



sommaire

CHANGEMENT P2

■ Conduire le changement en entreprise, oui, encore faut-il donner du sens...

EN BREF

P4

■ L'œil sur... Consultant ou coach, faut-il choisir ?
■ Livre : « Une innovation en conduite du changement. »

LA LETTRE DE L'INNOVATION DE LA BANQUE ET DE L'ASSURANCE | 03 | DECEMBRE 2008

COMMENTUM

ÉDITORIAL

Le petit bonhomme du logo ci-dessus – qui assure la continuité graphique entre le cabinet Euroland Consulting et sa vitrine Commentum – est en posture de dialogue. Pourquoi ? Parce que si l'existence d'un dialogue ne garantit pas la bonne entente des acteurs, son absence est une source probable de malentendus, surtout dans un environnement changeant. Pour autant ce n'est pas un exercice facile, quelles qu'en soient les parties prenantes : un chef et son subordonné, des professionnels faisant partie de corporations différentes, les anciens et les modernes, l'entreprise absorbante et l'entreprise absorbée, l'équipe projet et les utilisateurs, le back et le front, que sais-je, ... Ne parle-t-on pas d'un dialogue de sourds ?



RÉMI VILLIERS-MORIAMÉ
PRÉSIDENT

Le dialogue n'est ni un monologue ni un exposé magistral. Il nécessite un échange, donc un questionnement de qualité. C'est d'ailleurs la marque de fabrique du bon consultant (à condition toutefois de ne pas en abuser : j'ai un bon camarade tellement incapable du moindre propos assertif qu'il ne me dit jamais « bonjour » mais « puis-je me permettre de te dire bonjour ? » !) et naturellement du bon coach. Un bon coaching (dont il ne faut pas attendre de scoops), qui demeure dans un cadre professionnel, est l'occasion privilégiée de (se) questionner, de passer de l'intuition à la verbalisation.

Il y a de multiples raisons pour ne pas échanger, à commencer par celle-ci, imparable : « je n'ai pas le temps ! ». D'ailleurs lorsque j'ai travaillé avec une coach, l'un des deux principaux sujets sur lesquels nous avons travaillé était la répartition de mon temps, en vue, justement, d'accepter de prendre celui d'échanger (avec les collaborateurs, les clients, ...), parce que cela fait partie intégrante de la fonction. L'autre sujet ? Un travail sur la prise de parole comme facteur d'adhésion, pour mieux l'ancrer dans l'avenir et les facteurs de progrès, ce dont précisément traitent les pages suivantes...

prise, oui,

“ Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens mais l'idée qu'ils s'en font ”

En deuxième lieu, s'assurer de la cohérence du changement avec les valeurs qui sont partagées au niveau de l'entreprise et qui imprègnent les échanges et la manière dont sont exercés les métiers dans l'entreprise.

Pour **72,7 %** des cadres, la conduite du changement représente un aspect vital dans la vie de l'entreprise ne pas évoluer c'est disparaître.

Source : Enquête JDN Management

En troisième lieu, si le changement doit apporter un gain pour les clients ou les actionnaires ou la collectivité, il n'en reste pas moins nécessaire qu'il doit présenter également un avantage pour ceux qui vont le mettre en œuvre. Moindre des choses, diriez-vous, mais n'est-ce pas difficile avec la restriction

des moyens ? Il reste toujours possible de trouver des marges de manœuvre autres que pécuniaires qui peuvent améliorer les situations et les relations de travail qui peuvent être sources de stress et de démotivation.

Enfin, bien solliciter les personnes à qui l'on demande au quotidien de faire preuve d'initiative et qu'on évalue à ce titre. Elles ne ralentiront pas pour autant le projet. Elles peuvent intégrer des éléments non négociables, être capables d'accepter de l'incertitude dans la mesure où elle est avouée et où les efforts s'inscrivent bien dans un projet cohérent, équilibré et partagé.

En les écoutant et en percevant bien la réalité de leur travail, vous pourriez être agréablement surpris par leurs propositions.

Dans **61 %** des cas, les projets de conduite du changement ont été menés avec le soutien d'intervenants extérieurs.

