

L'AVENIR D'UNE ENTREPRISE SE LIT DANS SES CAPACITÉS DE CHANGEMENT

58

A

lors que la plupart de managers s'accordent sur ce point, rares sont ceux qui prennent des mesures concrètes pour développer les capacités de changement.

Pour preuve : alors que le monde opérationnel tend à être très formalisé et structuré (processus, organisation, rôles, systèmes de gestion), le monde « projet » des entreprises ressemble souvent à un terrain vague.

Or c'est dans ce monde que se définit et se façonne l'avenir de l'entreprise. C'est le berceau de ses capacités de changement. Si celles-ci sont faibles, peu d'opportunités sont identifiées et exploitées, le changement se fait de manière chaotique, les bénéfices résultants des projets tendent à être faibles et de courte durée.

Au contraire, lorsque les capacités de changement sont fortement développées, de nombreuses opportunités d'innovation et d'amélioration sont exploitées. Le

Pour survivre, une entreprise doit sans cesse s'améliorer, s'adapter et innover.

changement organisationnel est planifié et maîtrisé. L'amélioration de la compétitivité n'est plus le fruit du hasard mais le résultat d'un processus. Les projets internes (innovation, amélioration, changement, technologiques etc.) sont exécutés de manière efficace, ils produisent des bénéfices substantiels et durables.

Que faire pour développer les capacités de changement?

A l'image du monde opérationnel, le monde projet doit être doté d'une organisation, de processus, d'un système de pilotage et des ressources adéquates (budget et individus compétents).

Les rôles organisationnels importants sont ceux de chef de projet, membre de projet et comité de pilotage. Les chefs de projets se choisissent avec soin: le succès des projets dépend largement de leur talent pour planifier, motiver et modérer.

Le processus principal est celui qui décrit le cycle de vie d'un projet - de l'étude jusqu'à la récolte des bénéfices. Il définit les étapes d'un projet, les activités de revue ainsi que les responsabilités et autorités.

Quelques pratiques à promouvoir:

- L'implication systématique d'experts (employés expérimentés, consultants externes).
- La mobilité interne des collaborateurs (pour qu'ils puissent participer à des pro-

jets tout en assumant un rôle opérationnel) en évitant des conflits d'objectifs et des attentes irréalistes.

- Un système d'évaluation de la performance des collaborateurs qui tienne compte de leur contribution au succès des projets.
- Une culture de travail de groupe. L'enseignement des méthodes et techniques permettant un travail de groupe efficace.
- La communication d'informations pertinentes de manière spontanée et ouverte.
- L'identification et l'encadrement des individus à forte orientation « projet » pour qu'ils puissent s'épanouir dans le monde projet.

Pour assurer leur avenir, les entreprises doivent considérer la gestion de leurs capacités de changement et d'innovation comme une fonction stratégique - au même titre que la gestion financière, humaine et technologique.



Joël Tendon
Systemic Business Performance
www.systemic.ch