

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT. Dans les PME tributaires de leurs marchés comme dans les groupes centralisés qui alternent les mouvements de globalisation et de relocalisation, les managers doivent endosser des revirements qui impacteront l'organisation de leur équipe.

SAVOIR RÉAGIR AUX ÉVOLUTIONS DE STRATÉGIE

C'est une péripétie comme le secteur de l'assurance en connaît souvent. Dès 2014, la perspective d'une généralisation de la complémentaire santé dans les entreprises, voulue par l'ANI de janvier 2013, entraîne *de facto*, pour l'assureur lyonnais Alptis (500 salariés) un effondrement de son activité principale de complémentaire santé individuelle. Il ne pourra pas décliner la même offre sur le marché collectif et risque fort, pour ses 40 ans, de supprimer des emplois.

Au lieu de cela, l'entreprise va intégrer de nouvelles compétences. Elle recrute 70 personnes en 2015, dédiées à la gestion de contrats pour compte de tiers et au développement d'applications informatiques en protection sociale. « Au lieu de rester tournés vers nos adhérents, nous avons pris le virage de la conception de services en B to B pour d'autres assureurs, explique Patrick Julien, directeur du développement. Bien sûr, il existe chez nos collaborateurs l'inquiétude de savoir si ce changement stratégique sera durable. Mais le personnel a salué le fait qu'en période d'incertitude sur les marchés,

nous nous étions repositionnés et que nous tenions le cap. » Embarquer les salariés avec soi : c'est l'obsession de tout manager confronté à une rupture stratégique, quelle que soit la taille et le secteur de l'entreprise. « Son principal enjeu est de donner du

« IL EST DE LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE DE COMMUNIQUER SUR SES ORIENTATIONS, MAIS AUSSI DE CELLE DU MANAGER DE SE MONTRER PROACTIF EN ALLANT CHERCHER L'INFORMATION. »

Véronique Rivalier, du cabinet de conseil Profil RH.

sens au changement, affirme Gilles Fourchy, consultant en gestion de carrières et responsable des relations entreprises à l'Apec Strasbourg. Cela semble plus difficile à envisager dans une entreprise internationale, où les décisions importantes sont prises à

l'autre bout du monde, que dans une PME, où tout se joue dans la pratique et où le manager peut influencer dans le processus de décision de la direction. Il faut faire preuve de créativité et se poser la question suivante : que puis-je faire de la contrainte qui est devant moi ? » Tout d'abord : avoir conscience de la stratégie qui se dessine, avertit Véronique Rivalier, dirigeante du cabinet de conseil Profil RH. « J'entends parfois des managers dire qu'ils ne se sentent pas suffisamment informés, bien qu'ils occupent d'importantes fonctions opérationnelles. Il est de la responsabilité de l'entreprise de communiquer sur ses orientations, mais aussi de celle du manager de se montrer proactif en allant chercher l'information. »

« Si je ne partage pas un changement de cap dont la décision n'est pas prise, je mets toute ma force de conviction dans la discussion, indique Patrick Julien. Mais, si cette décision est prise, il ne faut plus essayer de transformer la situation, ni prendre parti. Je regarde ce qui est en mon pouvoir : expliquer à mon entourage, objectivement, les raisons qui nous conduisent au changement. Il faut donner du sens à l'action. » Isabelle Calvar Madec, ancienne cadre dirigeante d'Adidas France devenue consultante à Keep Cap, va plus loin : « Il faut surtout accompagner le changement. Ce n'est pas tout de décider. Les grandes entreprises mettent beaucoup d'énergie à identifier leur stratégie et à bâtir des plans d'action, jusqu'au point d'orgue

de l'annonce de cette stratégie. Elles pensent avoir tout dit. Or dans les entités locales, les managers estiment qu'ils se font imposer leur stratégie. Le principal enjeu est donc l'accompagnement au changement – de rôle, de positionnement, d'organisation. »

