



LE LIVRE BLANC DE L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT EN ENTREPRISE

Un livre blanc réalisé en partenariat avec



Cette analyse s'appuie sur **une enquête en deux volets menée par l'Institut CSA** à la demande d'**Alter&Go** :

- **Une étude qualitative** réalisée sous la forme d'**entretiens individuels** semi-directifs en face-à-face et par téléphone de novembre 2012 à janvier 2013 auprès de dirigeants d'entreprises ayant sollicité un prestataire extérieur pour accompagner un changement au sein de leur entreprise (banques, transports, énergie, industries, santé, services)
- **Une étude quantitative** réalisée par téléphone du 20 janvier au 8 février 2013 **auprès de 500 dirigeants d'entreprises de 100 salariés et +**. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (taille d'entreprise, secteur d'activité, région et catégorie d'agglomération).

LE CHANGEMENT EST UNE CHANCE

« Rien n'est permanent sauf le changement ». Cette sentence du philosophe grec Héraclite est d'une actualité saisissante.

Changer n'est plus un choix. Ceux qui se demandent « Dois-je changer ? » n'ont sans doute pas pris conscience que l'heure n'était déjà plus à cette interrogation. **Désormais, la vraie question porte sur les moyens : « Comment changer ? ».** La question de la méthode est fondamentale. C'est d'elle que découlera la séparation entre ceux qui subiront le changement, hypothéquant dès le départ leurs chances de réussite, et ceux qui le verront comme une opportunité à saisir, lui donnant alors toute sa valeur et l'espace nécessaire au développement de sa réussite.

Depuis de nombreuses années, au fil des missions qui nous sont confiées, nous portons la bonne parole comme des missionnaires convaincus de leur juste cause : oui, le changement peut être une opportunité ! Et non, il n'y a pas de chromosome caché au plus profond de chacun de nous qui nous inciterait instinctivement à préférer l'immobilisme ou le conservatisme !

Ce livre blanc est le fruit d'une volonté d'approfondir notre réflexion et de trouver un certain nombre de réponses à nos questions : **les entreprises ont-elles conscience de l'importance de changer, de se transformer, de s'adapter ? Perçoivent-elles ces périodes si particulières comme des tremplins ou comme des épreuves ? Pour quoi et pour qui changent-elles ? S'agit-il d'améliorer un simple résultat net ou plutôt cette notion si subtile qu'est le bien-être en entreprise ? Changent-elles pour des chiffres ou pour des hommes ?**

D'autres questions, plus centrées sur notre métier y ont été adjointes. **Les entreprises changent-elles seules ou se font-elles accompagner par des professionnels ? La façon dont nous concevons notre métier, dont nous mettons notre savoir-faire à leur service répond-elle à leurs attentes ? Comment sommes-nous perçus, nous, qui nous revendiquons comme des spécialistes du changement, notamment par rapport aux métiers distincts que sont le conseil en stratégie, en management ou en ressources humaines ?**

C'est pour répondre à ces questions fondamentales que nous avons lancé ce travail, à la limite de l'introspection. Les deux études menées, l'une quantitative, l'autre qualitative, sont pour nous d'une formidable richesse. Elles nous montrent à la fois le chemin parcouru ces dix dernières années, mais aussi le champ des possibles qui nous attend. Si la nécessité de changer ne fait plus de doute pour personne, la perception du changement est encore bien loin d'être en adéquation avec l'enthousiasme dont il devrait être porteur. Ces pages nous indiquent donc la voie à suivre pour les mois et peut-être les années à venir : **convaincre que le changement, loin de représenter une épreuve incontournable peut, lorsqu'il est bien mené, être un révélateur de valeurs, un accélérateur de performance.**

93%

DES CHEFS D'ENTREPRISE PENSENT QUE SE FAIRE ACCOMPAGNER
DANS LE CHANGEMENT EST POSITIF

PARTIE 1

LES ENTREPRISES ET LE CHANGEMENT

1/ DES ENTREPRISES NÉCESSAIREMENT AGILES

- Dans un monde instable et mouvant, les entreprises doivent évoluer en permanence10
- L'exigence du changement : une nécessité pleinement intégrée par les chefs d'entreprise français12

2/ UNE VOLONTÉ DES ENTREPRISES DE METTRE LE CHANGEMENT AU SERVICE DES SALARIÉS

- Accompagner le changement : une démarche positive pour plus de 9 chefs d'entreprise sur 1016
- L'importance retrouvée du manager de proximité17
- Le Retour sur Investissement du changement ? Inestimable et précieux18
- Pour être réussi, le changement doit être approprié20

PARTIE 2

RÉUSSIR LE CHANGEMENT : L'ÉMERGENCE D'UNE EXPERTISE SPÉCIFIQUE

1/ L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : UN BESOIN EN EXPANSION, UN MARCHÉ EN DÉFINITION

- Un marché encore en cours de structuration25
- Le savoir-faire des acteurs prime sur leur notoriété25

2/ LES ATTENTES DES CHEFS D'ENTREPRISE : UNE FACILITATION ET UNE AIDE « SUR-MESURE »

- Accompagner la mise en œuvre27
- Privilégier le « sur-mesure »28

CONCLUSION

PASSONS DE LA NÉCESSITÉ À L'OPPORTUNITÉ !

LE LIVRE BLANC EN UN CLIN D'ŒIL

LE CHANGEMENT EST UNE NÉCESSITÉ

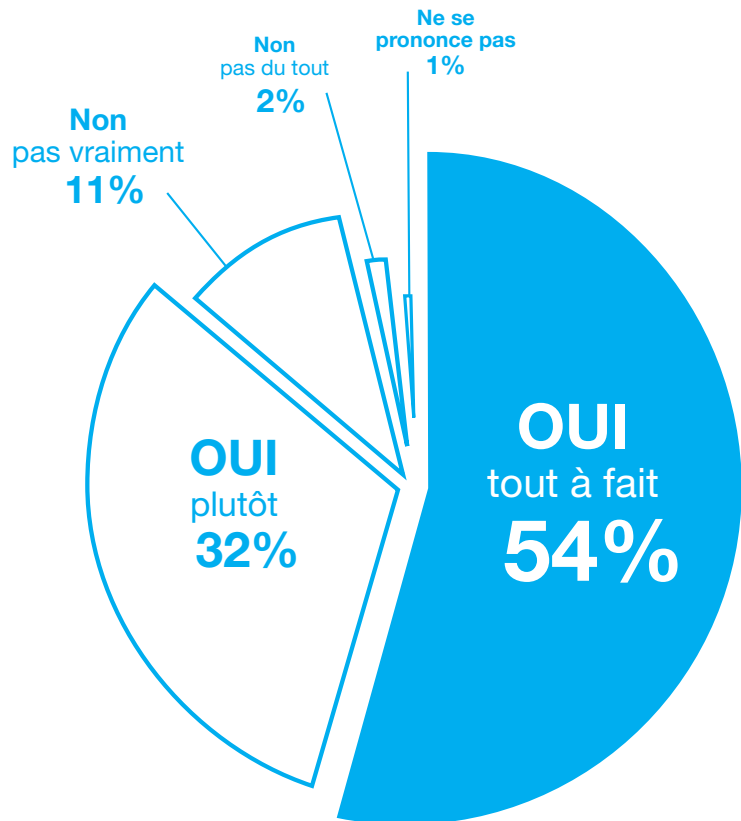
86%

DES CHEFS D'ENTREPRISE
SONT CONVAINCUS DE
LA NÉCESSITÉ D'UN
CHANGEMENT

86 % des dirigeants français jugent que leur entreprise a besoin aujourd'hui de changer plus vite et plus souvent qu'il y a 5 ans. Gérer le changement s'impose désormais comme une pratique incontournable du management d'une entreprise.

Plus de trois quarts des chefs d'entreprises interrogés ont ainsi eu à faire face à un changement dans leur entreprise au cours des dernières années.

DIRIEZ-VOUS QUE
LES ENTREPRISES
AUJOURD'HUI ONT
BESOIN DE CHANGER
PLUS VITE ET
PLUS SOUVENT
QU'IL Y A 4 ANS ?



« MANAGERS DE PROXIMITÉ : LA PRISE DE CONSCIENCE »

Le « change management » redonne un rôle crucial au manager de proximité. **78 % des chefs d'entreprise** considèrent que **les managers de proximité** doivent figurer parmi **les acteurs internes les plus impliqués** dans l'accompagnement du changement, au même titre que la direction générale et celle des ressources humaines.

