



LE CHANGEMENT... SUBIR OU AGIR ?

UN CAS CONCRET COMME ILLUSTRATION

Récemment, j'ai eu l'occasion de participer à un programme de redéploiement au sein d'une grande organisation. J'intervenais comme interviewer dans une étape d'une procédure de recrutement interne. Cette procédure avait été mise en place dans le cadre d'une refonte stratégique, à la fois des rôles, des équipes et des modes de collaboration. L'objectif était d'orienter les collaborateurs vers un rôle répondant à leurs compétences, motivations et aspirations. Leur nouveau job pouvait rester assez proche de leur ancienne fonction, en termes de contenu, d'environnement ou d'interactions, ou s'en éloigner franchement, avec éventuellement un changement de lieu, d'équipe, d'environnement à la clé. Mais de toute façon, les nouvelles façons de travailler, c'est-à-dire en mode « agile », en « autogestion » et en collaboration transverse, impliquaient l'apprentissage de nouvelles pratiques, de nouveaux réflexes et, surtout, une nouvelle mentalité. Sans parler de l'impact du « digital », entre autres sur la relation avec le client (interne et externe).

Pour répondre à cette nouvelle configuration, l'employeur a communiqué sur ses attentes en matière de changement de comportements à mettre en œuvre. Le collaborateur est encouragé à développer une communication ouverte basée sur le feedback, un esprit d'équipe (équipe au sens large), une belle affirmation de soi et une solide capacité de conviction, une attitude critique constructive, etc.

La direction a en outre annoncé des mesures (coaching, formations, etc.) prises pour stimuler, soutenir et accompagner les collaborateurs dans cette mouvance qui s'annonce rapide. La course à la digitalisation et la pression sur les résultats financiers ne laisseront vraisemblablement pas beaucoup de répit aux « ressources humaines ».

Concrètement, le collaborateur devait postuler pour une ou plusieurs fonctions dans la nouvelle organisation, en mettant en avant ses motivations, et sa perception du changement et des défis pour l'entreprise.

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE REDÉPLOIEMENT CONSISTAIENT EN :

1. un assessment online (questionnaire complété par le collaborateur, sur des attitudes et comportements-clés pour la nouvelle culture d'entreprise)
2. un entretien conduit par deux interviewers (l'un interne et l'autre externe)
3. une mise en commun des résultats, pour chaque collaborateur, avec le panel d'interviewers et les RH
4. une réunion de feedback avec le collaborateur (confié à l'interviewer interne).



Pour mener rondement l'entretien, avec un maximum de recul et d'objectivité, les interviewers en présence avaient des rôles complémentaires. Les interviewers internes étaient des managers ou directeurs, et apportaient leur expérience du secteur, de l'organisation, des métiers, et également leur compréhension du futur et des challenges, à court et moyen terme. Les interviewers externes étaient des spécialistes du recrutement, maîtrisant des techniques d'entretien basé sur les compétences. Le pool d'interviewers déployé était conséquent et le rythme était soutenu, vu le volume d'entretiens à conduire sur une période de quelques mois.

J'aimerais partir de mes observations dans ce cas particulier, pour étendre la réflexion à la problématique du changement, et la façon de le vivre, de le faciliter et de le réussir.



LE VÉCU DU COLLABORATEUR...

Lors des entretiens, j'ai observé différents types de réaction chez les collaborateurs. La majorité vivait un niveau de stress palpable, même pour les plus compétents d'entre eux ou pour ceux reconnus comme étant des éléments brillants au sein de l'entreprise. Les causes du stress sont diverses et restent assez personnelles, mais certains facteurs communs émergeaient malgré tout.

