

FEUILLE DE ROUTE ET CONSEILS AUX RH POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

LE CHANGEMENT EST PERMANENT AUJOURD'HUI. ALORS À QUOI BON LE GÉRER? POURTANT, COMME LE SOULIGNE LA HARVARD BUSINESS REVIEW – «ALL MANAGEMENT IS CHANGE MANAGEMENT» – INTÉGRER LA GESTION DU CHANGEMENT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE.

Texte: Barbara Ferrari



Barbara Ferrari est partenaire chez takt, une société de conseils qui accompagne des entreprises privées et des institutions publiques dans leurs projets de transformation, de développement stratégique et managérial, ainsi que dans la gestion de conflits et la médiation.
Lien: takt-consulting.ch

Aujourd'hui, réussir une transformation ne se limite pas à l'implémentation d'une nouvelle technologie ou d'une méthode; il s'agit avant tout de mobiliser les collaborateurs, et d'utiliser toute transformation comme une opportunité de développer l'aptitude au changement – tant à l'échelle organisationnelle qu'individuelle.

Vous pensez manquer de ressources pour gérer le changement? Comparez plutôt cet investissement aux coûts engendrés par l'absentéisme, un turnover élevé ou l'échec d'un projet. Trop souvent, les entreprises n'agissent qu'une fois les résistances bien installées. Pourtant, anticiper et intégrer la gestion du changement dès le départ, en l'articulant avec chaque projet, permet d'éviter de coûteux ajustements a posteriori.

Une démarche globale

Cela dit, la gestion du changement ne devrait pas se limiter à des actions ponctuelles, mais s'inscrire dans une approche stratégique et continue. C'est là que les ressources humaines ont un rôle crucial à jouer, en veillant à ce que les transformations en cours renforcent la capacité d'adaptation des équipes, plutôt qu'elles n'alimentent la fatigue du changement.

Car, en définitive, l'humain reste le facteur décisif: les collaborateurs ne sont pas de simples récepteurs d'instructions; ils doivent être considérés comme des acteurs essentiels du changement, pleinement impliqués dans sa mise en œuvre.

Pour y parvenir, plusieurs leviers sont essentiels: clarté et vision stratégique

Une transformation réussie repose sur une vision claire et partagée par tous. La direction, en véritable chef d'orchestre, doit

communiquer de manière claire, inspirante et transparente sur les raisons du changement et ses objectifs:

- Pourquoi ce changement?
- Quelle est la nécessité?
- Qu'est-ce qui va changer? Qu'est-ce qui ne va pas changer?

Ces messages doivent être déclinables à tous les niveaux, afin que chaque collaborateur se sente impliqué et comprenne sa contribution à l'effort collectif.

Par ailleurs, pour favoriser la compréhension et l'acceptation du changement, il est important de ne pas oublier d'honorer le passé: pour être vécu positivement, le changement doit être perçu comme une évolution, non comme une rupture ou une perte.

Approche agile et personnalisée

Tout changement implique des incertitudes. Mon leitmotiv lorsque j'accompagne des transformations est: «**Gérer ce qui est contrôlable, apprivoiser l'imprévu**». Accepter que tous les paramètres ne peuvent pas être maîtrisés permet d'adopter une posture plus sereine et de mieux anticiper l'inattendu. Cela permet également de communiquer de manière plus transparente sur ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas – et ce qu'on va faire pour combler les zones d'ombre.

Enfin, une approche agile permet d'adapter la gestion du changement aux besoins spécifiques des équipes. Ateliers, groupes de travail, sondages... Les initiatives participatives permettent de recueillir les attentes et les craintes, d'y travailler et de transformer les résistances en leviers de progrès.

Interventions ciblées

Lorsqu'on parle de leviers et d'initiatives, rappelons que la communication seule ne suffit pas à gérer le changement. Bien qu'essentielle pour sensibiliser les collaborateurs, elle ne crée pas nécessairement l'adhésion. Il est nécessaire d'adopter une approche plus personnalisée et de développer des interventions et formations adaptées à la situation réelle et actuelle des différents groupes de collaborateurs, en posant les bonnes questions:

- Qu'est-ce qu'ils y gagnent?
- Qu'est-ce qu'ils y perdent?
- De quoi ont-ils besoin pour s'engager?

Leadership à tous les niveaux

Gérer le changement c'est aussi – et avant tout – s'assurer que les dirigeants soient engagés dans la transformation, et

“

NE PAS ANTICIPER LE CHANGEMENT, C'EST PRENDRE LE RISQUE DE LE SUBIR.