« CHANGER POUR QUOI ? CHANGER POUR QUI ? UN CHANGEMENT AU SERVICE DES HOMMES »

Les bénéfices du changement ne sont pas toujours quantifiables. Comment mesurer le surplus d'enthousiasme ou d'énergie d'une équipe? La motivation accrue d'un salarié? Mais l'objectif est clair : dans les finalités prioritaires identifiées par les chefs d'entreprise, **deux indicateurs sur quatre** (l'amélioration de la motivation des salariés avec 85 % de citations et l'amélioration de l'ambiance dans les équipes avec 80 %) **concernent directement le climat social interne.**

« L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT, UN MARCHÉ EN DEVENIR »

83%

DES CHEFS D'ENTREPRISE SONT
POUR UN ACCOMPAGNEMENT
À LEURS COTÉS ET NON À LEUR
PLACE

78 % des dirigeants disent avoir engagé une démarche d'accompagnement du changement dans leur entreprise mais **seulement 38 % ont fait appel à l'expertise d'un prestataire extérieur pour la conduire.**

III ► **83 % des dirigeants français attendent d'un prestataire extérieur qu'il accompagne la stratégie dont l'entreprise est porteuse.**

15 % seulement préférant qu'il élabore ou mette en œuvre **une nouvelle stratégie** pour leur entreprise.

« VOUS ÊTES 51% À PRIVILÉGIER LE « SUR-MESURE » ! »

Pour **93%**
des chefs d'entreprise,
se faire accompagner
dans le changement
est positif

En outre, les chefs d'entreprise se méfient de toute méthode « type » et « plaquée » et demandent d'abord et avant tout du « sur-mesure » : **la capacité à prendre en compte la spécificité de l'entreprise** (51 % de citations) arrive ainsi très largement en tête des critères les plus importants dans le choix d'un prestataire extérieur pour accompagner le changement, devant sa méthodologie (18 %) et son coût (10 %).

78%

DES CHEFS D'ENTREPRISE CONSIDÈRENT QUE LES MANAGERS DE PROXIMITÉ DOIVENT FIGURER PARMIS LES ACTEURS INTERNES LES PLUS IMPLIQUÉS DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

LES
ENTREPRISES
ET LE
CHANGEMENT

PARTIE 1

LES ENTREPRISES ET LE CHANGEMENT

Le changement, la capacité à innover, à s'ajuster aux transformations des marchés et aux évolutions du progrès technique ont toujours été au cœur de la dynamique de notre système capitaliste.

L'économiste autrichien Joseph Schumpeter est sans doute celui qui a le mieux théorisé cette nécessité du mouvement, par son concept célèbre de « **destruction créatrice** » :

« L'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle. [...]. L'ouverture de nouveaux marchés nationaux ou extérieurs et le développement des organisations productives [...] constituent d'autres exemples du même processus de mutation industrielle, qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs. Ce processus de destruction créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter. »

III ► **Pour grandir, pour se développer, ou parfois simplement pour survivre, la transformation et l'adaptation ont toujours été vitales pour l'entreprise dans l'économie de marché.**

1/ DES ENTREPRISES NÉCESSAIREMENT AGILES

▀ **Dans un monde instable et mouvant, les entreprises doivent évoluer en permanence**

Accélération technologique, vitesse de propagation des innovations, rapidité de bouleversement des marchés, exacerbation de la concurrence dans la mondialisation, émergence des BRICS sur la scène internationale, volatilité croissante des consommateurs : **les entreprises font face à un environnement en perpétuelle mutation et recomposition.** Dans ce monde accéléré et globalisé, dans l'ère de l'information instantanée, où un événement n'importe où sur la planète peut en quelques instants remettre en cause une position établie, **il n'y a plus de place pour l'immobilisme, l'inertie et les rentes de situation.**

“ LES ENTREPRISES DOIVENT SE RÉINVENTER EN PERMANENCE ”

« AUJOURD'HUI, UN LEADERSHIP PEUT ÊTRE CONTESTÉ, ÉBRANLÉ ET PERDU EN QUELQUES MOIS »

Entreprise leader du téléphone portable au début des années 2000, Nokia peine aujourd'hui à remonter la pente, pour avoir « raté » le passage au smartphone, réussi en revanche par son concurrent Samsung. Apple, firme pourtant innovante par excellence, enregistre un recul de ses ventes au premier trimestre 2013 pour la première fois depuis 10 ans. Le cours de son action a perdu 45 % de sa valeur et l'entreprise doit affronter nombre de critiques sur son absence de vision stratégique. **La taille ne suffit plus à assurer et à garantir une position.**

De petites start-up au départ, souples, évolutives et réactives taillent des croupières et **détrônent parfois de grandes multinationales, moins agiles, plus lentes, plus inertes.** C'est l'avènement de Facebook, Twitter, Google face à Microsoft, AOL, Lycos... Affublée en quelques années d'une image d'« old entreprise » du Web, Yahoo est ainsi obligée pour survivre, de se remettre en mouvement en rachetant Tumblr pour un milliard de dollars...

Ce nouveau monde mouvant, incertain et accéléré demande aux entreprises une agilité accrue. Dans ce contexte, **le changement** est de moins en moins vu par les chefs d'entreprise comme « le passage d'une situation à une autre » (selon la définition du dictionnaire) mais de plus en plus **vécu comme un état permanent, une nécessité perpétuelle.** Cette perception signe une époque, celle de l'accélération du monde. Il serait toutefois faux et inopérant pour décrire la réalité des entreprises de dire que tout est changement, tout le temps. Il demeure en effet des variations d'ampleur, de nature, de gradation et de périmètre dans les changements mis en œuvre par les entreprises. Il demeure également des moments de changement plus importants que d'autres dans le cycle de vie d'une entreprise. Et il y a bien entendu des transformations qui affectent en profondeur plus que d'autres l'organisation et la position d'une entreprise.

Le commentaire Alter&Go

« Le changement est inscrit dans la vie même. La nouveauté aujourd'hui, ce n'est donc pas qu'il faille changer mais qu'il faille changer de plus en plus, et de plus en plus vite, pour faire face à l'accélération du monde. Le rythme du changement se modifie, mais sa nature également. Mais, contrairement à ce que l'on laisse croire, cette situation n'est pas seulement subie. De plus en plus, le changement devient en effet multidimensionnel. Il n'est pas uniquement une adaptation au contexte économique, aux marchés et aux résultats de l'entreprise. Il peut également représenter une démarche délibérée, incarnant une volonté d'aller de l'avant et de prendre la main sur les événements. »

■ L'exigence du changement : une nécessité pleinement intégrée par les chefs d'entreprise français

Les chefs d'entreprise français, dans un contexte de durcissement de la concurrence internationale, de repositionnement des atouts nationaux sur la scène mondiale, d'accélération technologique et des process internes, ont parfaitement saisi et intégré que le changement s'imposait désormais comme un impératif catégorique. **C'est l'une des conclusions principales des enquêtes conduites par CSA pour Alter&Go :**

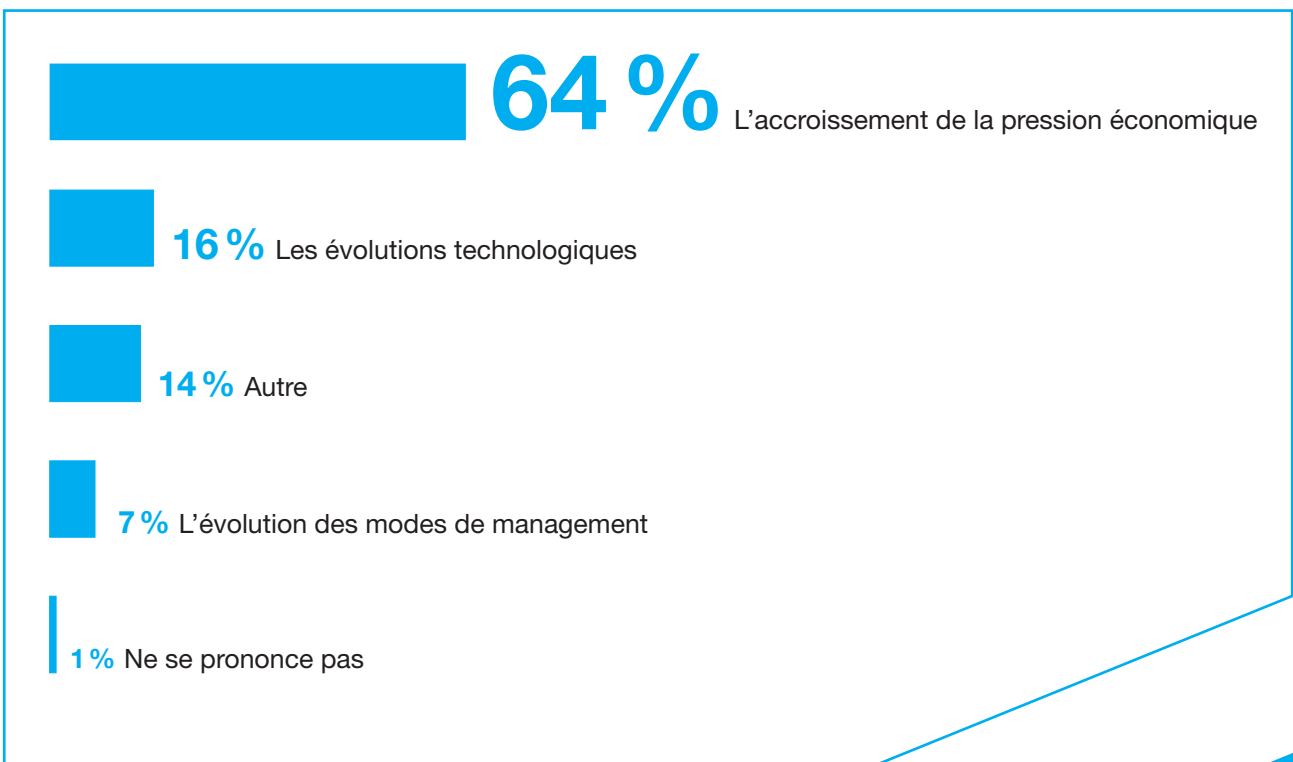
86%

DES DIRIGEANTS FRANÇAIS,
JUGENT QUE LEUR ENTREPRISE
A BESOIN DE CHANGER PLUS VITE
ET PLUS SOUVENT QU'IL Y A 5 ANS



C'est selon eux bien plus **l'accroissement de la pression économique** (64% de citations) que la nécessité de s'adapter aux évolutions technologiques (16%) qui dicte cette accélération du rythme du changement.

