un juste équilibre entre ce dossier et la gestion de ses opérations courantes, il y a des jours où Léa a l'impression de travailler très fort sans rien accomplir. De plus, elle sent qu'elle néglige son équipe, ce qui ne lui ressemble pas!

Dès le début du projet, elle a pu recevoir de l'aide d'une conseillère interne en développement organisationnel. Lizbeth a donc reçu un mandat d'accompagnement dans la gestion de ce changement. Elle connaît bien l'organisation et a prêté main-forte à quelques projets de transformation au cours des dernières années, même s'ils n'étaient pas de cette envergure. La Direction des ressources humaines et du développement organisationnel, à laquelle elle se rattache, s'est vu confier l'année dernière la responsabilité d'implanter et d'internaliser la fonction gestion du changement dans l'organisation. Elle a depuis suivi une formation en gestion du changement et développé une offre de service pour soutenir les unités administratives dans le déploiement de leurs changements. Léa et Lizbeth ont développé une belle complicité au fil des années et apprécient travailler ensemble. Après une autre nuit d'insomnie, Léa se dit qu'il est urgent de parler à Lizbeth dès son arrivée au bureau lundi matin.

Lors de leur première discussion, en début de semaine, Léa partage avec Lizbeth ses inquiétudes devant l'ampleur que semble prendre le projet et les réactions qu'il génère. Plus rien ne semble avancer.

Pourtant, Léa a pris le temps de se documenter sur ce type de changement. Elle a appliqué, lui semble-t-il, les meilleures pratiques recommandées par les experts : analyse du contexte du projet, identification des clientèles touchées par le changement, élaboration d'un plan de communication et préparation d'un plan de travail sommaire. Que pouvait-elle faire de plus? Ces activités ne semblent pas être suffisantes pour propulser le changement.

Léa avoue qu'elle se sent dépassée par les événements et par les réactions d'attentisme de ses collègues directeurs et chefs de service : *« J'avoue que je ne comprends pas leurs réactions. J'ai toujours eu un bon niveau d'influence auprès de mes collègues. Mais cette fois-ci, on dirait que rien ne fonctionne. Je ne sais pas quoi en penser. Kimberley les a tous informés en réunion; ils auraient dû comprendre qu'en tant que gestionnaires, ils ont un rôle à jouer dans la réorganisation. Ou bien ils font vraiment du déni ou bien je n'ai pas les compétences qu'il faut pour mener une telle transformation. Il faut trouver des pistes ou des gens qui pourraient nous aider ».*

Lizbeth comprend le désarroi de Léa et le partage. Elle lui propose, comme approche pour la gestion du changement, d'opter pour la démarche CAPTE. Cette démarche comporte 5 dimensions (**C**omprendre, **A**dhérer, **P**articiper,

Transférer, Évoluer) qui permettent d'avoir des objectifs simples et clairs pour faire en sorte que les parties prenantes s'approprient progressivement le changement. Au cours de sa formation récente en gestion du changement, elle a eu l'occasion de considérer plusieurs modèles et approches et son choix s'est porté sur cette approche, car elle est à la fois concrète, complète et simple à utiliser. Léa fait confiance à Lizbeth pour ce choix.

Mais comme son expérience en gestion du changement est encore récente, Lizbeth sent le besoin d'aller chercher conseil et suggère alors une rencontre informelle avec Paul, directeur des ressources humaines, pour évaluer la situation. Ce dernier va certainement avoir le recul nécessaire par rapport au projet pour leur permettre de voir les véritables enjeux. Tout au moins, il va sûrement leur donner l'heure juste.