Globalement, peu de personnes mettent en question le pourquoi et la nécessité de transformation. C'est un fait et il n'y a pas le choix : il faut s'adapter et évoluer avec le marché, la concurrence. Seule une minorité paraissait totalement désengagée, désireuse de quitter le navire et de poursuivre son chemin ailleurs, parfois sur fond de colère et de cynisme. D'autres voyaient la réorganisation comme une trahison, se sentaient épuisés ou en proie à une grande lassitude, ou encore, vivaient un conflit de valeurs, qui atteignait son apogée et les amenait à un point de rupture.

J'ai également pu observer un stress lié à la crainte de perdre son emploi et à un sentiment d'insécurité, un peu comme si les collaborateurs se réveillaient soudainement et réalisaient la fragilité inhérente à leur situation de salarié.

J'ai aussi identifié un stress lié tout simplement à l'impact de la situation sur le quotidien et la gestion de la famille, incluant des questions très pratiques (trajet, horaires, etc.).

Dans cette période baignée d'incertitude, d'inconnues, les collaborateurs étaient généralement impatients de mieux saisir le « comment » et les aspects concrets de l'implémentation, d'autant que la période écoulée entre l'annonce d'une restructuration, les sessions d'information et les entretiens, s'est étalée sur de longs mois. Les gens s'épuisaient à deviner ou imaginer ce qui se tramait, et à attendre que les choses bougent et se clarifient enfin.

Certains collaborateurs essayaient clairement de limiter le changement et de poursuivre dans la continuité, en postulant uniquement pour la fonction correspondant à leur job actuel. Leur objectif était donc de rester dans une équipe à laquelle ils étaient attachés, et de préserver une bulle de bien-être, de satisfaction. Ils affichaient ainsi que c'était à cette condition qu'ils désiraient rester dans cette entreprise. Le lien social et l'appartenance au groupe jouait un rôle essentiel pour eux. Paradoxalement, ils risquaient de perdre leur emploi et de connaître un changement beaucoup plus important, en limitant leur choix. Ce qui révèle que d'autres éléments pesaient plus lourds dans la balance.

Un groupe minoritaire de collaborateurs étaient demandeurs de changement et enthousiastes. Ils avaient pour la plupart anticipé les tendances sur le marché et s'étaient préparés à franchir le cap, à prendre des tournants dans leur carrière. En d'autres mots, ils ont toujours eu une longueur d'avance, se sont souvent mis en question et ont été proactifs dans leur apprentissage. Ces collaborateurs m'apparaissaient comme particulièrement curieux. Ils s'identifiaient aussi facilement à la vision du business. Ils s'étaient en général également mieux préparés à l'entretien, piochant de l'information sur les nouvelles fonctions et prêts à parler d'eux, à mettre en évidence leur expérience, leur personnalité, leur vision des choses.





LE VÉCU DU MANAGER...

Les managers avec qui j'ai eu l'occasion de mener l'interview, était pour la plupart heureux d'être impliqués dans le processus et ravis de pouvoir apprendre des techniques nouvelles leur permettant de mieux évaluer les compétences et motivations de leurs collaborateurs (techniques de questionnement, d'écoute active, ...). Certains managers étaient amenés à rencontrer leurs collaborateurs actuels et/ou futurs, ce qui était vécu comme un avantage et/ou un inconvénient, tant par le manager que par le collaborateur. Certains confiaient leurs doutes quant à la neutralité du manager et l'impact sur la liberté d'expression du collaborateur.

