



LES LEÇONS DE LA JUNGLE

Lawrence J.-E.
POOLE

QUAND LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT ÉCHOUE

Un P.D.G. a perdu son entreprise à cause de circonstances qu'il a appelées « la parfaite tempête ». Il a échoué dans sa tentative de gérer simultanément une série de changements majeurs.

Ayant planifié une croissance rapide, il se trouva dépourvu face à la hausse vertigineuse du dollar canadien et du prix du pétrole, à la frilosité de son marché américain et aux importants projets internes qui n'ont pu livrer les économies de temps et d'argent prévues. Pourtant, chaque condition de *sa parfaite tempête* lui avait été prédite *avant même qu'elle ne se produise*. Aveugle aux signes et sourd à nos conseils, trop confiant, il prévoyait une croissance importante des ventes, malgré leur faible augmentation dans la dernière année, comptant sur une nouvelle ligne de produits qu'il souhaitait mettre en marché. Je compris alors que son plan était fondé sur l'espoir.

Tous les experts disent que pour croître, il faut innover et que l'innovation requiert une stratégie de changement. Beaucoup d'organisations échouent dans leur transformation. Les chercheurs et consultants D. Laurie, Y. Doz and C. S. Oyster, signalent 5 raisons à l'origine de cet échec :

1. Le succès - Le succès de son modèle d'affaires rend le leader résistant à le modifier et aveugle aux risques d'échec.
2. La délégation de responsabilités - ancrés dans une position d'autorité, le P.D.G. et les leaders dictent les transformations, plutôt que de se voir avec leurs collaborateurs comme une équipe active d'agents de changements.
3. L'opposition du personnel cadre - Les attitudes de doute, de résistance et même d'agressivité passive ralentissent les progrès du changement et coûtent cher.
4. L'incapacité de s'engager - Le cynisme, le manque de confiance, l'énergie mal dirigée et les intérêts divisés contribuent à la probabilité d'échec.
5. Trop de confiance - Des plans mal conçus et une sous-estimation de l'ampleur du travail et de la résistance, ainsi qu'une mauvaise lecture des conditions et des ressources existantes amènent le leader à viser une cible illusoire, teintée d'espoir.

Par mauvais temps, si le capitaine n'est concentré que sur le port à atteindre, il manquera l'évidence des signes qui jalonnent sa route et ce seront les récifs ou les algues qui feront couler le bateau.

Auteur, conférencier et consultant en formation heuristique
Investissez dans votre capital créatif, IQ éditeur
Gestion Consult-IIDC Management Inc.
Tél.: 514-481-2835; www.consult-IIDC.com