Lizbeth organise donc cette rencontre avec Paul. À leur grande surprise, il avoue avoir aussi observé les réactions dont elles lui font part. Il rassure Léa sur ses compétences, mais lui fait réaliser que certains gestionnaires pourraient voir en elle une menace. En effet, comme responsable de cette transformation, elle est positionnée pour avantager son équipe et se tailler une place de choix. L'enjeu ne semble donc pas être une question de compétence, mais probablement une question de perception d'objectivité, voire un enjeu politique où les intérêts personnels de chacun pourraient diverger. Avec l'aide de Paul, différentes pistes sont avancées pour faire progresser la situation :

1. Paul pourrait donner un coup de main pour agir auprès des directeurs et de leurs chefs de service, mais il sent que ce n'est pas à lui d'intervenir;
2. Léa pourrait demander aux autres directeurs de cogérer le projet avec elle, mais un tel type de cogestion exige du temps dont elle ne dispose pas. De plus, Paul ne croit pas que Kimberley approuvera une telle demande;
3. une demande d'aide externe pourrait être considérée. Mais cela implique des coûts supplémentaires et ne contribue pas au développement professionnel des ressources internes. De plus, il est souvent difficile de faire accepter un plan de réorganisation conçu par une ressource externe qui n'a pas une connaissance suffisamment approfondie de l'organisation.

Ces pistes sont intéressantes, mais comportent leur part de risques. D'un commun accord, il est décidé de profiter de l'aide de Paul pour aller parler de la situation avec Kimberley, puisque c'est elle qui agit en tant que mandataire du projet de réorganisation et qui tient les cordons de la bourse!

Mandataire du projet

Le mandataire du projet a le droit de vie ou de mort sur le projet. Il est ultimement imputable des résultats d'affaires.

Suite à cette discussion, Paul, Léa et Lizbeth rencontrent Kimberley, qui leur confie : « *Je suis surprise des constats que vous tracez et, bien sûr, inquiète des conséquences sur l'échéancier que nous nous sommes donnés. La cogestion n'est pas envisageable, mon expérience m'a démontré qu'avoir plusieurs responsables d'un même projet conduisait davantage vers de l'inaction que vers l'excellence. Et j'ai besoin de résultats et vite! Par contre, j'ai aussi besoin de la collaboration de tous, alors il faut trouver un moyen d'amener toute l'équipe à bord. Des scénarios que vous me présentez, celui qui me semble le plus réaliste est le troisième, même si je suis réticente à faire appel à l'externe pour un tel projet. Et cette solution aura un impact important sur le budget que je veux allouer à la réorganisation* ».

Paul fait réaliser à Kimberley que Léa et Lizbeth sont probablement victimes du vieil adage qui dit que « *nul n'est prophète en son pays* ». La venue d'une ressource externe pourrait être présentée comme une recherche d'objectivité.

Paul poursuit : « *Et il y a peut-être un moyen pour gérer le risque budgétaire. La ressource externe peut être là pour guider l'équipe, un peu comme un coach d'expertise en gestion du changement, sans faire le travail à leur place. C'est une belle solution pour réduire les risques, et en même temps, en profiter pour parfaire les compétences de Lizbeth et de Léa, tout en minimisant les impacts budgétaires* ».

Paul convient qu'il peut assumer une partie des coûts, puisque cet accompagnement contribue au développement de l'expertise de sa ressource, Lizbeth, et que la gestion du changement fait partie de son offre de service. Tous tombent d'accord sur cette solution et sur les coûts estimés. En se servant de son réseau de contacts, Paul propose quelques noms de firmes de consultation ayant acquis une solide réputation dans le milieu. Léa et Lizbeth précisent les critères et exigences de la personne qu'elles recherchent... La perle rare doit :

- avoir œuvré dans des mandats similaires de réorganisation;
- avoir accès et maîtriser une approche structurée et un bon coffre à outils en gestion du changement (si possible compatible avec l'approche CAPTE);

- avoir été impliquée dans des changements où les enjeux humains et politiques étaient importants;
- être à la fine pointe des meilleures pratiques et de la recherche dans le domaine de la gestion du changement et des transformations;
- bien s'entendre avec Léa et Lizbeth.