BARBARA FERRARI

équipés pour naviguer dans l'incertitude. Le rôle des ressources humaines est, une fois de plus, essentiel: il s'agit de soutenir les managers dans leur rôle d'interface entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle des équipes. Cela passe par exemple par des accompagnements ciblés et des formations adaptées, afin qu'ils disposent des outils nécessaires pour incarner le changement et assumer pleinement leur rôle de modèle tout au long du processus de transformation – et au-delà.

La culture du changement

Mais pour que cet engagement managérial porte réellement ses fruits, il doit s'inscrire dans une dynamique plus large: celle de la culture d'entreprise. La façon dont le changement est géré dans une entreprise influence directement sa culture – et vice-versa.

En effet, les organisations capables de prospérer dans un environnement en constante évolution sont celles qui ont intégré le changement dans leur ADN. Une culture de l'apprentissage, où l'expérimentation et l'amélioration continue sont encouragées, facilitent grandement les transformations et où le changement est perçu comme une opportunité, pas comme une contrainte.

Les RH peuvent jouer un rôle clé en veillant à ce que cette culture se développe au sein de l'organisation, en encourageant la curiosité, la flexibilité et la volonté d'évoluer face aux défis. Cela inclut la mise en place de programmes de formation continue, la création d'espaces pour la réflexion collective, ou encore le soutien à l'innovation au sein des équipes. Par ailleurs, une gestion efficace du changement va contribuer au renforcement de l'aptitude au changement et d'une culture de l'apprentissage.

Un investissement pour demain

Une gestion efficace du changement nécessite des ressources humaines et financières dédiées, mais elle ne doit pas être perçue comme une contrainte. Bien au contraire, c'est un investissement stratégique qui conditionne la capacité d'une organisation à évoluer, à innover et à assurer sa pérennité.

Ne pas anticiper le changement, c'est prendre le risque de le subir – avec son lot de résistances, de pertes d'efficacité et de désengagement. À l'inverse, en structurant une approche proactive et en s'entourant des bons outils et accompagnements, le changement devient un moteur de transformation positive, renforçant à la fois l'engagement du personnel et la résilience organisationnelle.

Checklist de questions impactantes pour vos transformations

- **La vision du changement** a-t-elle été travaillée avec les dirigeants? Est-ce clair où voulons-nous aller et pourquoi, et à quoi ressemble la future situation? Cette vision est-elle inspirante et facilement communicable?
- **Quel est le contexte du changement?** Quels autres changements sont en cours ou ont eu lieu? Avec quels résultats? À quoi faut-il prêter attention?
- **Les dirigeants et les managers** sont-ils engagés dans le changement? Sont-ils équipés pour naviguer avec l'incertitude?
- **Qui sera impliqué dans la facilitation du changement?** Quels sont les sponsors internes? Qui va piloter le changement? Quels sont nos partenaires internes indispensables? A-t-on besoin d'experts externes?
- **Comment s'assurer que l'attention à ce changement reste vive auprès des dirigeants?** «Everything looks like a failure in the middle», disait le Professeur Moss Kanter. Comment garder leur engagement tout au long de la transition?
- **Quels sont les besoins des différentes parties prenantes?** Comment s'assurer d'y répondre?
- **Comment impliquer l'ensemble des parties prenantes, sans surcharger le personnel?** Notre culture et nos dirigeants sont-ils prêts à favoriser l'autonomie et l'expérimentation tout au long du processus?
- **Comment allons-nous visibiliser nos succès tout au long du changement?** Comment s'assurer que les avancements sont connus de tous, et remercier les acteurs du changement?

Investir dans la gestion du changement, c'est préparer son entreprise à relever les défis d'aujourd'hui tout en développant une capacité d'adaptation durable pour demain. Car une chose est certaine: les évolutions futures sont déjà en marche, et celles qui sauront les anticiper auront une longueur d'avance. 🍌

Pour aller plus loin

John Kotter: Accélérez! Osez l'agilité!, Pearson France, 2017

Sarah Jensen Clayton: An Agile Approach to Change Management, in HBR, septembre, 2021

Daniel Baroin: Changer la culture organisationnelle pour réussir les transformations, in HBR France, novembre, 2024

Robert H. Schaffer: All Management Is Change Management, in HBR, octobre 2017

Rosabeth Moss Kanter: Change Is Hardest in the Middle, in HBR, août, 2009