



What it takes to transform organizational culture.

Implementing Change

Dynamique du changement

Ce qu'il faut pour transformer une culture organisationnelle.

by / par Merge Gupta-Sunderji

If you want things to stay as they are, things will have to change. – Giuseppe Tomasi di Lampedusa in *Il Gattopardo* (The Leopard)

PARADOXICAL as it may sound, this quote contains more wisdom than you might realize at first glance. If you're a leader in an organization, then you want to continue to fulfill your obligations to your stakeholders. Whether it's being profitable, carrying out your responsibilities to your community, delivering services, or creating a positive working environment; these are the "things" that you want to stay the same. However, in today's fast-paced and rapidly changing business environment, to keep these things constant requires that your organization be agile and responsive, willing to flex and take action as needed, and open and ready for change. Change, however, isn't always that easy.

When you seek to implement change the first consideration should be the degree of transformation that will be needed. There are three degrees of change. The first (and easiest to implement) is the kind where the action does not impact a lot of employees. For example, paying down corporate debt, or raising share capital is a significant change in any organization, but it doesn't

really impact the day-to-day activities of employees.

The second level is a situation in which employees have to make modifications in their actions and behaviours, but the adjustments are aligned with what they already know or believe. Examples would be an already customer-focused organization seeking to reduce the number of invoice errors, or a safety-conscious company implementing new safeguards in its manufacturing lines.

When you seek to implement change the first consideration should be the degree of transformation that will be needed.

Because these changes are already in line with the values and beliefs demonstrated by the organization, employees usually come on board fairly quickly.

It's the third degree of change that causes leaders the greatest amount of angst. Here, to achieve success, the organization's culture must change; employees must change their attitudes and their behaviours. Because this cuts right to the core of individual values and beliefs, it is the most difficult type of change to implement. For example, if in order to remain competitive, a company has to reorganize so that a customer can

deal with only a single point of contact in the organization, this requires a sweeping change in employee attitude and behaviour. Or if a company has to shift from a manual to an online ordering system, the organization's culture must change fundamentally to make it happen. It's this kind of transformational change that is the most difficult to implement.

In order for an organization's culture to change, for employees to change their attitudes and behaviours at the most

fundamental level, there are five key things that leaders should focus on.

First, take the time to explain why. If your employees don't see the point of the change; if they don't see how the intended state is better than where they are right now, then they won't "buy in," and attitudes and behaviours simply won't change. Schedule information sessions, make time for one-on-one conversations, give people a chance to ask questions, and allow them time to grasp your answers.

Second, take deliberate steps to change your reward and recognition arrangements

so they support the new behaviour you desire. Don't announce that the company's primary focus is profitability yet continue to measure and reward people on sales volumes (which don't always translate into improved profitability). Adjust your measures to reflect your goals.

Third, give your employees the new skills they need in order to make the change happen. Implementing new software might offer cost-savings and increased productivity, but in order to get there, you'll have to invest upfront resources in training and opportunities for your people to gain confidence in using the new system.

Fourth, be a role model. You can't expect your employees to change if you don't demonstrate that you're willing to make changes yourself. Don't ask your employees to become more entrepreneurial, yet ask for a one-page explanation for a \$50 expense. It's confusing to your employees and it won't create the culture change you desire. Walk the talk.

Finally, be persistent and patient. Transformational change does not occur overnight. Your people need to see that you are committed to the change and that you are willing to follow it through, even though there may be short-term pain. ■

Si nous voulons que tout continue, il faut que d'abord tout change. – Giuseppe Tomasi di Lampedusa dans *Il Gattopardo* (Le Guépard)

AUSSE PARADOXAL que cela puisse paraître, cette citation contient plus de sagesse qu'on ne pourrait le croire. Pour un dirigeant d'entreprise, il est important de continuer à remplir ses obligations envers les parties prenantes. Certaines choses ne doivent pas changer : rentabilité, respect des responsabilités envers la collectivité, prestation de services, qualité du milieu de travail. Pour en assurer la continuité, dans un monde des affaires en constante évolution, votre organisation doit toutefois se montrer agile, apte à faire face à diverses situations, disposée à faire des concessions et prête à changer. Changer, toutefois, n'est pas toujours tâche facile.

