



LE TAGÈTE

Vol. 3 n° 11, 1 juin 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LE CHANGEMENT MANAGÉRIAL

Le changement managérial, celui qui affecte directement les modes, méthodes et pratiques de gestion dépend, pour l'essentiel, de la culture interne de l'organisation. Nombre de dirigeants pensent de nos jours, que la mesure de la performance, par indicateurs et tableau de bord interposés, est la meilleure avenue qui soit pour identifier les zones de non rendement dans l'organisation. Ils semblent attendre des chiffres, un retour en arrière vers le changement requis dans les façons de faire du personnel. Or, le changement managérial dépend pour 70 pourcent de la culture organisationnelle, et pour 30 pourcent seulement des structures, processus, technologies et mesures de la performance dans l'organisation¹.

La culture est définie largement par le comportement des acteurs dans l'organisation, lequel se fonde sur un ensemble de croyances propres au milieu de travail concerné. Et le climat de travail, qui n'est pas tant fait de croyances même s'il en subit les influences, n'en demeure pas moins l'expression la plus patente de la culture vécue au jour le jour dans l'organisation.

La culture est imprimée dès la fondation de l'organisation, et tient de la personnalité même de son tout premier dirigeant, lequel donne son sens au milieu de travail tout entier par ses engagements, ses comportements et ses attitudes propres. La culture n'en continue pas moins d'évoluer au fil des années, par l'apport à l'organisation de ceux qui s'y investissent par le travail. Mais ces fluctuations, dans le caractère même de l'organisation, ne suffisent jamais à refaire une personnalité complètement neuve à cette dernière, un employé qui y arrive ou qui en part ne faisant pas le printemps. Ce qui peut arriver, par contre, c'est que l'arrivée d'un nouveau P.D.G., qui a la substance requise pour le faire, peut donner un sérieux coup de barre dans un sens inattendu, et que l'organisation se mette désormais à progresser suivant une trajectoire aux antipodes de ce qu'elle avait connu jusque-là. Mais les changements dramatiques du genre ne peuvent survenir sans cesse, sans que l'organisation au total n'y perde son âme. De fait, il est des limites sérieuses à la capacité des hommes et des femmes de l'organisation à subir de profonds changements de cap, histoire de répondre aux attentes contradictoires de hauts dirigeants trop enclins à quitter rapidement le navire dès lors que leurs objectifs pécuniaires à court terme ont été satisfaits. S'ils savent une chose en particulier, c'est que les redressements de situation, assez puissants pour casser la baraque, finissent effectivement par produire leurs effets pervers dans l'ensemble du corps d'emploi de l'organisation. D'où leur tendance à tirer plus vite leur profit et leur révérence ensuite.

Ce qu'il faut retenir de cette courte dissertation, c'est l'importance de changer la mentalité des hauts dirigeants, si l'on veut instituer le changement opérationnel dans l'organisation. La philosophie qui les anime va impulser dans l'organisation des modes, méthodes et pratiques de gestion qui leur ressembleront. La culture ne réside pas au sommet, mais elle part de là !

¹ Oliver, J., (2001), *The Team Enterprise Solution*, Oak Tree Press, p. 48.