

le partage des valeurs : levier du changement en entreprise

Entretien avec Christophe Annaheim : Nathalie Valière

C

Christophe Annaheim est expert fédéral en ressources humaines et en management. Ce formateur et coach intervient depuis vingt-cinq ans dans les changements en organisation. Il dévoile pour *Prismes* à quel point le monde de l'entreprise n'échappe pas à ces enjeux complexes.

Vous avez développé une méthode qui permet aux entreprises de relever les défis liés au changement. Mais pourquoi font-elles appel à vous, Christophe Annaheim ?

Je vois deux types de cas. Certaines entreprises se portent bien, mais elles cherchent à se remettre en question pour rester au top. Pour les autres – cela concerne 80% de mes clients –, il s'agit d'entreprises dans lesquelles un problème est reconnu et la nécessité du changement avérée. Leur projet peut être lié à des éléments stratégiques comme une fusion, une délocalisation, une restructuration, ou encore à l'environnement interne. Sur ce point, il peut s'agir de questions organisationnelles, structurelles, fonctionnelles, de qualité, d'erreur, ou encore d'absentéisme, de conflit, de burn-out. Il existe en réalité une grande diversité de problématiques spécifiques, le plus souvent liées à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Comment s'assurer de la « bonne posture » à adopter lorsque l'on accompagne un changement ?

En fonction des situations, mon rôle sera celui de conseiller, de coach, de facilitateur ou de formateur. Pour cela, je dois avant tout comprendre dans quel univers j'interviens. Il faut visualiser l'entreprise. Un premier diagnostic

permet d'examiner la situation, l'action, le résultat et la leçon. C'est la méthode dite SARL. La leçon contient par exemple une partie de remise en question qui permet d'amener le projet de changement. C'est sur cette base que j'interviens. Le choix de l'une ou l'autre posture repose ensuite sur une analyse à trois niveaux : compétences, motivation et confiance. Si les parties concernées ne paraissent pas compétentes pour garantir la transition, qu'elles ne soient pas suffisamment motivées ou manquent de confiance en elles-mêmes, j'offre du conseil et propose une solution. Si elles sont compétentes et motivées, mais qu'elles n'ont pas confiance en elles, j'opte pour de la facilitation, du coaching, du soutien – afin de construire cette confiance en soi.

Comment amener du changement quand rien ne va plus ?

Généralement, les entreprises prennent conscience d'un problème et m'appellent : « *Nous voulons changer !* » La question qu'elles posent ensuite, c'est de savoir *comment*. En ce qui me concerne, je travaille avec la direction, voire le conseil d'administration. Ensuite, il est possible d'investiguer d'autres niveaux de l'organisation, en raison d'enjeux liés à l'exemplarité. Déterminer qui va jouer quel rôle dans le changement. À partir de là, deux démarches peuvent être enclenchées, selon le degré d'urgence et d'importance.

si je vous disais qu'il faut dix ans pour changer une culture d'entreprise ?

Quelle approche préférez-vous ?

Je privilégie une approche participative. Elle consiste à fédérer, à faire participer les gens, à être auteur du changement plutôt que de le subir. Pour ce faire, on utilise des outils tels que l'étude d'opinion. L'ensemble du personnel est questionné de manière anonyme sur un certain nombre de sujets. Certaines interrogations concernent les besoins physiologiques, l'environnement social, l'estime et la réalisation de soi. C'est donc le haut de la pyramide de Maslow. Cette approche permet de faire surgir des problèmes de communication, de conflits, de manque de clarté à l'égard des objectifs fixés, une vision non partagée, etc. Ce type d'étude permet également à la direction de se remettre en question sur un certain nombre d'éléments à partir desquels on va constituer des groupes de travail pour améliorer la situation.

Comment introduisez-vous concrètement le changement ?

On peut faire évoluer des situations d'une manière très simple par des *quick-wins*, toutes ces petites choses banales qui ont un impact immédiat sur la satisfaction du personnel. Dans certaines entreprises, nous devons inciter le directeur à saluer le personnel dans les couloirs. Il y a aussi des projets de grande ou d'immense envergure. Reste à identifier ce qui peut apporter du bien-être et de la performance sur le long terme. Lorsque l'on parle de changement, on travaille forcément sur des éléments en lien avec la culture. Pour des auteurs tels que Geert Hofstede, les entreprises sont empreintes de symboles et de rituels qui restent difficiles à changer. Il peut y avoir des héros, des personnages qui ont marqué l'entreprise. Et enfin, le monde des valeurs.

Quel rôle les valeurs jouent-elles dans une entreprise en changement ?

Elles sont au cœur de la culture. Une fois extraites, elles permettent de formaliser un code de conduite. Il s'agit d'un ensemble de valeurs et de principes qu'une société ou organisation déclare respecter dans ses activités. La mise au point d'un tel code est l'occasion de clarifier ou de redéfinir la mission de l'entreprise et de soigner son image publique. C'est également un outil fédérateur pour l'ensemble des collaborateurs.

