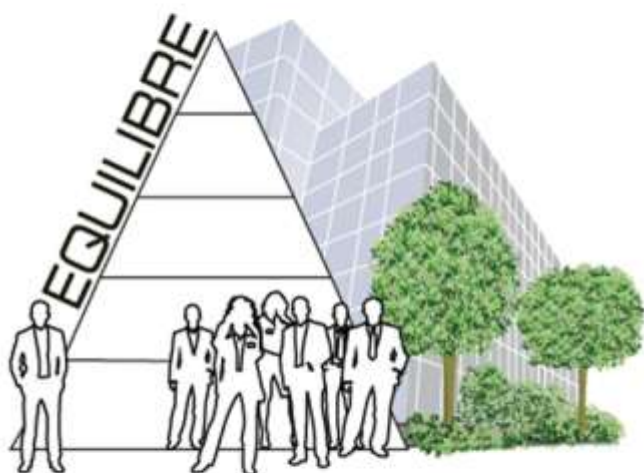


**Sonia Perron**

Défi d'entreprise :  
croître en équilibre



« Un ouvrage de référence rigoureux et complet, dédié à toute entreprise soucieuse de vivre en harmonie, beau temps mauvais temps. »

De nos jours, la gestion d'une entreprise constitue un grand défi. La mondialisation, la concurrence, la conjoncture économique et l'environnement sont des considérations avec lesquelles il faut composer tout en demeurant efficace, compétitif et rentable. Conserver l'équilibre au sein de l'organisation semble impossible dans ce contexte.

***Une entreprise peut croître en équilibre*** mais, pour y parvenir, il faut certains éléments :

- inclure et maintenir la dimension humaine dans les décisions ;
- être conscient des pièges à éviter ;
- avoir une structure et une équipe de gestion supportant la croissance et l'évolution ;
- favoriser la mise en place de bonnes pratiques au moment opportun.

Sonia Perron présente ici des constats relatifs aux déséquilibres et des solutions pratiques pour conserver ou retrouver l'équilibre lors de la croissance et ainsi, permettre à toute entreprise de reprendre son rythme de croisière.

Que vous soyez entrepreneur ou gestionnaire, vous trouverez dans cet ouvrage les outils pour établir un climat de travail favorisant l'épanouissement des individus tout en atteignant les objectifs d'affaires.

***Une entreprise en équilibre s'adapte plus rapidement aux mouvements du marché et est plus performante!***

---

Sonia Perron est une conseillère en gestion cumulant 30 années d'expérience au sein de plusieurs entreprises. Lors de son parcours, son rôle a évolué cependant, une chose demeurait constante : sa perception des déséquilibres qui rendaient difficiles le bon fonctionnement des opérations, la croissance et les transformations. Ses observations l'ont conduite à écrire *Défi d'entreprise : croître en équilibre*.



ISBN : 978-2-9815010-0-4



9 782981 501004

**Sonia Perron**

**Défi d'entreprise :  
Croître en équilibre**

[www.soniaperron.com](http://www.soniaperron.com)

© 2014 Sonia Perron  
Tous droits réservés

Première édition

Imprimé au Canada

ISBN : 978-2-9815010-0-4

# Tables des matières

<i>Préface</i> .....	9
<i>Remerciements</i> .....	13
<i>Mot de l'auteur</i> .....	15
Introduction.....	19
Partie 1 : Croître en équilibre.....	23
Introduction.....	25
Naissance.....	27
Croissance.....	31
Maturation.....	67
Déclin ou renouveau.....	79
Partie 2 : Du déséquilibre à l'équilibre.....	83
Introduction.....	85
Premiers symptômes.....	89
Perte de contrôle.....	93
Le désengagement.....	99
Le syndrome de la réorganisation.....	103
La perte de pouvoir.....	107
Reprise du pouvoir et retour à l'équilibre.....	111
Partie 3 : L'accompagnement des individus.....	117
Introduction.....	119
Équilibre : dimension humaine vs technique.....	127
Les bases de la gestion du changement.....	129
Rôles et responsabilités.....	143
Processus.....	153

