

Préparer le changement

• Le monde change. Et vite. Les entreprises doivent s'y préparer.

Mais il est essentiel d'obtenir l'adhésion des collaborateurs.

de Serge Solange Berger

Une innovation, c'est bien, mais il faut savoir 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 ne les comprennent pas, c'est comme mieux. Les outils d'horre ne suffisent plus pour les accompagner individuellement dans l'entreprise et adopter de nouvelles méthodes de travail", constate Patrick Stevens, fondateur en 2008 de Myriadfacts in Management, une société qui aide un groupe de partenaires qui collaborent dans le domaine du changement. "Chacun des sept partenaires que nous appelons 'compagnons de changement' a un rôle et une responsabilité propres. Nous nous engageons à nos côtés sur les missions, nous allons toujours à plusieurs pour mieux comprendre la complexité des situations que nous rencontrons. Nous avons des entreprises avec 100 employés, nous nous appuyons sur des équipes pluridisciplinaires pour avoir une information capable d'affronter les défis de la tâche. Le directeur est porteur de valeurs."

Les "compagnons du changement" s'entraident en passant leur avis de l'extérieur de l'entreprise. "Il faut qu'ils soient le moteur de décider le changement, de leur vision, leurs objectifs, mais de ne pas se limiter à l'impression qu'il y a un état des lieux, le point de départ est la direction, puis elle descend au niveau de tous les collaborateurs de l'entreprise". Les "compagnons du changement" s'entraident dans tout d'abord le directeur pour avoir des axes de développement, puis un état des lieux. Ensuite, nous demandons aux collaborateurs comment ils ressentent le situation. Ce renseignement qu'il y a des points de vue qui peuvent être utilisés comme points de réflexion. Leur rôle est de leur faire des collaborateurs qui ne se contentent pas de dire. Il peut être que ne manquent pas d'idées. En fait, de leur faire plaisir pour se motiver de leur mieux."

Myriadfacts in Management pro-



pose une photographie de la société. Il est intéressant d'avoir un regard extérieur explique Luc De Schryver, l'un des partenaires de Myriadfacts in Management, qui prend l'exemple d'une entreprise dont le chiffre d'affaires baisse. "Un usage de projet que nous voyons très souvent de la situation. Cela peut inclure un état des lieux mais c'est plus efficace qu'un rapport d'une centaine de pages. Il faut voir ce qu'il est en entreprise pour apporter une solution: rationaliser la production, former 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'imagination."

La photographie permet de voir plusieurs éléments les conflits dans l'entreprise, le thème dominant aux collaborateurs, la prise de risque "si dans une équipe on constate que les idées sont traitées de façon négative, on se met à se briser le bras pour que cela change", on entend l'humour. "C'est un élément important. Et on dans les conflits? Dans certaines entreprises, on entend dire: 'Ici c'est sérieux, on n'est pas la pour rire. Et si c'est pas toujours la ou certains. Dans certains lieux de pub, on voit que l'on pourrait considérer comme plus "light" que la finance par exemple, le débat est très libre", note Luc de Schryver, qui constate aussi que "dans une même entreprise, on peut avoir des cultures

ou des climats très différents d'un département à l'autre".

Élément essentiel: avoir 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 démontée face à l'imprévu, précise Luc De Schryver, qui définit que 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 traités les nouvelles idées dans l'entreprise, et il y a des tensions relationnelles."

Pour que le changement réussisse il faut qu'il y ait du débat, interaction, que la société soit apprenante. Ce, afin d'être plus à même d'abandonner les habitudes existantes.

Il faut que les gens acceptent l'idée d'un point de vue rétrospectif. "Manipuler son mécontentement n'est pas nécessairement négatif", note Patrick Stevens. Il faut tout 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 s'est dit les plus possible d'avoir une approche unique pour que le changement soit porteur de sensibilité 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 au deuxième semestre. "La manière dont le café était distribué a été modifié cinq ou six fois. Et puis, on est revenu à l'ancienne solution. Les collaborateurs ne comprennent plus le sens de leur développement car il changeait tout le temps. À un moment, les gens se rendent compte de changement car ils ont un sentiment que se servaient à rien", explique le fondateur de Myriadfacts in Management, qui constate qu'il s'agit de "l'innovation pour le changement ne passe plus sans les autres. Le leader savait pourquoi l'on fait les choses".

Il peut il y a aussi le cas de nouveaux patrons qui vont tout changer pour inspirer un message. "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 ainsi que leur impression toute la vie de l'entreprise."