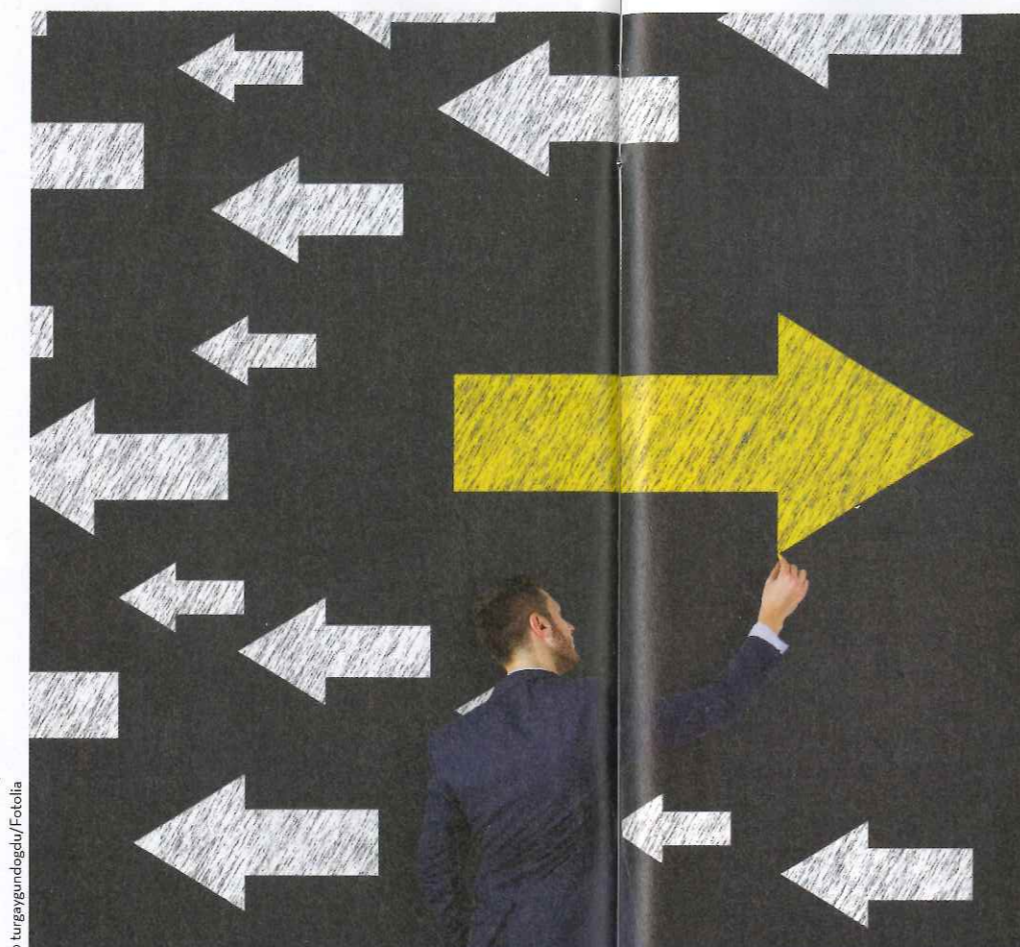
DES SALARIÉS ASSOCIÉS À LA RÉFLEXION

Comment ? En valorisant les actions conduites sur son propre périmètre d'intervention. « Associez les salariés à la réflexion en faisant appel à leur expertise, conseille la consultante. Sélectionnez les idées et les étapes à accomplir, en posant des indicateurs qui permettront – à chaque manager ou à chaque équipe – de situer sa contribution dans la

nouvelle architecture. » Cette démarche a deux mérites, selon Isabelle Calvar Madec : se redonner une liberté d'action et susciter l'adhésion, jusqu'au bout. « Si les salariés n'ont pas cette traduction concrète, il y aura des résistances au changement plus fortes. On a tout intérêt à donner l'impulsion

et à mettre l'organisation en mouvement. Ne pas atteindre le résultat d'emblée n'est pas grave, on corrigera le tir. Il est toujours plus payant d'aligner ses propres choix sur la stratégie décidée, quitte à prendre des détours, que de partir en ordre dispersé. »

LAURENT POILLOT



© turgaygundogdu/Fotolia



LES CONSEILS DU COACH



VÉRONIQUE RIVALIER

Consultante et coach, dirigeante du cabinet Profil RH

1

Prendre du recul

Devant un changement de stratégie, prenez un temps de recul et demandez-vous ce qu'il provoque en vous : validez-vous la pertinence du nouveau projet ? Quel sens a-t-il vis-à-vis de vos valeurs ? De votre développement de carrière ? Examinez ces trois niveaux de réflexion, puis positionnez-vous.

2

Être clair sur sa position

Vous adhérez au projet ? C'est la situation la plus simple à vivre. Centrez-vous sur le rôle de manager qui est de déployer la stratégie, avec l'intention de faire adhérer l'équipe. Si vous êtes dans l'expectative, exprimez vos doutes à votre hiérarchique – surtout pas aux salariés. Demandez-lui de vous expliquer la situation de façon convaincante, pour pouvoir donner, à votre tour, les meilleures raisons d'adhérer au projet. Vous n'êtes pas d'accord avec ce qui va s'imposer dans l'entreprise ? Vous en avez le droit. Si tel est votre choix, autant « bien le vivre ». Soyez conscient du fait que c'est bien vous qui prenez la décision (vous vivez une contrainte, mais restez maître de la manière dont vous la gérez, ce qui est fondamental pour vous sentir « solide ») afin de ne pas la faire porter à votre entreprise et de rester motivé !

3

Occuper le terrain de la communication

Mettez le projet en application en donnant du sens aux décisions pour embarquer l'équipe. Occupez le terrain de la communication, quel que soit le mode opératoire.

À NE PAS MANQUER



L'EMPOWERMENT
Philippe Liger et Gaëlle Rohou, Dunod, 192 pages, 22 euros

Tout en valorisant l'autonomie, l'entreprise s'est de plus en plus engagée à l'aide de l'outil informatique dans un reporting et un contrôle systématiques de l'activité salariée. Une pratique qui pénalise le bien-être au travail, le climat social mais aussi souvent, paradoxalement, la performance. Sans revenir sur la rigueur nécessaire dans l'évaluation des résultats et des objectifs, Philippe Liger et Gaëlle Rohou expliquent comment ne pas céder à la facilité autocratique consistant à tout contrôler pour, au contraire, laisser des marges de manœuvre, d'initiative et de performance aux salariés. C'est le concept d'*empowerment*, importé des luttes sociales, dont la traduction pourrait se situer entre le français « responsabilisation » et le néologisme d'inspiration anglo-saxonne « capacitation ». À l'ère des réseaux et du travail collaboratif, cette délégation transversale de la capacité d'agir est, selon les auteurs, spécialistes du management et du recrutement, la meilleure manière de rendre l'entreprise agile et efficace. ♦