Activités .....	163
Cap sur l'équilibre .....	199
Annexes .....	205
Annexe 1. Processus de gestion du changement .....	206
Annexe 2. Processus commun de gestion de projet ..	207
Annexe 3. Processus détaillé .....	208
Annexe 4. Tableau d'analyse d'écarts .....	212
Bibliographie .....	213

## Préface

Chers lecteurs,

Sonia Perron vous convie à un livre sur les défis d'équilibre qui confrontent l'entreprise. Vous serez surpris par l'originalité du propos, c'est-à-dire les défis de gestion que traverse l'entreprise à travers les notions d'équilibre et de déséquilibre organisationnel. De même, les nombreuses illustrations issues de sa pratique faciliteront votre lecture.

Sonia Perron répertorie, suite à une vaste expérience en gestion et en changement, une variété de situations où l'entreprise est en équilibre précaire ou en déséquilibre. Ce faisant, elle démontre comment le maintien de l'équilibre est un défi à la fois dans le développement régulier de l'organisation (théorie du cycle de vie) et dans un contexte en perpétuel changement tel que celui qui prévaut actuellement (changements législatifs, changements à la gouvernance (présence accrue de partenariat), changements technologiques,...). L'apport original de la première partie de son livre réside d'une part, dans l'habile combinaison de la notion de déséquilibre avec le cycle de vie de l'entreprise et d'autre part, dans les nombreuses illustrations issues de son expérience qui permettent de bien voir la pertinence des recommandations formulées.

Outre ces enseignements précieux sur les nombreux risques de déséquilibre, l'auteure présente en filigrane les principes de base d'une bonne gestion : être à l'écoute de ses employés, effectuer des diagnostics organisationnels fréquents, suivre en continue les changements,... Ainsi, non seulement Sonia Perron met en garde les

gestionnaires contre les fréquents déséquilibres que leur organisation peut rencontrer mais elle leur rappelle certaines bases de gestion.

La seconde partie montre les dangers du déséquilibre et la propension de celui-ci à s'auto-réguler en système. Les symptômes du déséquilibre sont dépeints avec clarté et réalisme. Plusieurs individus et organisations s'y retrouveront sans doute à un moment où l'autre de leur vie. Dans cette partie, deux propositions méritent d'être soulignées. D'une part, le déséquilibre en milieu organisationnel résulte de l'action d'une diversité d'individus, eux-mêmes probablement en déséquilibre par rapport à leur vie personnelle, leurs valeurs,... Quelle leçon d'humilité que de reconnaître que les déséquilibres dépendent aussi de choix humains. D'autre part, l'auteure propose une solution innovatrice pour réinitialiser le système : un comité opérationnel, dont les membres pourront varier dans le temps. Ce qui retient l'attention ici pour ma part, c'est le fait que ce comité pourra amener un éclairage nouveau à la situation, permettre un recul sur l'état des faits. Bien des fois, l'inertie ne résulte pas de mauvaise volonté mais d'une incapacité à voir autrement. Le comité opérationnel proposé a le mérite de faire sortir les acteurs organisationnels de leur vision traditionnelle, dont ils sont prisonniers.

Enfin, la troisième partie met l'accent sur l'accompagnement, j'oserais dire sur l'importance d'impliquer une multiplicité d'acteurs dans le processus de changement qui mène au retour à l'équilibre : parrain, gestionnaire de projet, gestionnaire de processus,... Ainsi, plusieurs personnes contribuent au retour à l'équilibre et les acteurs proposés vont au-delà de la dichotomie



classique agents de changement et destinataires du changement. Puis, cette dernière partie démontre également l'éventail des activités à réaliser pour gérer le changement. Force est d'admettre que Sonia Perron relate avec exhaustivité les étapes à franchir et les aspects à considérer pour bien mener à terme un changement.

Après avoir lu ce livre, le défi consistera pour les gestionnaires à intégrer tout ce savoir, à la fois dans leurs connaissances, mais surtout dans leurs pratiques. Le défi est de taille dans une société en perpétuel mouvement où tout va vite, tout est urgent et tout à un coût. Le succès reposera sans doute sur une volonté de changer à toute épreuve, incluant celle de changer notre façon traditionnelle de changer, souvent erronée parce que trop précipitée...