Source : Enquête JDN Management

Il faut accepter le fait qu'il n'existe pas de méthode standard. Il n'y a pas non plus de recette avec des ingrédients infaillibles comme l'effet de cliquet, la création d'un sentiment d'urgence, la recherche des victoires rapides, l'utilisation du triptyque communication-formation-documentation.

La démarche est à construire dans la mesure où l'on doit composer avec un facteur humain qui est primordial et où la « donne » varie selon le contexte de chaque entreprise.

Il faut se donner le temps nécessaire pour qu'en premier l'équipe de direction puisse se forger et partager une même vision. Entendre des voix discordantes de la direction sur un projet est un élément démobilisateur pour tous. En deuxième lieu, prendre du temps pour que les équipes opérationnelles puissent être consultées. En troisième lieu se donner du temps pour mettre en œuvre le changement : il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose y compris pour faire le deuil de la situation antérieure. Il ne s'agit pas là d'espérer qu'après « une vallée de désespoir » les doutes et les craintes puissent entièrement être dissipés. Ils peuvent être tenaces... mais heureusement pas inamovibles.

Entretien avec Malika CHAOUKY, Directeur des Ressources Humaines, Wafa Assurance, Docteur es Sciences de l'information et de la communication de l'université de Toulouse I.

La communication organisante

Marketing interne et communication interne : deux paradigmes au service du management des entreprises marocaines.

Le sujet de mes travaux porte sur la communication organisationnelle. Il s'est agi pour moi de m'interroger sur la communication organisante au sein des entreprises. Comment la communication sert le management, quelles sont ses imbrications, ses interactions, la coopération des acteurs, la coordination des activités et son lien avec la stratégie (...).

Les chercheurs s'interrogent sur la communication d'entreprise sous un angle managérial. Les problématiques s'intéressent aux contenus et aux modalités de la communication en situation de travail, sur les effets induits de l'intelligence collective.

Ces processus de communication sont appréhendés au sein des entreprises grâce à deux concepts : le marketing interne et la communication interne.

Le marketing interne (...) relève d'une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise qui consiste à promouvoir les idées, les projets ou les valeurs utiles au développement de l'entreprise. C'est un processus d'influence des représentations sociales dont l'enjeu est de changer les attitudes et comportements.

Le marketing interne est opérationnalisé par la fonction communication interne qui a pour mission d'informer, de transmettre les actes opératoires, d'être l'outil pour la recherche de la cohésion sociale, de mobiliser les ressources humaines, et enfin de faciliter l'appropriation des valeurs. Elle sert à la stratégie et accompagne le changement. Cette fonction

dispose de moyens écrits et oraux pour communiquer. Elle s'est professionnalisée par les vicissitudes et les contraintes de l'environnement.

La communication interne est-elle véritablement organisante ? Telle a été mon questionnement tout au long de mes travaux de recherche. L'incongruence des discours et des actes, leur dissonance, la recherche de l'adéquation des messages avec leur population cible, le choix des supports, le type de management, l'analphabétisme, la succession des dirigeants, la personnalisation du pouvoir, autant de réalités complexes qui façonnent le paysage de la profession du communicant marocain.(...).

Ce travail de recherche traduit la complexité du corpus social où la coopération des acteurs est un enjeu majeur dans la recherche de l'intelligence collective des organisations.

L'ŒIL SUR...

Consultant ou coach, faut-il choisir ?

Le consultant est celui qui fournit conseils et recommandation.

Le coach n'apporte pas de solutions, puisque par essence il va amener son client à trouver ses propres solutions.

La frontière consultant-coach est souvent floue. Y-a-t-il réellement un point commun entre les deux ? Qu'est ce qu'un consultant peut prendre d'un coach ?

C'est plus particulièrement dans des situations sensibles lors de transformations organisationnelles et culturelles qu'un consultant peut emprunter les outils du coach : comme pour une personne, il ne suffit pas de constater l'insatisfaction d'une situation pour que le changement s'opère du jour au lendemain. Il est souvent nécessaire d'avoir à ses côtés « un passeur » qui vous accompagne dans les dédales du chemin à parcourir.