VOUS DIRIEZ QUE LE CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES EST LIÉ À ?



Face à cette contrainte de l'environnement économique, une forte proportion de dirigeants affirme que le changement n'est plus un acte exceptionnel, une étape bornée dans le temps mais bien un état permanent, une posture nécessaire pour garantir la pérennité d'une entreprise, sa vitalité et sa performance. « **Pour moi le changement est un état permanent. Il n'y a pas de situation stable** » dit ainsi le Directeur Général Adjoint d'une grande entreprise. Le vice-président Opérations d'une grande multinationale implantée en France définit le « **changement comme perpétuel** » dans une entreprise comme la sienne. Le directeur de site d'un grand groupe industriel souligne, lui, la fragilité des positions acquises et l'absolue nécessité de toujours être en mouvement. « **À un moment donné, il ne faut pas tomber dans la routine. Vous avez des événements extérieurs qui**

créent des besoins de changement, d'accélération, et de transformation, si vous n'en avez pas, il faut essayer de les créer car il ne faut pas tomber dans la monotonie. Rien n'est définitivement acquis, il faut savoir se remettre en cause, réintroduire des innovations, y compris managériales ». « **Dans notre monde actuel et avec les transformations permanentes qu'il y a, je pense que le changement ne se clôt jamais** » résume le Directeur Opérations d'un grand groupe public.

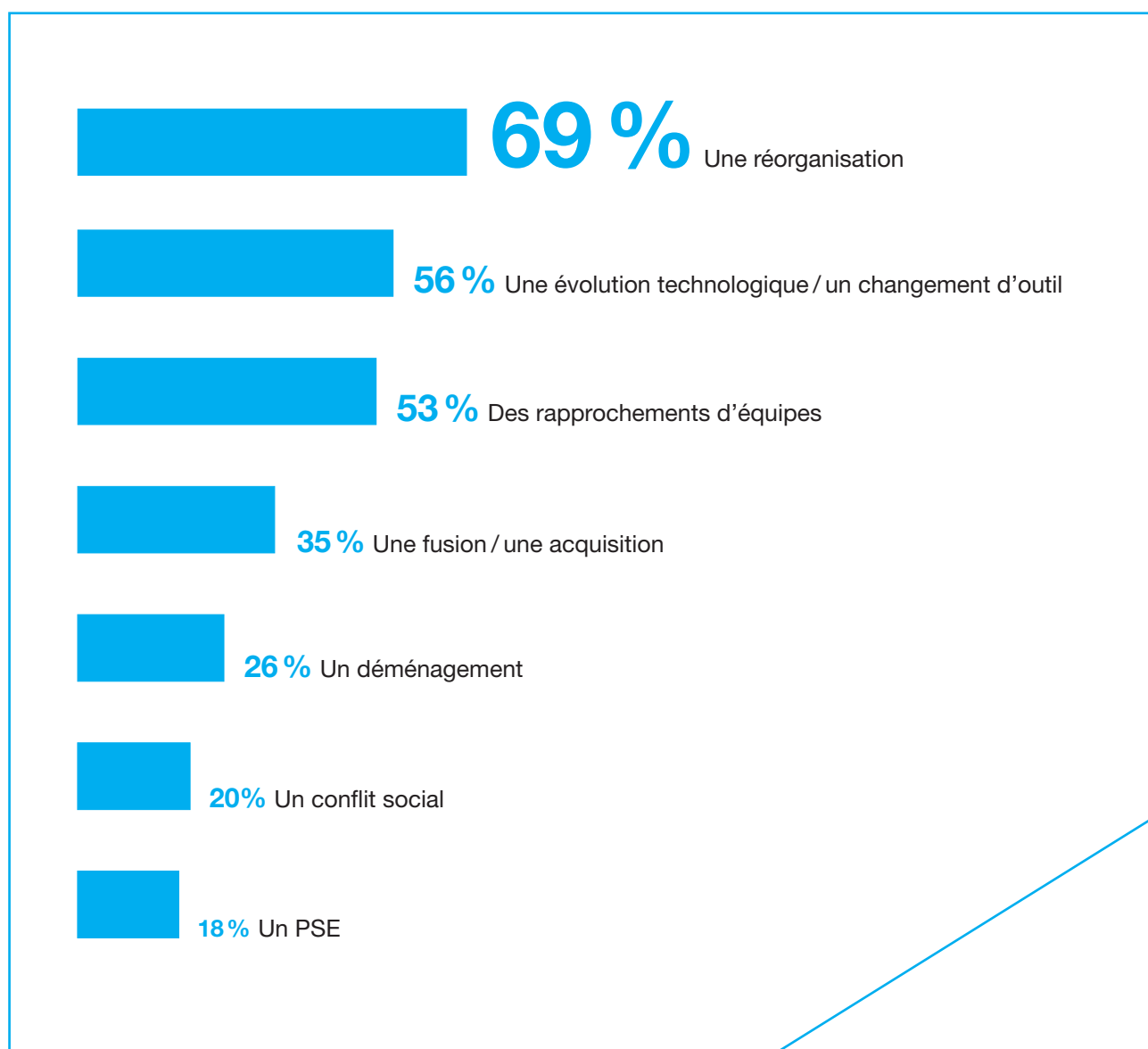
Mais si les dirigeants d'entreprise ont bien conscience de devoir s'adapter en permanence, le changement s'incarne tout particulièrement à un moment donné par la mise en place de process de réorganisation précis et profonds. Ce sont ces périodes qui sont les plus complexes à gérer pour les dirigeants.

« RÉACTIVITÉ, AGILITÉ ET ADAPTABILITÉ DEVIENNENT AINSI LES MAÎTRES MOTS DE LA CONDUITE ENTREPRENEURIALE »

Plus de **3/4**
des chefs d'entreprises
interrogés ont eu à faire
face à un changement
dans leur entreprise

La démarche a été subie pour un tiers d'entre deux, souhaitée pour les deux tiers. Le changement est donc aujourd'hui porté de manière volontaire et stratégique par une large majorité des entreprises françaises. Lucides sur le monde qui les entoure, les dirigeants français l'intègrent clairement comme **levier essentiel à la vitalité de leur entreprise**.

AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS EU À GÉRER DES SITUATIONS TELLES QUE ...?



Le commentaire Alter&Go

« L'importance que les dirigeants et les managers donnent au changement est stimulante : elle révèle leur état d'esprit combatif, leur volonté de faire face aux défis d'aujourd'hui et de se projeter dans l'avenir.

Toutefois, dans le même temps, cette vision du changement comporte un risque et suscite des interrogations. En effet, si le changement est perçu comme permanent, alors comment mobiliser réellement ceux qui doivent le mettre en œuvre ? Un changement sans fin a-t-il encore une finalité ? Et comment demander à ses collaborateurs de s'engager pour un projet de transformation si, aussitôt réalisé, celui-ci a vocation à être remis en cause par un nouveau changement. Notre expérience nous conduit à mettre en garde contre le risque de galvauder le terme de changement et ainsi d'affadir la réalité qu'il désigne.

Nous avons en effet la conviction vérifiée sur le terrain que les changements réussis sont ceux qui comportent de vrais enjeux compris par tous et dont la poursuite représente une aventure collective exaltante. Nous pensons que les changements doivent aboutir à un nouvel état, une nouvelle situation suscitée un désir partagé. »

2/ UNE VOLONTÉ DES ENTREPRISES DE METTRE LE CHANGEMENT AU SERVICE DES SALARIÉS

Dans un monde accéléré, dans un environnement économique national et international en perpétuelle mutation, la conduite et la réussite du changement représentent des enjeux clés de la gestion entrepreneuriale. Des milliers de grains de sable, comme autant de freins et de blocages, peuvent à tout moment venir gripper la mécanique du changement. Il est donc nécessaire et stratégique de penser le changement, son sens, et sa mise en œuvre, d'autant plus que l'époque n'est clairement plus aux ordres tombés d'en haut. « **Il ne faut pas être uniquement top-down** » dit ainsi le directeur de site d'un grand groupe industriel, au risque de bloquer le processus du changement.