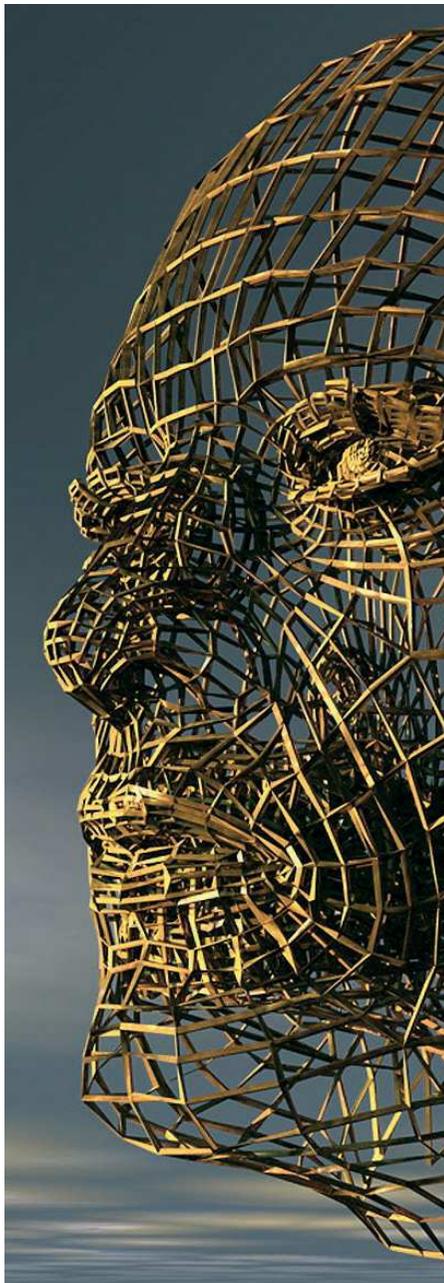
Ceci étant dit, j'ai constaté combien les managers essayaient d'atteindre une certaine objectivité et faisaient de leur mieux afin de maîtriser les potentiels biais durant l'entretien (préjugés, rumeurs ou retours sur le candidat, ...). J'ai également été frappé par le fait qu'ils recherchaient fondamentalement chez les collaborateurs une attitude ouverte, une capacité de rebondir, une ouverture d'esprit et des réflexes de réelle collaboration, au-delà des connaissances ou compétences techniques requises. Ils attendaient une bonne conscience de soi, une certaine lucidité, une observation critique et constructive de son environnement, mais aussi une vision de soi, une projection de soi dans le futur.

MIEUX VIVRE LE CHANGEMENT ?

En somme, ces managers étaient désireux de mesurer l'adaptabilité, la capacité à apprendre et l'ouverture au changement. Mieux vivre le changement, cela peut s'apprendre.

On pourrait ici distinguer quelques profils typiques, en termes de besoins face au changement (profils inspirés de différents modèles de personnalité) :

- Certaines personnes auront particulièrement besoin de clarté, d'informations, de plannings précis, pour comprendre et mieux maîtriser leur situation. Elles auront probablement aussi besoin de se sentir compétentes et d'être rassurées sur la qualité et le réalisme des projets.
- Certaines auront davantage (ou également) besoin de se sentir reliées socialement, d'identifier leur groupe d'appartenance, d'être rassurées sur la convivialité et l'esprit de corps dans le futur. Elles seront en outre nourries par du feedback positif, les valorisant comme personne.
- D'autres seront à la recherche de sens et de valeurs, pour s'investir et s'engager dans une nouvelle direction stratégique. Ces collaborateurs doivent être sollicités pour leur avis et sentir qu'ils ont de l'impact dans les décisions.
- D'autres encore, seront spécialement sensibles à la liberté d'action, mais aussi à la possibilité de s'exprimer, d'amener des idées innovantes. Ils participeront avec plaisir à des groupes de projet ou des initiatives de co-création.
- Certains auront besoin de temps pour eux, d'espace de réflexion et d'échanges « au calme », pour prendre du recul. Il faudra par moments les aider à passer à l'action, à concrétiser leurs idées et aller vers eux pour les aider en cas de difficulté, car ils pourraient avoir tendance à s'isoler et à cacher leurs sentiments.
- Et certains auront besoin d'action et de résultats, de découper le grand plan stratégique en étapes productives. Ils aiment que les choses avancent. Les périodes de latence sont pénibles et frustrantes pour eux.