Lorsque vous cherchez à introduire des changements, le premier facteur à considérer est le degré de changement nécessaire. Il y en a trois. Le premier (et le plus facile à faire adopter) est celui où la mesure prise n'a pas une grande incidence sur les employés. Le remboursement de dettes ou l'augmentation du capital-actions, par exemple, sont des changements importants pour l'organisation; toutefois, ils n'ont pas vraiment d'incidence sur les activités quotidiennes des employés.

Le deuxième degré exige que les employés modifient leurs actions et leurs comportements; toutefois, ces changements sont conformes aux connaissances ou valeurs déjà acquises. Prenons, par exemple, une organisation déjà axée sur le service à la clientèle qui cherche à réduire le nombre d'erreurs de facturation ou une entreprise soucieuse de la sécurité qui met en place de nouvelles mesures de sécurité pour ses chaînes de fabrication. Comme ces changements

Lorsque vous cherchez à introduire des changements, le premier facteur à considérer est le degré de changement nécessaire.

sont déjà conformes aux valeurs de l'organisation, les employés les adoptent habituellement assez rapidement.

C'est le troisième degré de changement qui cause le plus d'angoisse aux dirigeants. En effet, il exige une modification de la culture organisationnelle : les employés doivent changer leurs attitudes et leurs comportements. Ce type de changement est le plus difficile à faire adopter, parce qu'il touche le cœur même des valeurs et convictions de chacun. Si, pour demeurer concurrentielle, une entreprise doit réorganiser ses activités de telle sorte qu'un client puisse n'avoir qu'un seul point de contact dans l'organisation, cette situation exige un changement d'attitude et de comportement de la part des employés. De même, si une entreprise doit passer d'un système de commande manuel à un système en ligne, la culture organisationnelle doit changer fondamentalement. C'est ce genre de transformation qui est le plus difficile à faire adopter.

Pour que votre culture organisationnelle change, et que les employés modifient leurs attitudes et leurs comportements en profondeur, vous devez vous concentrer sur cinq points importants.

Premièrement, prenez le temps d'expliquer. Si les employés ne voient pas le but du changement et s'ils ne voient pas comment la situation recherchée est préférable au statu quo, ils ne vous suivront pas et ne modifieront tout simplement pas leurs attitudes et comportements. Planifiez des séances d'information, prenez le temps de rencontrer les employés personnellement et donnez-leur la chance de poser des questions et de prendre le temps d'assimiler vos réponses.

Deuxièmement, prenez des mesures pour modifier votre système de rémunération de manière qu'il soutienne le nouveau comportement souhaité. N'annoncez pas que l'objectif principal de l'entreprise est la rentabilité tout en continuant à évaluer et rémunérer les employés en fonction du volume des ventes (ce qui ne se traduit pas toujours par une meilleure

rentabilité). Modifiez vos mesures en fonction de vos objectifs.

Troisièmement, permettez aux employés d'acquérir les nouvelles compétences dont ils ont besoin pour que le changement s'effectue. L'implantation d'un nouveau logiciel peut permettre de réduire les coûts et d'accroître la productivité. Pour y arriver, toutefois, vous devrez d'abord investir des ressources au niveau de la formation et donner aux employés

la possibilité de prendre de l'assurance dans l'utilisation du nouveau système.

Quatrièmement, soyez un modèle. Vous ne pouvez pas vous attendre à ce que les employés changent si vous ne changez pas vous-même. Ne demandez pas aux employés de faire preuve d'esprit d'entreprise, si vous exigez qu'ils vous fournissent une explication d'une page pour une dépense de 50 \$. Les employés seront déconcertés et vous n'obtiendrez pas le changement de culture que vous souhaitez. Prêchez par l'exemple.

Finalement, soyez persistant et patient. On ne modifie pas un comportement du jour au lendemain. Les employés doivent voir que vous tenez au changement et que vous êtes prêt à aller jusqu'au bout, même s'il est possible que ce soit difficile à court terme. ■

MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at www.mergespeaks.com/blog or contact her at 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à www.mergespeaks.com/blog ou contactez Merge au 403 605 4756.**

NEED AN ACCOUNTANT?

Find a CGA firm at needanaccountant.org

CGA CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

Toronto, Ontario Montreal, Quebec Vancouver, British Columbia
Calgary, Alberta Winnipeg, Manitoba Hamilton, Ontario
Quebec, Quebec Halifax, Nova Scotia
Ottawa, Ontario London, Ontario
Edmonton, Alberta Regina, Saskatchewan