LES MANAGERS DE PROXIMITÉ DEVIENNENT AINSI DES ÉLÉMENTS CLÉS DU PROCESSUS ET DU SUCCÈS DES PHASES DE CHANGEMENT

Le manager de proximité doit assumer des changements décidés par d'autres, pour tenir la position et faire face à des éléments qui engagent l'avenir de l'entreprise. Rien n'est moins naturel, anticipé, appris et fluide. Le changement ne se décrète donc plus mais s'apprend, se partage et s'accompagne. La compréhension qu'en ont les différents acteurs concernés, l'association de tous les échelons de l'entreprise, deviennent alors des facteurs majeurs de sa réussite.

■ Dans un monde instable et mouvant, les entreprises doivent évoluer en permanence.

La nécessité de l'accompagnement du changement comme condition de sa réussite est une conviction partagée par la quasi-totalité des chefs d'entreprise. **93 % d'entre eux estiment en effet qu'accompagner un changement est une démarche positive** pour l'entreprise, source d'amélioration. Ils la conçoivent avant tout comme orientée à destination des salariés, avec une double finalité pédagogique (faire passer un message, expliquer) et psychologique (faire adhérer). Mesurant pleinement que le terme de changement peut parfois être anxiogène pour les salariés.

71%

DES DIRIGEANTS FRANÇAIS FONT
DES ACTIONS DE COMMUNICATION,
DE FORMATION ET D'EXPLICATION



Ce sont, pour eux, les actions prioritaires à conduire dans un projet d'accompagnement du changement.

Et les discours corroborent les chiffres :

« C'est vrai que parfois, en tant que dirigeant, on peut avoir l'impression que les changements sont naturels parce qu'il y a une logique de changement. Mais cette logique n'est pas forcément perçue par le salarié qui est à la base et directement concerné. Je pense qu'il y a parfois des incompréhensions qui sont liées à cela et à l'absence de communication. Je crois que quand on met en œuvre un changement d'une certaine envergure, il faut lier la communication par rapport à ce changement » déclare ainsi un Directeur des Ressources Humaines du secteur bancaire.

« Des changements pour la stratégie du site à un horizon de 3 ou 5 ans, où il faut mettre en mouvement toutes les équipes pour le réussir, ça impacte et j'ai besoin de l'engagement des gens. J'ai besoin de leur donner du sens pour qu'ils puissent adhérer. Pour moi, c'est ça un changement » ajoute un Directeur de site industriel, soulignant une fois encore la nécessité de donner du sens au changement.

Le commentaire Alter&Go

« Il est rassurant de constater que la quasi-totalité des dirigeants estiment nécessaire d'accompagner le changement. Cela signifie que chacun perçoit combien la réussite des projets dépend du facteur humain et se joue au plan managérial davantage qu'au plan organisationnel ou technique. Toutefois, cette attention portée à l'humain traduit encore, en creux, une inquiétude : celle de voir les hommes et les femmes de l'entreprise compromettre le changement souhaité. Or, nous invitons, pour notre part, à un retournement de perspective. Nous considérons en effet que lorsqu'ils sont invités à participer activement au changement, les acteurs de l'entreprise, loin de représenter un péril, constituent un atout, une source de dynamisme que l'on s'abstient trop souvent de mobiliser, alors qu'elle n'attend généralement que cela. Voilà pourquoi, au-delà des nécessités que représentent la communication ou la formation, nous prôtons le recours raisonné à la co-construction des projets. Parce que les hommes et les femmes de l'entreprise souhaitent être acteurs des changements. »

■ L'importance retrouvée du manager de proximité

En favorisant l'association et la participation des salariés, l'accompagnement du changement modifie donc profondément la façon de concevoir la vie en entreprise et son organisation. Le « change management » redonne ainsi un rôle crucial au manager de proximité, longtemps délaissé au profit soit de la tête, soit de la base de l'entreprise. Lorsque Stéphane Richard arrive à la tête d'Orange, une de ses premières décisions est de recruter 180 managers de proximité pour surmonter la grave crise de management à laquelle l'entreprise est confrontée. Puisqu'il faut des relais pour faire passer les messages, le manager de proximité retrouve aujourd'hui une fonction déterminante. Dans la mécanique du changement, il s'impose comme un rouage

essentiel pour revitaliser la relation top-down et valoriser la dimension humaine. « **Je me suis rendu compte que les managers de proximité sont vraiment le pivot essentiel de la transformation. Si on ne les a pas avec nous, si on ne les a pas actionnés d'une certaine manière ça ne marche pas** » raconte à partir de son expérience la Directrice Générale d'un groupe de presse multimédia. « **L'idée est que chaque manager s'approprie vraiment le projet, la façon de l'emmener, la façon de le présenter à ses équipes** » explique le responsable d'une unité de recherche et développement d'un grand laboratoire pharmaceutique.

78 % des chefs d'entreprise considèrent que les managers de proximité doivent figurer parmi les acteurs internes les plus impliqués dans la mise en œuvre du changement, au même titre que la direction générale et celle des ressources humaines.

Le commentaire Alter&Go

« Le retour des managers de proximité est l'un des phénomènes les plus réjouissants parmi les multiples évolutions du management contemporain. Reste que les bienfaits que l'on en attend ne seront pas au rendez-vous si ces managers de terrain ne sont envisagés que comme des courroies de transmission au service exclusif de la direction. Selon nous, le retour des managers de proximité, ainsi d'ailleurs que la revalorisation de l'ensemble des membres de l'encadrement, doit aller de pair avec un profond renouvellement de la conception de l'entreprise. Pour qu'ils donnent leur pleine mesure, ils doivent impérativement disposer des latitudes nécessaires pour permettre l'élaboration d'un projet partagé qui catalysera l'intelligence et l'énergie de tous les membres de l'entreprise aux services des objectifs affichés. C'est en effet ainsi, en passant d'une vision mécaniste de l'entreprise à une vision centrée sur les dynamiques humaines que les projets de changement donnent leur pleine mesure et des résultats souvent supérieurs à ceux escomptés. »

Le Retour sur Investissement du changement ? Inestimable et précieux !

Cette volonté forte des chefs d'entreprise de changer pour leurs salariés est également très perceptible dans les bénéfices attendus du changement.

85%

DES DIRIGEANTS FRANÇAIS,
METTENT, EN TÊTE, LA MOTIVATION
DES SALARIÉS, DANS LA HIÉRARCHIE
DES EFFETS LES PLUS ATTENDUS
D'UN CHANGEMENT



Elle devance de peu :

- les gains de productivité (82 %)
- la satisfaction client (80 %)
- l'ambiance dans les équipes (80 %).

**DEUX INDICATEURS SUR QUATRE
CONCERNENT DIRECTEMENT LE CLIMAT SOCIAL
INTERNE À L'ENTREPRISE**

Dans les finalités prioritaires du changement, deux indicateurs sur quatre concernent donc directement le climat social interne à l'entreprise. **Cette hiérarchie souligne clairement le souhait des entreprises de mettre aujourd'hui le changement au service de leurs salariés.**

Les chefs d'entreprise reconnaissent que ces bénéfices du changement ne sont pas forcément tangibles, « palpables », quantifiables. Comment mesurer en effet le surplus d'enthousiasme, d'énergie d'une équipe, la motivation accrue d'un salarié, ou l'amélioration globale d'une ambiance dans des bureaux ou des ateliers ?

Pour les dirigeants, le Retour sur Investissement du changement est difficile à quantifier même s'ils le jugent essentiel pour la vie de l'entreprise. « *Il n'y a pas vraiment d'indicateurs chiffrables et mesurables. C'est plutôt un état d'esprit, une ambiance dans les équipes* » constate un cadre dirigeant d'un grand laboratoire pharmaceutique. « *Sur ce genre de paramètres, on ne peut pas faire de Retour sur Investissement. Les financiers*

aimeraient bien mais on ne peut pas. »

Le changement, c'est faire en sorte que les gens aient plus d'énergie et d'enthousiasme au travail. C'est le climat social, l'ambiance, l'implication dans l'entreprise. « *Je préfère voir les gens passer la porte avec le sourire le matin, être contents de retrouver leurs collègues, fêter les réussites de la veille et avoir des idées sur comment la suite va se passer, plutôt que des gars qui font et se font la gueule* » ajoute un directeur de site industriel. « *Les indicateurs, je pense que j'aurais du mal à les construire parce que pour moi c'est de l'intangible. C'est un état d'esprit, un processus de transformation des mentalités. C'est sûr que c'est rentable mais je ne sais pas le mesurer* » résume au final la Directrice Générale d'une entreprise d'édition multimédia. Les dirigeants développent ainsi la conception d'un changement dont la finalité n'est pas forcément quantitative mais bien aussi qualitative.