À quelle vitesse le changement doit-il s'opérer, compte tenu de cette culture d'entreprise ?

Si je vous disais qu'il faut dix ans pour changer une culture d'entreprise ? Prenons la notion de client interne : mon collègue est un client, mon subordonné est un client, mon chef est un client. Si cela ne fait pas partie des valeurs actuelles de l'entreprise, on peut en faire une nouvelle valeur et agir

concrètement dessus. Il est d'ailleurs possible de travailler sur le développement de valeurs avec différents outils RH, ce qui commence dès le recrutement. Identifier des valeurs, c'est possible par le questionnement. On observe aujourd'hui sur le marché du travail que si l'on recrute les personnes pour leurs compétences métier, on peut aussi devoir s'en séparer parce qu'elles ne s'inscrivent pas dans les valeurs ou la culture de l'entreprise.

Quelle est l'autre méthode, celle qui n'a pas votre préférence ?

L'autre démarche est celle du *shock treatment*. En situation de crise, comme une grève, il faut agir très vite. Une discussion avec l'ensemble des collaborateurs et les commissions du personnel peut rendre possible un changement immédiat. Ce dernier peut également être imposé avec un ton hiérarchique très dur, de manière brutale. Selon les situations, l'électrochoc peut s'avérer nécessaire. Cela n'est pas l'option que je préfère, ni nécessairement celle dans laquelle j'opère.

ce type de méthode peut faire beaucoup de mal.

Or, ce n'est pas notre but

Pour quelle raison ?

Ce type de méthode peut faire beaucoup de mal. Or ce n'est pas notre but. Au contraire, la mise en place d'un ou deux changements peut créer dans l'inconscient collectif le sentiment que les choses vont de l'avant. Tout le reste est ensuite une question de suivi. Mon rôle sera donc plutôt celui de conseiller et de coacher la direction avec une forme d'éthique, d'humanisme.

Peut-on anticiper le risque de rechute après avoir traversé une situation de crise ?

Ce risque existe : chassez le naturel et il revient au galop dès que le consultant a terminé son mandat. Pour pérenniser le projet de changement, il faut que la direction soit exemplaire et porte les valeurs et le projet en question. Pour que cela fonctionne, comme dans toute gestion de projet, il faut bien entendu planifier son suivi.

À quel rythme intervenez-vous dans l'entreprise pour ce suivi ?

En tant qu'intervenant externe, on a vite touché des points sensibles de l'organisation. Douze mois après la première enquête d'opinion, la situation peut s'être améliorée concrètement. Si tel est le cas, de nouveaux objectifs peuvent être fixés. Ils ne concernent plus le changement, mais plutôt le maintien. Cela dit, il reste possible que le score soit moins bon. Dans ce cas, il faut analyser la situation et se donner plus de temps pour conduire le changement.

le partage des valeurs : levier du changement en entreprise

Quel est le facteur principal de réussite ?

Christophe Annaheim : L'une des clés de l'accompagnement du changement renvoie au périmètre de la fonction RH, dont le positionnement varie selon les organisations. L'entreprise doit en effet disposer d'un département RH fort. C'est lui qui s'assure de la pérennité des outils mis à la disposition des managers. On pourrait citer ici les quatre rôles identifiés par Dave Ulrich, spécialiste des ressources humaines. J'aimerais surtout insister sur le fait que les RH doivent pouvoir coacher la direction pour s'assurer que les choses sont réalisées dans le sens du projet de changement.

**car il y a aussi l'aspect humain,
comme la gestion de conflits
on ne peut pas reporter
un conflit à six mois**

Comment concevez-vous le rôle des RH dans le changement en entreprise ?

On retrouve traditionnellement dans toutes les entreprises un ensemble de processus administratifs de court terme, comme les salaires. Ce pan de l'activité est incontournable, mais il ne suffit pas. Car il y a aussi l'aspect humain, comme la gestion de conflits ; en effet on ne peut pas reporter un conflit à six mois. Sur le long terme, tous les aspects de développement de l'humain, sa formation, sa fidélisation, etc., doivent également être présents au travers d'un département RH reconnu en tant que tel. Il est donc essentiel de penser aujourd'hui l'intégration de la politique RH dans la stratégie de l'entreprise. Par exemple, dans certaines entreprises où les RH se situent sous le département financier, c'est une catastrophe !

C'est dire à quel point cette fonction des ressources humaines est importante et complexe. Pourquoi ? Parce qu'elle défend des valeurs à la fois économiques et humaines. C'est une prouesse que de pouvoir tenir cet équilibre ! /

Références

Dave Ulrich. 1997. *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*.
Daniel Bollinger. 1987. *Geert Hofstede, Les différences culturelles dans le management*. Les Éditions d'Organisation.