Après quelques rencontres, le choix se porte vers Annie, une femme énergique, à l'écoute, qui sait tout de suite les mettre en confiance. De plus, elle comprend clairement leur désir de se faire guider dans une démarche et non d'avoir « du clé en main » dans leur projet.

Une semaine s'est déroulée depuis la décision d'aller chercher de l'aide. Léa et Lizbeth ont très hâte à leur première réunion de travail avec Annie. Cette dernière se présente au bureau et elles décident ensemble du mode de fonctionnement suivant : rencontres à toutes les deux semaines pour discuter des actions réalisées et des événements survenus pendant ces semaines. Annie donnera son opinion sur les actions et pistera Léa et Lizbeth sur les actions prioritaires à mettre en œuvre avant la prochaine rencontre : des devoirs, en quelque sorte. Ceux-ci seront réalisés en utilisant CAPTE et son coffre à outils, puisque c'est l'approche utilisée par la firme d'Annie. C'est une bonne nouvelle pour Léa et Lizbeth.

S'enclenche alors une première étape qui consiste à partager avec Annie ce qui a été réalisé jusqu'ici dans le projet de changement organisationnel. Le document qui a été présenté aux gestionnaires et dirigeants lors de l'annonce de ce changement par Kimberley est aussi partagé avec Annie.

Cette dernière en prend connaissance et pose cinq questions sur la compréhension de la raison d'être du projet. À la grande surprise de tous, Léa et Lizbeth n'ont pas tout à fait les mêmes réponses à ces questions.

1) Vers où allez-vous? Autrement dit, quelle est la cible de votre changement?

Pour Léa, il s'agit de rassembler des gens qui font un travail auprès des mêmes clients dans une équipe unifiée. Lizbeth est assez d'accord avec cette réponse, quoiqu'elle ne soit pas certaine que cette réponse soit suffisante.

2) Pourquoi entreprendre ce changement?

Pour Léa, la réorganisation des directions va favoriser une meilleure connaissance de la clientèle, l'harmonisation des façons de faire et le partage d'expertise tout en étant alignée aux objectifs de la réflexion stratégique du Groupe. Et même s'il y a un secteur qui ne fera plus partie de l'offre, il n'a jamais été question de compressions de postes.

Pour Lizbeth, rien de tel n'est acquis. Elle croit plutôt qu'il s'agit d'un projet qui vise aussi une réduction de coûts d'opération, donc une réduction d'effectifs et pas seulement avec des secteurs comme la lingerie. Elle est d'ailleurs convaincue que c'est la raison principale de sa participation au projet.

Voilà une première surprise pour nos deux complices. Elles prennent conscience tout à coup qu'elles ont toujours pris pour acquis, à tort, que leur compréhension des objectifs du projet était la même.

3) Pourquoi faire ce changement maintenant?

Sur cette question, elles sont d'accord, c'est une commande de la direction de la filiale Business Unik, conséquence des nouvelles orientations stratégiques du Groupe. Elles ne se sont pas questionnées sur la pertinence du moment choisi pour lancer le projet de changement. Et pourtant, ce projet est mis en œuvre alors que plusieurs autres initiatives importantes ont cours dans la filiale. Elles réalisent alors qu'elles doivent se questionner sur la capacité organisationnelle à réaliser ce changement et interroger Kimberley sur les conséquences d'un retard dans l'implantation.

4) Quels seront les bénéfices pour l'entreprise?

Ici, c'est le néant total. Il y a des rumeurs que le taux de satisfaction de certains clients majeurs n'est pas à la hauteur des attentes, mais aucune analyse de type coûts/bénéfices n'a été présentée par Kimberley; aucun message non plus sur les bénéfices réels et collatéraux de ce changement. On sait seulement qu'une réflexion stratégique a été menée et que des décisions ont été prises... c'est court!

5) Comment comptez-vous vous y prendre?