Le commentaire Alter&Go

« Il est significatif que les bénéfices attendus du changement placent en tête, et à des niveaux comparables, deux indicateurs économiques (gains de productivité et satisfaction client) et deux indicateurs managériaux (motivation des salariés et ambiance dans les équipes). Cela démontre que ces objectifs, loin d'être contradictoires ou même distincts, forment un tout. On le sait, la motivation et le bien-être des salariés contribuent à la performance. On le dit moins, alors que c'est peut-être plus fondamental encore : l'opportunité de relever des défis, de se dépasser individuellement et collectivement, de surmonter des épreuves et de sortir de la routine pour vivre de nouvelles expériences et atteindre de nouveaux objectifs sont, en retour, des ressorts du bien-être professionnel. Voilà pourquoi, lorsqu'ils représentent des aventures collectives, permettant à chacun d'exprimer son génie professionnel et son désir de bien faire, les projets de changements sont, pour ceux qui les mènent, une source trop souvent négligée de fierté et de bonheur professionnel. »

■ Pour être réussi, le changement doit être approprié

Les chefs d'entreprise sont largement convaincus des bienfaits de l'accompagnement du changement. Et ils ont compris que pour être réussi, le changement devait être « approprié », dans le double sens du terme : il doit bien sûr être adéquat par rapport aux objectifs poursuivis mais aussi intériorisé par chacun des acteurs. L'accompagnement du changement est en conséquence perçu comme fructueux pour lever les doutes et les blocages et **faire du changement un événement positif, mobilisateur et partagé dans l'entreprise**. En ce sens, il constitue aussi un formidable levier pour remettre de l'humain et du sens dans l'entreprise.

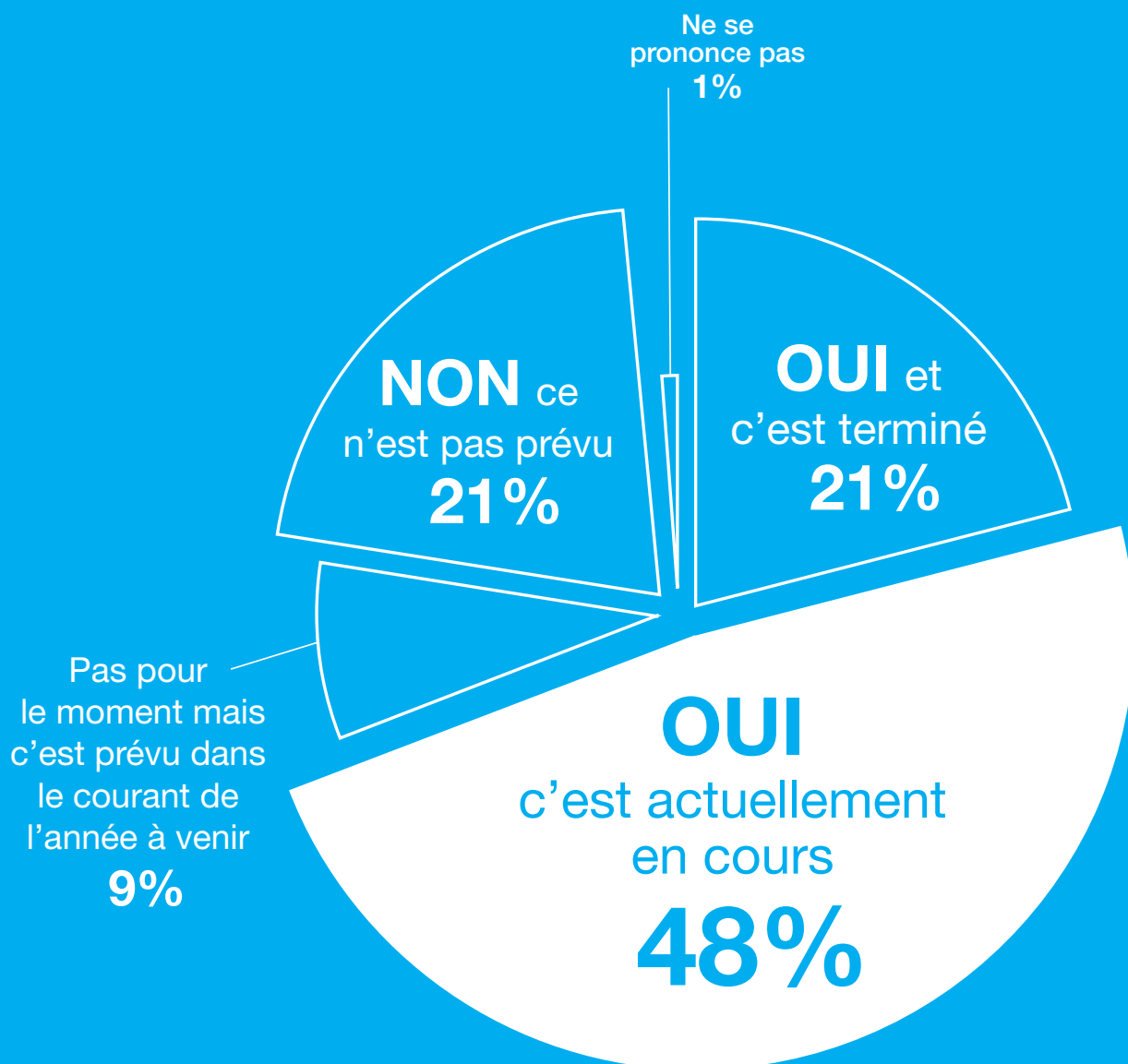
EXPLIQUER, NÉGOCIER, CONCERTE, FAIRE ADHÉRER PLUTÔT QU'ENJOINDRE, ORDONNER, IMPOSER

Le contexte économique de plus en plus difficile, la complexité des mécanismes et la rapidité des cycles de mutation font des périodes de changement des moments cruciaux dans la vie des organisations. **Pour réussir le changement, les dirigeants font de plus en plus appel à des spécialistes de la transformation des entreprises et des organisations**. Un nouveau secteur est donc en train d'émerger : le secteur de l'accompagnement du changement. Des professionnels souvent issus du monde du conseil, mais qui ont fait de l'accompagnement et de la conduite du changement un savoir-faire à part entière. Au service des entreprises et de leurs salariés.

Le commentaire Alter&Go

« Les projets de changement ne sont jamais neutres. Par le simple fait qu'ils remettent en cause une routine, qu'ils rebattent les cartes, ils peuvent aussi bien susciter la peur que l'espoir, le rejet ou, au contraire, l'engagement. Les changements sont des événements clivants qui obligent chacun à se repositionner, à trouver une nouvelle place dans l'entreprise, à se projeter dans une nouvelle configuration, dans de nouvelles missions, de nouvelles perspectives... Cela n'est jamais anodin, ni au plan individuel ni au plan collectif. La réussite du changement tiendra donc grandement à la capacité de l'entreprise à rendre le changement désirable. Car, davantage que la simple compréhension passive, ce que l'on recherche, c'est une adhésion active. Or, contrairement à ce que l'on imagine trop souvent, cela ne dépend pas seulement de la nature du changement, ni même de la façon dont il est présenté, mais aussi de la façon dont il est mis en œuvre. »

AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, AVEZ-VOUS EU À ACCOMPAGNER UN CHANGEMENT ?



94%

SONT INCAPABLES DE CITER SPONTANÉMENT UN PRESTATAIRE DANS
LE DOMAINE DE L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