Le consultant veillera comme un coach à développer une écoute active des acteurs de l'organisation pour leur donner du recul sur la culture, les règles, les relations qui se sont forgées au fil des années. Il les amènera ainsi à prendre conscience de leurs blocages, à les ouvrir vers d'autres représentations, à s'appuyer sur

la dynamique existante pour évoluer vers les voies de changement.

Le consultant aidera également les managers à trouver leurs propres ressources pour mieux répondre aux attentes de leurs collaborateurs. Il les aidera plus particulièrement à clarifier leur position par rapport aux changements souhaités, à développer leur capacité à comprendre les enjeux et situations de travail, à trouver le sens, à fédérer, maintenir l'engagement et savoir reconnaître les efforts entrepris... bref à développer le fameux leadership.

Finalement un bon consultant en conduite du changement ne serait-il pas un coach d'organisation ?



AURORE
EUROLAND CONSULTING



KHADIJA
EUROLAND CONSULTING

BRÈVES

COACH

Origine

Mot anglais signifiant entraînement. Développé d'abord aux États-Unis dans le domaine du sport puis repris dans l'entreprise. Mot anglais tiré du mot français Coche. Celui-ci provient du hongrois Kocsi « voiture transportant des voyageurs ». Le cocher accompagne les voyageurs d'un point A à un point B (destination choisie par les voyageurs).

Coaching professionnel : relation d'aide, dans une période définie, de personnes ou d'équipes pour accompagner le développement de leur potentiel dans le cadre d'objectifs professionnels.

Coach : professionnel aidant à développer les compétences en vue d'atteindre des objectifs. Il amène son client à trouver de lui-même ses solutions.

Domaines d'intervention : les thèmes fréquents en coaching individuel sont :

- la conduite d'un projet stratégique
 - le développement du leadership
 - l'amélioration des relations inter-personnelle
 - l'amélioration de la communication orale
 - la meilleure maîtrise de la gestion du temps
- En coaching d'équipes, les demandes formulées peuvent porter sur :
- la cohésion d'une équipe de direction
 - la mise en place d'une nouvelle équipe de projet
 - l'amélioration de la performance d'une équipe
 - la fédération de l'équipe autour d'un projet
 - la résolution de conflit

Sources : www.sfcoach.org
www.coachfederation.fr



Publication trimestrielle d'**Euroland Consulting**
6, rue Abel 75012 PARIS
Tél. : 33(0)1 49 28 05 15 / Fax : 33(0)1 49 29 02 09
contact@eurolandconsulting.com
Directeur de la rédaction : Rémi Villiers-Moriamé
Reproduction interdite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie
Dépôt légal : 2^e semestre 2008
ISSN : 1959-5522 / 1 300 exemplaires



Commentaires et suggestions sont les bienvenus :
contact@eurolandconsulting.com

57%

C'est la part des entreprises françaises recourant au coaching de manière occasionnelle.

Source : Syntec Conseil en évolution professionnelle



FREDERIC
EUROLAND CONSULTING

NOTRE AVIS SUR

« Une innovation en conduite du changement. Le projet Litchi à EDF »

ROBERT LELOUP, SANDRINE MARTY, DAVID AUTISSIER,
EYROLLES / EDITIONS D'ORGANISATION

« Et toi, tu fais Litchi sur ce projet ? » entend-on dans les couloirs d'EDF, depuis l'adoption d'une méthode innovante :

« Les Instruments et Techniques du Changement Interne ».

Cette méthode, dont la mise en place a été progressive, avec un positionnement marketing et une amélioration continue du dispositif, mise sur la participation pour renforcer l'adhésion au changement, car le propos du livre est bien de répondre à la question « Comment diffuser la culture du changement ? ».

La démarche est à construire sur mesure dans chaque entreprise, car on doit composer avec un facteur humain qui est primordial, et les données varient selon le contexte de chaque entreprise. D'où le « kit Litchi », présenté en fin d'ouvrage, et dont fera bon usage le chef de projet EDF, mais dont pourra s'inspirer tout chef de projet à condition, bien entendu, de l'adapter aux besoins de son entreprise.

« Puisqu'on ne peut pas changer la direction du vent, il faut apprendre à orienter les voiles », disait James Dean.