Bonne lecture et surtout, bonne intégration....

*Stéphanie Gagnon, Ph. D. Management*



## Remerciements

La réalisation de ce projet me tenait à cœur depuis quelques années. Le chemin parcouru pour y arriver a été imprévu et plutôt intéressant. Je crois que tout ce qui arrive dans la vie arrive pour une raison. En période d'adversité, il n'est pas évident de demeurer positif, même en étant convaincu que toute cette aventure aura éventuellement un sens. Cependant, l'ouverture dont un individu fait preuve permet à la vie de le surprendre.

Plusieurs personnes m'ont accompagnée et je tiens à les remercier. D'abord, je remercie ma famille pour son soutien et ses encouragements, plus spécifiquement mon époux pour son soutien moral et sa grande écoute, et ma fille pour ses encouragements, ses illustrations et la poursuite de ses rêves au quotidien. C'est très inspirant ! Il y a aussi ma tante, qui a été ma première lectrice et qui a mis son expérience en littérature à mon service afin de guider et d'ajuster le texte.

Je ne pourrais passer sous silence certains amis qui ont partagé avec générosité leurs talents, leur vécu et leurs opinions sur mes propos. Merci à toi Alexandra, à toi Dominique, à toi Eddy, à toi Heidi et à toi Penny. Encore merci à vous tous pour votre contribution à la réalisation de mon premier livre.

Je tiens aussi à remercier les gens qui ont croisé mon chemin et m'ont aidée à réaliser ce projet. Merci à Charles, Nathalie, Isabelle, Janick et Stéphanie. Il y a aussi ce groupe de 20 personnes super positives qui m'ont inspirée lors de ma retraite d'écriture. Merci à vous tous.

En terminant, merci à toutes ces entreprises et aux gens rencontrés lors de mes emplois ou mandats en gestion ou en gestion du changement pour la richesse des expériences que j'y ai vécues.

## Mot de l'auteur

J'ai eu la chance de travailler dans plusieurs entreprises, de la PME à la multinationale et de l'entreprise en démarrage à celle mature, composées de quelques dizaines à plus de 10 000 employés, avec ou sans syndicat, dans divers secteurs d'activités manufacturières ou de service. Mon rôle a évolué au cours des années en passant de la gestion à la gestion du changement. Cependant, une chose a toujours été constante : ma perception des déséquilibres qui rendaient difficiles le bon fonctionnement des opérations, la croissance, les transformations.

D'aussi loin que je me souviens, le bien-être des gens était important pour moi. Me mettre à la place de l'autre faisait partie de mon processus de réflexion et de planification. Au cours de mon cheminement de carrière, l'individu est demeuré au cœur de mon quotidien et a guidé mes interventions. Étant sur le marché du travail depuis plus de 30 ans, j'ai remarqué que la dimension humaine tendait à disparaître des préoccupations opérationnelles au bénéfice de l'aspect technique, ce qui cause en soi un déséquilibre.

Il est de plus en plus rare d'entendre les gens parler positivement de leur environnement de travail. La croissance de l'absentéisme, le roulement de personnel, les nombreux cas de surmenage ou de dépression démontrent bien le malaise en milieu de travail. L'entreprise, composée et gérée par des humains, serait-elle devenue un milieu inhumain ?

Mon livre se veut un partage de réflexions, une présentation de constats relatifs à ce déséquilibre et des solutions pratiques pour conserver ou retrouver l'équilibre lors de la croissance et ainsi permettre à votre entreprise de reprendre son rythme de croisière. Mes propos s'appuient surtout sur mes expériences en milieu de travail et peu sur des lectures complémentaires. Il est fort probable que certaines anecdotes vous rappelleront des situations de « déjà vu » ou même quelqu'un. Toutefois, soyez assurés que chacune a été composée d'éléments de diverses situations afin d'éviter tout lien réel mais... il y a des classiques !

## Introduction

Il est impensable de parler de l'entreprise sans d'abord parler de l'individu. L'être humain. L'Homme. Fascinant et plein de ressources. Que ce soit dans la vie personnelle, professionnelle ou même dans la société, l'équilibre est essentiel pour qu'un individu puisse évoluer. Tout au long de sa vie, il tente de maintenir son équilibre. Lorsqu'il fait face à des situations et des événements qui ébranlent son quotidien et créent du déséquilibre, il met tout en œuvre pour le retrouver. Il est en recherche constante d'équilibre.