RÉUSSIR
LE
CHANGEMENT,
L'ÉMERGENCE D'UNE
EXPERTISE
SPÉCIFIQUE

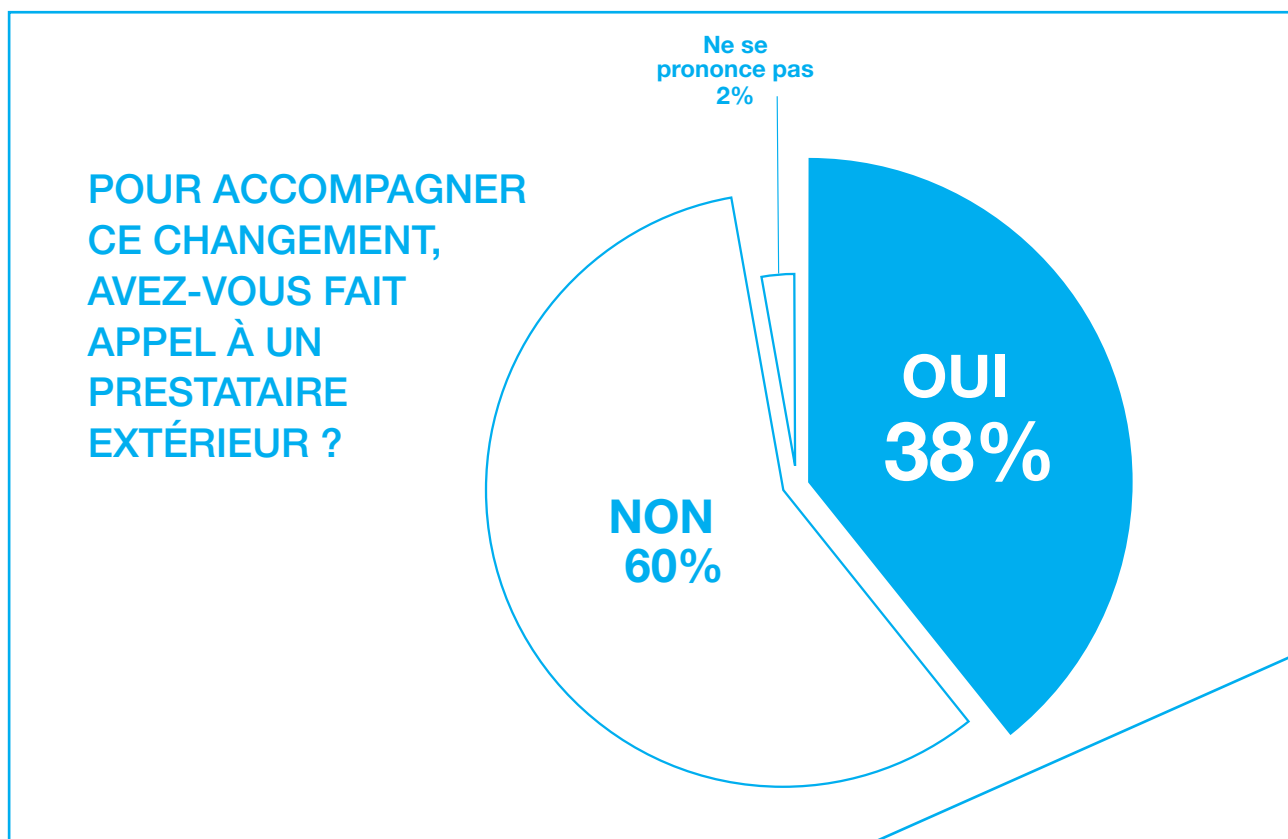
PARTIE 2

RÉUSSIR LE CHANGEMENT : L'ÉMERGENCE D'UNE EXPERTISE SPÉCIFIQUE

Changer ne s'improvise plus. La profondeur des changements structurels à mettre en œuvre au sein des entreprises et des organisations et les délais impartis pour les faire rendent indispensable l'accompagnement par des experts afin que le changement soit réussi. Le marché de l'accompagnement du changement est un marché d'avenir, en plein devenir. Toutefois, son expansion future reposera sur l'émergence d'acteurs identifiés et spécialisés capable de s'appuyer sur des savoir-faire spécifiques validés par une solide expérience du terrain. **L'accompagnement du changement représente en effet un métier à part entière, distinct des autres activités que sont par exemple le conseil en stratégie, en ressources humaines ou même en management.**

1/ L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : UN BESOIN EN EXPANSION, UN MARCHÉ EN DÉFINITION

Pour faire face aux défis du monde contemporain, l'accompagnement du changement s'incarne en vrai besoin stratégique. Si la démarche d'accompagnement paraît primordiale à tous les chefs d'entreprise, une minorité d'entreprises ont toutefois aujourd'hui recours à un prestataire extérieur. 78 % des dirigeants ont engagé une démarche d'accompagnement du changement dans leur entreprise mais seulement **38 % ont fait appel à l'expertise d'un prestataire extérieur pour la conduire.**



■ Un marché en cours de structuration

Il y a une demande forte et croissante des entreprises pour une aide et un accompagnement au changement. Il y a, en face, une offre pour répondre à ce besoin. Depuis 20 ans en effet, certains professionnels du conseil ont réfléchi, structuré une pensée, et acquis un savoir-faire spécifique dans ce domaine du changement. Petit à petit, ils se sont distingués des autres secteurs du conseil comme le conseil en management ou en stratégie pour proposer une expertise professionnelle à part. L'action de ces spécialistes a permis de distinguer clairement les cabinets de conseil centrés sur l'accompagnement du changement, de ceux spécialisés en stratégie qui se concentrent sur le « quoi » du changement, soit ce qu'il faut changer, et non sur le « comment », soit

les moyens à mettre en œuvre pour impliquer, mobiliser et déployer le changement à tous les niveaux de l'entreprise. Toutefois, malgré cette expertise montante, force est de constater que demande et offre ne se rencontrent pas encore sur un marché organisé. **Le secteur de l'accompagnement du changement reste ainsi encore largement un « MNI », un marché non identifié.** Il n'existe pas à ce jour de définition Syntec, de nomenclature INSEE ou CCI pour le caractériser, ni de chiffres et d'indicateurs globaux (CA, volumes, marges...) pour en mesurer la portée. À l'exception d'une chaire à l'ESSEC, aucun master ne forme aujourd'hui de futurs « accompagnateurs » du changement.

■ Le savoir-faire des acteurs prime sur leur notoriété

Les principaux acteurs du marché demeurent très mal connus des dirigeants d'entreprise : **94 % sont incapables de citer spontanément un prestataire dans le domaine de l'accompagnement du changement.** En notoriété assistée, Cap Gemini, Altedia et Alter&Go sont connus pour leur nom, bien plus que pour leur offre et leur expertise spécifique en matière d'accompagnement du changement.

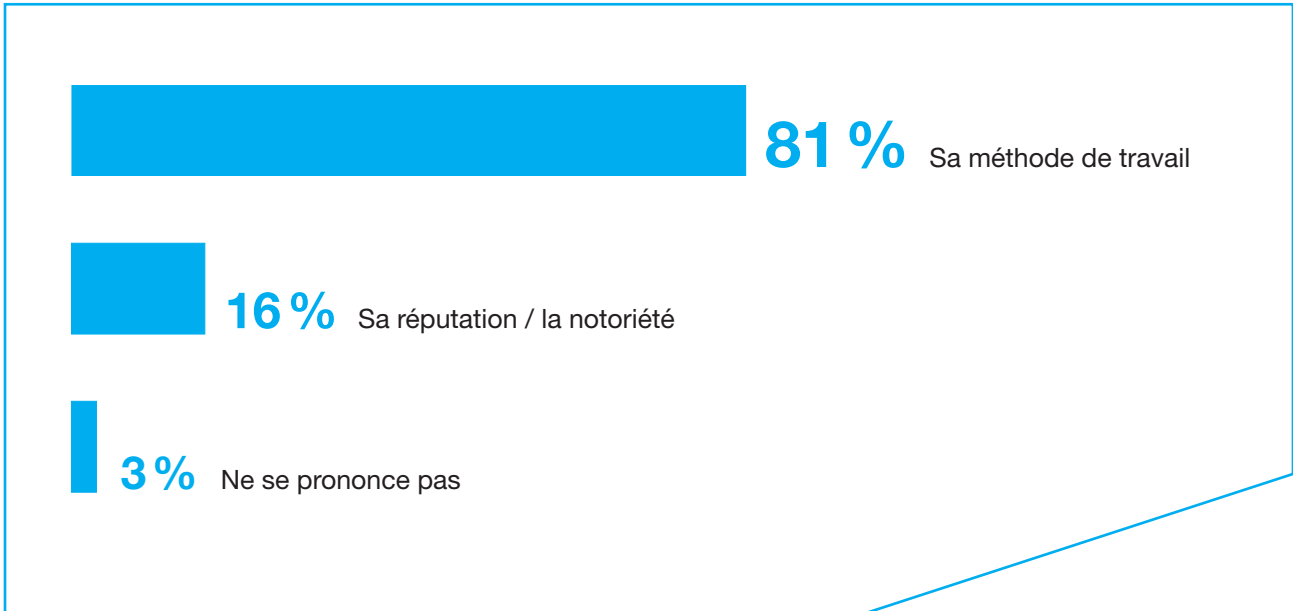
81%

DES CHEFS D'ENTREPRISE FONT DE LA MÉTHODE DE TRAVAIL LEUR PREMIER CRITÈRE DE CHOIX D'UN PRESTATAIRE

Ce secteur, en plein développement, n'est pas encore structuré et aucun leader n'apparaît clairement, même si les études menées montrent que certains cabinets, dont Alter&Go, bénéficient aujourd'hui d'une bonne notoriété auprès des dirigeants. C'est donc avant tout le savoir-faire qui primera sur la notoriété.

- IIII ► Une posture qui se vérifie pleinement dans les motivations évoquées par les entreprises qui ont recouru à des prestataires extérieurs : **67 % de dirigeants interrogés déclarent avoir été motivés par le souhait de « bénéficier d'une expertise non disponible en interne ».**

POUR CHOISIR UN PRESTATAIRE EXTÉRIEUR, QU'EST-CE QUI COMPTE LE PLUS ?



Le commentaire Alter&Go

« L'importance accordée par les dirigeants à la méthode des prestataires est un signal positif. Il signifie que l'accompagnement du changement commence à être identifié comme un véritable métier nécessitant des connaissances et des compétences spécifiques. Ce qui est parfaitement exact. L'accompagnement du changement implique de mobiliser des savoir-faire distincts de ceux utilisés au quotidien dans la stratégie, les ressources humaines et le management. »

2/ LES ATTENTES DES CHEFS D'ENTREPRISE : UNE FACILITATION ET UNE AIDE « SUR-MESURE »

Le futur du secteur de l'accompagnement du changement se jouera clairement sur l'expertise, la méthodologie et la capacité à bien prendre en compte les besoins des clients.

III ► Les deux enquêtes conduites par CSA dressent à cet égard un état des lieux précis des attentes des chefs d'entreprise à l'égard des prestataires « accompagnateurs » du changement.

