

## Préparer le changement

Solange Berger

Mis en ligne le 25/02/2012

**Le monde change. Et vite. Les entreprises doivent s'y préparer. Mais il est essentiel d'obtenir l'adhésion des collaborateurs.**

Eclairage

Une innovation c'est bien, mais il faut encore que chacun l'accepte. " *Pour gérer un changement dans l'entreprise, il faut que tous les collaborateurs de l'entreprise participent au processus de réflexion. Cela ne suffit plus que la direction dise : Et voilà, c'est comme cela ! Quand les gens comprennent la solution, ils l'acceptent plus facilement. Quand ils en font partie, c'est encore mieux. Les méthodes d'hier ne suffisent plus pour inciter chaque individu dans l'entreprise à adopter de nouvelles méthodes de travail* ", constate Patrick Stevens, fondateur en 2008 de Myriadfacets in Management, une société qui réunit un groupe de partenaires spécialisés dans la gestion du changement. " *Chacun des sept partenaires - que nous appelons "compagnons du changement" - a un vécu et une expérience propres. Nous nous complétons très bien. Sur les missions, nous travaillons toujours à plusieurs pour mieux comprendre la complexité des situations que nous rencontrons. D'ailleurs, au sein des entreprises aussi il est important d'avoir des équipes pluridisciplinaires pour avoir une organisation capable d'affronter les défis actuels. La diversité est porteuse de valeurs ."*

Les "compagnons du changement" s'adressent en premier lieu aux décideurs de l'entreprise. " *Il faut qu'ils aient la volonté de décider le changement. Ils ont leur vision, leurs objectifs, mais ils ne savent pas comment l'implémenter ou n'en ont pas le temps. Le point de départ est la direction, puis l'on descend en cascade vers tous les collaborateurs de l'entreprise.*" Les "compagnons du changement" questionnent donc tout d'abord la direction pour avoir des axes de développement, voir où cela fait mal. " *Ensuite, nous demandons aux collaborateurs comment ils ressentent la situation. On remarque qu'il y a déjà pas mal d'idées qui peuvent être utilisées comme pistes de réflexion. Tenir compte du feed-back des collaborateurs est valorisant pour eux. Et puis les gens ne manquent pas d'idées. En fait, ils sont les mieux placés pour savoir où cela coince. "*

Myriadfacets in Management propose une photographie de la société. Il est intéressant d'avoir un regard extérieur, explique Luc De Schryver, l'un des partenaires de Myriadfacets in Management, qui prend l'exemple d'une entreprise dont le chiffre d'affaires baisse. " *On essaye de projeter une image très visuelle de la situation. Cela peut induire un choc émotionnel mais c'est plus efficace qu'un rapport d'une centaine de pages. Il faut voir ce qu'ils ont entrepris pour apporter une solution : rationaliser la production, fermer un site, Mais cela ne suffit pas. La solution se trouve peut-être dans une autre façon de travailler, de communiquer. Les solutions se trouvent souvent dans l'organisation ."*

La photographie permet de voir plusieurs éléments : les conflits dans l'entreprise, la liberté donnée aux collaborateurs, la prise de risque - " *si dans une équipe on constate que les idées sont traitées de façon négative, on va coacher le leader pour que cela change* " - ou encore l'humour. " *C'est un élément important. Rit-on dans les couloirs ? Dans certaines entreprises, on entend dire : Ici c'est sérieux. On n'est pas là pour rire. Et ce n'est pas toujours lié au secteur. Dans certaines boîtes de pub, secteur que l'on pourrait considérer comme plus "léger" que la finance par exemple, le climat est très lourd* ", note Luc de Schryver, qui constate encore que " *dans une même entreprise, on peut avoir des cultures ou des climats très différents d'un département à l'autre*".

Elément essentiel : créer un environnement adapté au changement, un climat propice. *" Tous les efforts de changement ou d'innovation sont voués à l'échec si le climat de l'entreprise ne favorise pas l'esprit d'initiative, la prise de risque, la communication et, de manière générale, la confiance" , note Patrick Stevens. " On ne peut pas prédire le futur. Il faut donc que l'entreprise soit flexible afin de ne pas être démunie face à l'imprévu , précise Luc De Schryver, qui distingue la culture organisationnelle et le climat organisationnel. La première est très difficile à changer. Mais on peut agir à court ou moyen terme sur le second. On regarde alors comment sont traitées les nouvelles idées dans l'entreprise, s'il y a des tensions relationnelles, "*

Pour que le changement réussisse il faut qu'il y ait débat, interaction, que la société soit apprenante. Ce, afin d'être plus à même d'affronter les éléments extérieurs.

Il faut que les gens acceptent l'idée d'un point de vue émotionnel. *" Manifester son mécontentement n'est pas nécessairement négatif , note Patrick Stevens. Il faut tenir compte de la résistance au changement. Parfois elle est fondée. C'est très porteur de parler des émotions. Chacun est différent face au changement. Il n'est dès lors pas possible d'avoir une approche unique pour que le changement soit géré de manière constructive."*

On peut se poser la question : faut-il le changement pour le changement ? *" Non bien sûr, le changement n'a de sens que quand il permet d'améliorer les choses ", explique Patrick Stevens, qui évoque le cas d'une grande entreprise où de nombreux changements ont eu lieu ces dernières années. " La manière dont le café était distribué a été modifiée cinq ou six fois. Et puis, on est revenu à l'ancienne solution. Les collaborateurs ne connaissaient plus le nom de leur département car il changeait tout le temps. A un moment, les gens ne veulent plus de changement car ils en ont vu tellement qui ne servaient à rien", explique le fondateur de Myriadfacets in Management, qui constate qu'aujourd'hui "le changement pour le changement ne passe plus avec les jeunes. Ils veulent savoir pourquoi l'on fait les choses" .*

Et puis il y a aussi le cas du nouveau patron qui veut tout changer pour imprimer sa marque. *" Nous intervenons également lors d'une succession. Certains membres du personnel sont parfois très attachés à l'ancien patron. Il faut discuter de ce changement sinon cela peut empoisonner toute la vie de l'entreprise."*

---

Cet article provient de <http://www.lalibre.be>