Dans la vie personnelle, le maintien de l'équilibre est au cœur des préoccupations. Dès son jeune âge, chaque être humain est accompagné dans son cheminement par ses parents et sa famille. Cette assistance se fait naturellement et vise à le préparer aux grandes étapes de son parcours. Par exemple, lorsqu'un enfant se présente à son premier jour d'école, il est parfois nerveux car c'est une nouvelle expérience. Cependant, ses parents lui en ont parlé plusieurs mois à l'avance, ils ont répondu à ses questions et ils ont même acheté avec lui ses vêtements, ses accessoires pour les collations ou les repas et son matériel scolaire. Malgré le fait que cette nouvelle activité bouleverse son quotidien, il a le matériel nécessaire, il comprend ce qui lui arrive et bénéficie du support de ses parents, sa famille et du personnel de l'école. Sans qu'il le sache, la gestion du changement est omniprésente dans sa vie.

Pour conserver ou retrouver l'équilibre, l'individu a besoin d'un accompagnement pour faciliter les transitions. Qu'en est-il de la vie professionnelle ? Qu'y-a-t-il en place pour aider l'individu à maintenir ou retrouver son équilibre ? En

entreprise, chaque membre de l'équipe de gestion est responsable de gérer, organiser, diriger son département, ce qui inclut l'accompagnement de ses subordonnés. La gestion du changement devrait être omniprésente ici aussi. Depuis quelques années, il y a une tendance à dissocier la gestion du changement de toutes les activités de gestion. En retirant l'accompagnement humain de l'équation, le déséquilibre est forcément créé. Cette compétence tend à s'estomper du profil des gestionnaires au profit de l'apparition d'une expertise particulière dans le domaine des affaires. Pourtant, il est évident que si les individus ont besoin d'être accompagnés par leur famille dans leur vie personnelle, ils ont aussi besoin d'être accompagnés par leurs gestionnaires dans leur vie professionnelle. Tous les dirigeants des différents niveaux de gestion ont donc la responsabilité d'accompagner les employés qu'ils supervisent lors de transitions.

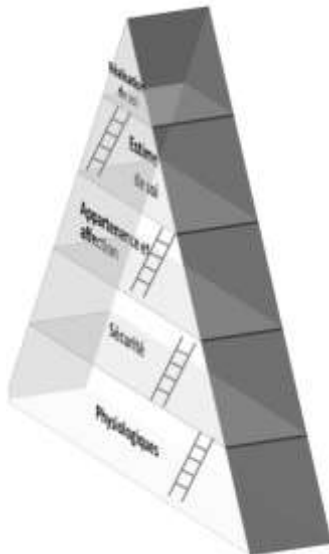
Plusieurs personnages ont marqué l'histoire avec des théories intéressantes. Celui qui attire l'attention est Abraham Maslow (1943). Il est connu dans la psychologie du travail pour ses études sur la motivation, résumées dans une pyramide qui présente une hiérarchie des besoins : l'homme atteint pleine et entière satisfaction lorsqu'il est comblé sur tous les plans. Malgré que cette théorie soit contestée à certains égards par la psychologie industrielle moderne, le texte fera référence à la pyramide de besoins de Maslow à quelques occasions, parce qu'elle demeure un ouvrage fondamental et qu'elle permet d'expliquer certaines des causes du déséquilibre.

Cette hiérarchie distingue cinq niveaux de besoins, de la base au sommet :



1. À la base, les besoins **physiologiques**, tels que respirer, dormir, manger, boire.
2. Ensuite, les besoins de **sécurité** et de protection, tant physiques que psychologiques, tels qu'avoir un endroit où demeurer et occuper un emploi stable offrant une couverture complète d'assurances. Ces deux aspects assurent la survie.
3. Puis viennent les besoins d'**appartenance, amour, amitié et intégration**, qui reflètent la volonté de faire partie d'une famille, d'un groupe, d'une société.
4. Ensuite, nous retrouvons le besoin d'**estime de soi**, qui laisse place aux projets, aux objectifs, aux opinions et permet de se regarder dans le miroir le matin et de s'aimer.
5. Enfin, apparaissent au sommet de la hiérarchie les besoins d'auto-accomplissement ou de **se réaliser soi-même** à travers une œuvre, un engagement.