Accompagner la mise en œuvre

En premier lieu, les dirigeants souhaitent une aide, une facilitation de la mise en œuvre mais en aucun cas une substitution à la définition de la stratégie d'entreprise, qui doit rester leur pré carré : 83 % attendent ainsi avant tout d'un prestataire extérieur dans leur processus de changement qu'il accompagne la stratégie dont l'entreprise est porteuse, 15% seulement préférant qu'il élabore ou mette en œuvre une nouvelle stratégie pour leur entreprise. C'est d'ailleurs pour cette raison que les chefs d'entreprise adhèrent bien plus au terme « d'accompagnement » qu'à celui de « conduite » du changement. Dans leurs représentations, « conduite » a un aspect trop directif, trop descendant et trop imposant. À l'inverse « accompagnement » exprime mieux la notion de proximité (être aux côtés de) et d'engagement (être au service de), l'esprit de collaboration et de co-construction du processus (incarner un lien, un passeur entre deux parties) et la posture de modestie du prestataire par rapport au commanditaire (être en appui sans ingérence dans la définition de la stratégie d'entreprise) :

« Pour moi la conduite du changement est forcée, alors que le terme "accompagnement" porte l'idée d'être un facilitateur, de permettre aux équipes de s'approprier le changement », dit un Directeur Régional d'un grand groupe de logistique. Un Directeur des Ressources Humaines du secteur bancaire fait valoir que « la conduite du changement est top-down alors que l'accompagnement va au-delà et prend en compte les différentes dimensions liées au changement ». « Le prestataire doit être dans l'accompagnement, parce que ce n'est pas lui qui fait la conduite, ce sont les équipes qui vont la réaliser. Elles vont être aidées, coachées et stimulées par les intervenants extérieurs mais ce sont les équipes qui adoptent le changement. Le prestataire accompagne, facilite mais ce n'est pas lui qui fait ou qui décide la stratégie », précise clairement un directeur d'usine d'une grande firme agroalimentaire. L'accompagnateur du changement est un relais, un appui, une aide, pas un conseiller stratégique.

Le commentaire Alter&Go

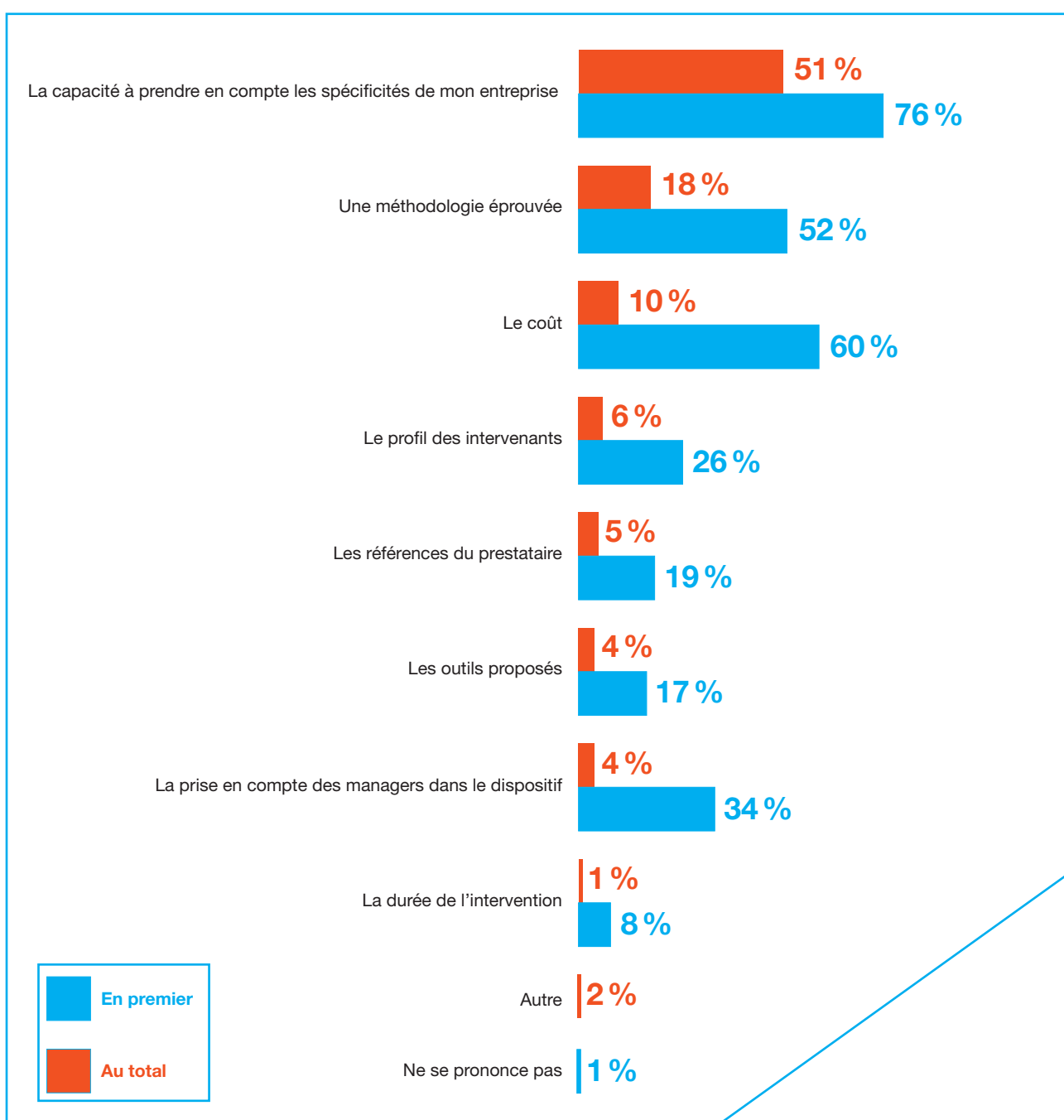
« Le refus des dirigeants de voir le consultant extérieur empiéter sur la définition de la stratégie démontre également une bonne compréhension de la nature du métier d'accompagnateur du changement. Le rôle de ce dernier se situe en effet dans la mise en œuvre du changement et non dans sa définition. En revanche, il convient de souligner que la réussite du changement passe toutefois par l'acceptation d'une co-construction des modalités de celui-ci avec les différents acteurs concernés de façon à favoriser l'engagement et l'éclosion d'une dynamique collective en faveur des projets. »

83%
des chefs d'entreprises
attendent d'un prestataire extérieur
qu'il accompagne la stratégie dont
l'entreprise est porteuse

▀ Privilégier le « sur-mesure »

En second lieu, les dirigeants ne veulent surtout pas d'un « prêt à changer » formaté et de méthodes « plaquées » mais souhaitent une haute-couture ad hoc : la capacité à prendre en compte la spécificité de l'entreprise (51 % de citations) arrive ainsi très largement en tête des critères les plus importants dans le choix d'un prestataire extérieur pour accompagner le changement, devant sa méthodologie (18 %) et son coût (10 %).

PARMI LES CRITÈRES SUIVANTS, QUELS SONT CEUX AUXQUELS VOUS ATTACHEZ / ATTACHERIEZ LE PLUS D'IMPORTANCE DANS LE CHOIX D'UN PRESTATAIRE EXTÉRIEUR ?



Connaissance du terrain et capacité à s'adapter à tout niveau de management figurent en tête des compétences demandées aux professionnels de l'accompagnement du changement. « **Un consultant qui vient et qui plaque une méthodologie, il sort tout de suite de mon bureau** » explique sans ambages le Directeur de plateforme d'un grand groupe pétrolier. « **Si je prends un prestataire, ce n'est pas pour appliquer**

ce qu'il y a dans les bouquins ou les manuels, ça ne m'intéresse pas. Ce que je veux, c'est la capacité à s'adapter à mon besoin, à mes problèmes spécifiques, et à ma manière de mener les actions de changement » renchérit le Directeur Général Adjoint d'une grosse entreprise de transport.

LES CHEFS D'ENTREPRISE VEULENT DU SUR-MESURE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE « LEUR » CHANGEMENT

Le commentaire Alter&Go

« De la même façon, les dirigeants ont raison d'exiger un "accompagnement sur-mesure". En effet, la réussite du changement se jouant essentiellement sur le plan humain, les configurations sont infinies et les ressorts du succès nécessairement subtils. Comme son nom l'indique, l'accompagnement du changement est un métier de terrain qui se joue au plus près des managers qui auront à le mettre en œuvre. S'il est indispensable de disposer d'une méthode éprouvée et d'une solide expérience, il faut savoir se méfier des solutions toutes faites. Les transformations se mènent dans l'action. Car c'est dans l'action que se noue l'engagement de chacun et du groupe. »

Face aux défis économiques et technologiques actuels, face à la complexité du réel, changer ne peut plus se décréter ni s'improviser. **À partir d'idées-forces et d'une méthodologie pertinente et efficace, l'accompagnement du changement s'est ainsi constitué en vrai métier**, offrant expertise, savoir-faire et valeur ajoutée aux dirigeants d'entreprise. Beaucoup d'entreprises n'ayant pas en interne les compétences requises, le recours à un prestataire extérieur va nécessairement être amené à se développer dans les années qui viennent pour faire face au défi du changement. **L'accompagnement du changement est donc un secteur d'activité d'avenir**, dont la croissance pourra s'appuyer sur les succès des expériences déjà réalisées : les chefs d'entreprise ayant eu recours à un prestataire extérieur en soulignent en effet très clairement les apports et les bénéfices.