Sur cette question aussi, il y a accord : il faut concevoir quelques scénarios possibles pour le nouvel organigramme. Pour chacun des scénarios, il faudra identifier les avantages et désavantages et présenter un diagnostic aux directeurs. À la suite de leurs réactions, une proposition de scénario final sera présentée à Kimberley pour approbation. Par la suite, une analyse d'impacts sur les individus et sur le service à la clientèle sera réalisée.

Ceci permettra de développer le plan de communication aux employés, sans oublier celui qu'il faudra éventuellement développer pour la clientèle, les fournisseurs et les partenaires d'affaires. Enfin, les besoins de formation seront identifiés, des formations seront développées s'il y a lieu, puis diffusées. À la suite de quoi, les employés pourront intégrer leurs nouvelles fonctions.

Annie renforce le fait que leur compréhension du projet est loin d'être alignée. Finalement, Annie pose **LA** question : « *Et si je posais ces mêmes questions aux directeurs des autres directions impliquées, à leurs chefs de service et même à Kimberley, est-ce que j'aurais des réponses similaires aux vôtres ou pas?* » Voilà une question bien embêtante! Si Léa et Lizbeth n'ont pas la même perception des raisons du changement, peut-être en est-il de même pour les directeurs!

Annie explique combien il est important en début de projet que tous aient une compréhension commune du projet de réorganisation. Elle rappelle que sans une perception de légitimité du changement de la part des parties prenantes, il sera difficile de les faire adhérer au projet.

Légitimité du projet

On entend par légitimité du projet la reconnaissance du bien-fondé du changement pour l'organisation.

ABC

Elle leur confie donc un premier exercice : poser ces cinq questions aux autres directeurs et chefs de service touchés par la réorganisation, sans oublier Kimberley, afin de faire un premier diagnostic de la situation. Pour ce faire, Annie leur propose d'utiliser un outil issu du coffre à outils de CAPTE : « la compréhension du changement », qui vise à assurer une compréhension commune du projet pour en bâtir la légitimité auprès des destinataires du changement.

Comme deuxième exercice, elles devront cartographier toutes les parties prenantes du projet.

Léa a alors répondu fièrement que c'était déjà fait tout en présentant le document d'analyse des groupes touchés à Annie.

En étudiant l'expression amusée d'Annie, elles ont vite compris que ce n'est pas tout à fait ce qui était attendu d'elles. Annie a donc pris le temps de définir ce qu'elle entend par partie prenante et de présenter le second outil d'analyse : « La cartographie des parties prenantes », qui vise à identifier et à analyser les parties prenantes du projet afin de dégager les stratégies appropriées pour chacune d'entre elles.

Partie prenante

ABC

On entend par partie prenante toute personne ou tout groupe, interne ou externe à l'organisation, qui est touché directement ou indirectement, de près ou de loin par le changement et qui a un intérêt pour le changement, que cet intérêt soit positif ou négatif. Par ses actions, cette personne ou ce groupe peut contribuer à la réussite ou à l'échec du projet. Le groupe des parties prenantes déborde donc des clientèles directement touchées par le changement.

Léa et Lizbeth ont vite compris que le travail qu'elles ont réalisé est bon mais incomplet, puisqu'il manque les clientèles indirectement touchées par le changement et l'identification des influenceurs. Léa ne peut s'empêcher d'entendre sa petite voix intérieure lui susurrer moqueusement :

« Allô Houston... nous avons un problème! Comment se fait-il que je n'ai pas vu ça avant, ça relève tout de même du gros bon sens! Tout ce que j'ai mis en œuvre avant l'arrivée de Lizbeth et d'Annie, les travaux, les réflexions et les actions... rien de tout ça ne tient compte de l'aspect "influence". En somme, j'ai pour le moment posé des gestes plutôt mécaniques sans vraiment m'attarder à la carte politique du projet. Bon, au moins je pense que je viens de mettre le doigt sur ce qui m'empêche de dormir... enfin j'espère! ».