Figure 1 : Pyramide des besoins de Maslow



Source : Maslow, adapté par S. Perron

De plusieurs niveaux émergent des initiatives dont certaines se transformeront en création d'entreprises. Les individus peuvent se transformer en entrepreneurs pour satisfaire n'importe lequel de ces niveaux besoins. Certains individus créent une entreprise suite à une perte d'emploi afin de répondre à leur besoin de sécurité. D'autres fondent une coopérative pour répondre à un besoin d'appartenance, d'estime de soi ou encore de réalisation.

L'entreprise est une personne morale avec son identité propre, mais elle sera teintée par l'entrepreneur qui la fait naître et influencée par les individus, aux besoins différents, qui y travailleront. En plus d'offrir de l'accompagnement dans le cheminement des individus, l'entreprise devrait leur permettre de satisfaire leurs besoins.

Dans un premier temps, certaines étapes de cycle de vie d'une entreprise seront abordées afin de poser un regard sur les pièges qui mènent au déséquilibre, de mettre en relief les incontournables relativement au maintien de l'équilibre et d'élaborer sur la mise en œuvre de certaines théories.

La deuxième partie du livre sera dédiée au déséquilibre, de l'apparition des premiers symptômes jusqu'aux situations complexes de déséquilibre à long terme qui peuvent donner naissance à un système. Des solutions pour retrouver l'équilibre seront proposées selon l'état du déséquilibre, telle la création d'un comité opérationnel pour démanteler un système déficient bien ancré.

Pour le dernier droit, nous poserons un regard sur les activités nécessaires à l'accompagnement des individus

pour favoriser l'équilibre et revenir à une gestion humaine du changement.



## **Partie 1 : Croître en équilibre**



## Introduction

Il est possible pour une entreprise de croître en équilibre mais, pour y parvenir, il faut certains éléments : inclure et maintenir la dimension humaine dans les décisions, être conscient des pièges à éviter, avoir une structure et une équipe de gestion supportant la croissance et l'évolution, favoriser la mise en place de bonnes pratiques au moment opportun.

Chaque étape du cycle de vie apporte son lot de défis à relever. L'entrepreneur<sup>1</sup> et l'équipe de gestion devront les relever en se préoccupant des individus et de leurs besoins tout en préservant l'intégrité, la raison d'être et le pouvoir de l'entreprise. Croître en équilibre dépend à la fois des décisions prises et de la vitesse d'ajustement démontrée à l'endroit de ces dernières lorsque le déséquilibre apparaît. Puisque la croissance apporte beaucoup de changements, il importe aussi d'avoir une infrastructure qui facilite la gestion de ces changements. Sans cette infrastructure, l'équilibre et la vitesse de croissance seront compromis. La gestion efficace du changement aidera à la fois au maintien de l'équilibre et de la vitesse de croisière.

Dans cette première partie du livre, les pièges à éviter pour demeurer en équilibre seront couverts, ce qui présentera en même temps les déséquilibres les plus souvent observés en entreprise. Afin de couvrir tous ces éléments, les étapes suivantes du cycle de vie de l'entreprise seront abordées : naissance, croissance, maturation et déclin ou

---

<sup>1</sup> Veuillez noter que le genre masculin utilisé dans ce livre désigne aussi bien les femmes que les hommes. L'utilisation du masculin et du singulier a pour seul but d'alléger le texte.

renouveau<sup>2</sup>. Selon le type d'entreprise et son secteur d'activités, il est possible que certains pièges puissent se produire à différentes étapes du cycle de vie. Toutefois, ils seront présentés selon les observations les plus fréquentes, ce qui explique la variation en longueur des différents chapitres.

Pour faciliter la lecture, les exemples reliés au déséquilibre ou aux bonnes pratiques seront présentés dans un encadré.

---

<sup>2</sup> Ichak Adizes (1991)