LE RECOURS À UN PRESTATAIRE EXTÉRIEUR : UNE VRAIE PLUS-VALUE POUR L'ENTREPRISE

Leurs témoignages convergent : le recours à un professionnel de l'accompagnement du changement a apporté une indéniable valeur ajoutée à leur entreprise.

III ► **La posture d'extériorité du prestataire, sa présence dans l'entreprise comme levier pour « matérialiser » le changement en cours, et l'efficacité d'une méthodologie concrète et novatrice, sont les trois principaux arguments mis en avant pour étayer le constat d'une démarche réussie.**

Le prestataire sert d'abord de facilitateur, de passeur d'idées et de messages, de « go-between » particulièrement utile dans la conduite du changement. Sa position de tiers permet une importante maïeutique interne, en **libérant la parole et en fluidifiant les échanges**.

Et les discours corroborent :

« La présence de la hiérarchie fait que les gens ne s'expriment pas forcément librement ou amplifient les choses. C'est le principe de l'extériorité qui est pour moi particulièrement important dans le cadre d'un accompagnement » souligne ainsi le Directeur Général Adjoint d'une grande entreprise de transport.

Par sa présence concrète et quotidienne dans l'entreprise, il permet ensuite de donner une réalité et un rythme au changement : *« cela nous a aidés à donner du rythme à notre démarche, à nous challenger, à avoir du feedback. Personnellement, cela a démultiplié mes forces et m'a beaucoup aidé dans la mise en œuvre du changement »* déclare le Directeur de site d'un grand groupe industriel.

IIII ► Il est enfin, et c'est sans doute le point central, porteur d'un savoir-faire méthodologique qui apparaît adapté, efficace, novateur et pragmatique à tous les chefs d'entreprise qui en ont bénéficié.

« Ils ont une réelle approche méthodologique de l'accompagnement et la maîtrise d'un collectif ou des collectifs en général. Leur approche se base sur les principes de la sociodynamique. Ce qui est novateur chez eux, c'est la mise en œuvre de ces principes de façon extrêmement pratique dans la conduite du changement » souligne le Directeur de plateforme d'un grand groupe pétrolier.

Pas forcément convaincu initialement, le Directeur d'une unité Recherche et Développement d'un gros laboratoire pharmaceutique liste les avantages de la méthode : *« il y a une méthodologie qui, au départ, n'est pas forcément évidente. Mais finalement, je me suis rendu compte qu'elle facilite les discussions, qu'elle offre une liberté d'expression et permet d'ouvrir des portes en passant par des voies qui ne*

sont pas forcément classiques ».

Cette méthodologie de l'accompagnement du changement ressort comme LA valeur ajoutée du recours à un professionnel dans le discours du Directeur d'une filiale d'une entreprise automobile : *« je pense que la méthode est la vraie valeur ajoutée et quand je dis ça, c'est un ensemble de méthodes, de techniques, et de stratégies, avec un point essentiel qui est le transfert de cette méthode vers l'interne de l'entreprise, ce que j'ai beaucoup apprécié ».*

On terminera par les propos du Directeur de site d'un grand groupe industriel, qui, en quelques formules simples et claires, décrit parfaitement : *« la méthode est adaptée au projet de changement. Ils ne font pas de copier-coller. Ils ont une vraie capacité à comprendre le business et à travailler avec les opérationnels, ce sont les vrais « plus » qu'ils apportent ».*

IIII ► En résumé, tous ces chefs d'entreprise font état d'un changement réussi parce que bien accompagné.

**La méthodologie
de l'accompagnement
du changement est perçue
comme LA valeur ajoutée
du recours à un prestataire extérieur**

81%

DES CHEFS D'ENTREPRISE CHOISISSENT UN PRESTATAIRE POUR
SA MÉTHODE DE TRAVAIL

CONCLUSION

Changement : passons de la nécessité à l'opportunité !

Notre économie en général, et nos entreprises en particulier, sont en perpétuelle mutation. Elles doivent constamment s'adapter à un monde qui change, à l'évolution des envies des consommateurs, à l'émergence de nouveaux concurrents venus d'Europe de l'Est, d'Amérique du Sud, d'Asie... **Impossible dès lors de vivre comme si le reste du monde n'existait pas, en se recroquevillant sur soi-même.** Les études que nous avons menées démontrent clairement que les dirigeants d'entreprise ont parfaitement intégré cet impératif du mouvement. Toutefois, si important soit-il, ce premier mouvement nous apparaît encore incomplet. La prochaine étape consiste maintenant à envisager le changement, non comme une nécessité subie mais comme une opportunité à saisir, et même une aventure collective à vivre. Or, à rebours de ce que l'on croit trop souvent, ce changement de posture n'implique pas un changement global de mentalité.

En effet, c'est une erreur de penser que les hommes et les femmes soient, par nature, hostiles au changement. La preuve ? Dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle, nos contemporains ont même une véritable boulimie de changement. Ils veulent vivre de nouvelles expériences, réaliser de nouvelles choses, relever de nouveaux défis et presque vivre plusieurs vies ! Bien menés, les projets de changement peuvent répondre à ces aspirations.

En revanche, ce dont nos contemporains ne veulent plus, c'est d'un changement imposé par le haut, un changement dont ils seraient les objets alors qu'ils aspirent à en être les acteurs. **Voilà pourquoi, en matière de changement, le succès dépend principalement de la méthode mise en œuvre.** Celle que nous avons élaborée repose sur quelques principes simples : ne pas rechercher la simple acception du changement, mais son appropriation, ne pas se contenter de l'acquiescement résigné ou contraint mais viser le libre engagement de chacun, sans éluder ni les échanges ni même parfois la confrontation. C'est la bonne nouvelle qu'entendent apporter les professionnels de l'accompagnement du changement : **en misant sur les dynamiques humaines plus que sur des processus rigides, en regardant les hommes plus que les organigrammes, en créant les conditions d'un véritable engagement de tous, le changement peut réellement être vécu non comme une sombre nécessité mais comme une opportunité.** Et cela n'est nullement remis en cause par la conjoncture économique actuelle.

Nous avons en effet constaté que, dans les périodes de crise, la plupart des salariés souhaitent davantage encore s'investir dans des projets porteurs de sens leur permettant de redevenir acteurs de leur destin. La capacité à accompagner le changement s'impose donc de plus en plus comme une compétence cruciale pour nos entreprises et même notre société tout entière. **Reste maintenant à convaincre les dirigeants concernés à recourir à l'expertise de professionnels.** Or, ici, la partie n'est pas encore gagnée, les enquêtes menées par CSA tendent à démontrer que sur le marché du changement, l'offre et la demande ne se rencontrent encore qu'imparfaitement.

Pour dénouer cette situation, il convient que le marché de l'accompagnement du changement bénéficie d'une clarification. À l'évidence, l'offre doit encore se structurer et se professionnaliser. **Il est notamment crucial qu'un tri rigoureux s'opère entre les véritables professionnels du changement, ceux qui font profession exclusive de l'accompagner et les autres acteurs** qui, pour des raisons marketing et commerciales, appellent « accompagnement du changement », des prestations qui, hélas, relèvent davantage de la stratégie, des ressources humaines voire de l'accompagnement prétexte...

Cette distinction fondamentale est toutefois déjà en cours, grâce à la perspicacité croissante des dirigeants d'entreprise. Comme l'a démontré l'étude CSA, une majorité d'entre eux considèrent déjà l'accompagnement du changement comme un métier spécifique, distinct des autres branches du conseil. Mieux, la quasi-totalité des dirigeants identifient parfaitement les compétences et les qualités nécessaires pour l'exercer avec professionnalisme, notamment lorsqu'ils insistent sur l'importance de la méthodologie et leur exigence de solutions sur mesure élaborées à même le terrain.

Dès lors, il ne leur reste plus qu'à identifier quels sont les acteurs répondant à ces critères, en écartant ceux qui, par opportunisme, mettent le changement à toutes les sauces. C'est du reste notre ultime conviction : le changement ne doit pas être galvaudé, minoré ou dilué. Sur le terrain, nous l'avons en effet maintes fois vérifié : les changements minorés ou déniés suscitent systématiquement la crainte et l'inertie, tandis que les changements revendiqués peuvent, au contraire, déboucher sur de véritables sursauts collectifs.

Cessons donc d'envisager le changement comme une rude épreuve, voire, comme on l'entend encore trop souvent, comme un « processus de deuil »... **Revendiquons-le plutôt comme une aventure collective et une belle occasion de libérer l'énergie et l'enthousiasme de chacun.** Demain, le changement restera une nécessité. Avec l'aide de professionnels sérieux, aguerris et volontaires, il deviendra aussi une opportunité !

Alter&Go