QUELQUES LEVIERS D'ACTION POUR NOUS EN TANT QUE TRAVAILLEUR

Apprendre à recevoir, demander et donner du feedback, au quotidien. C'est une façon très concrète de mieux vivre la critique (positive et négative), d'être conscient de ses ressources personnelles et de se mettre en mode « apprentissage continu ». Mieux vivre le changement, c'est accepter que le changement est naturel, c'est se changer soi-même, un petit peu chaque jour.

Développer une vision plus « stratégique » de soi et mettre des mots sur ce qu'on veut réaliser dans les différents domaines de sa vie, sans tout miser sur le travail. S'appuyer sur différents piliers (santé, vie sociale, hobbies, ...), qui nous aident à maintenir ou à retrouver un certain équilibre, quoi qu'il arrive.

Apprendre à connaître ses moteurs et ses besoins, pour y répondre en période de changement, sachant que si ces besoins ne se sont pas rencontrés, le stress peut augmenter sérieusement : nous risquons alors d'avoir des réactions inadaptées ou handicapantes, de nous sentir mal équipé ou en position de faiblesse face aux changements (cf profils décrits plus haut).

Réapprendre à vivre, en nous ménageant et en gérant son énergie, quitter petit à petit le mode survie et le point de vue du spectateur, pour redevenir acteur de notre vie. Cela peut commencer par reprendre en mains notre emploi du temps (et celui de la famille, des enfants), en l'allégeant et en redéfinissant ce qui est vraiment important, par prévoir des moments réguliers de récupération, des courtes pauses au travail, pour nous détendre, prendre du recul, réfléchir, faire des (micros) choix, contempler, apprécier. Saturer l'agenda est totalement inefficace.

Investir dans le triangle vertueux de la santé physique : manger mieux, bouger mieux et se relaxer ou récupérer en revisitant nos habitudes, sans culpabiliser ni viser la perfection, mais en écoutant notre corps. Ce changement est envisageable avec bienveillance, douceur, mais aussi fermeté et persévérance.

Piloter notre carrière et notre développement professionnel, en évaluant régulièrement et proactivement nos compétences (forces et faiblesses) et en les développant à travers formations, lectures, webinaires, coaching entre pairs, projets en dehors du périmètre immédiat de ses responsabilités, etc. Nous pouvons nous laisser guider par nos moteurs, nos valeurs, réveiller l'élan, l'envie. Prendre en mains sa carrière ne veut pas dire devenir carriériste aux dents longues. On peut déjà évoluer dans son job, et puis verticalement mais aussi transversalement. On peut combiner des activités professionnelles complémentaires, des statuts. On peut revoir ses horaires. Les pistes sont nombreuses !

Cultiver notre capacité à collaborer et à fonctionner dans une équipe. Cela implique d'aller vers les autres pour mieux les connaître et les comprendre, de contribuer à l'échange de bonnes pratiques et de tirer les leçons de l'expérience, de prendre des initiatives conviviales, ... Dans le changement, on doit pouvoir compter plus que jamais sur la solidarité, le soutien social, la communication positive, les synergies.

Dès qu'un changement survient ou face à des circonstances déstabilisantes, nous pouvons prendre de la distance et calmer nos émotions grâce à nos ressources internes (pratiquer des méthodes de relaxation, se défouler pour décharger le stress, méditer, ...) ou des aides externes (échanger avec l'entourage, faire un trajet de coaching, regarder la situation autrement grâce à un livre inspirant, ...). Nous pouvons aussi nous interroger sur les réels enjeux/risques/conséquences et relativiser, dans toute la mesure du possible, nous entraîner à orienter nos pensées vers ce qui peut être vu comme positif ou bénéfiques dans la situation. La pensée positive, cela s'entraîne et se développe, comme un muscle ! Identifier ce qu'on peut réellement contrôler ou influencer dans l'histoire, et mettre son énergie et donc son temps dans cette zone d'action, voilà qui fera une différence.





EN CONCLUSION...

Quand je discute avec des DRH ou des référents dans le domaine du Bien-être ou de la santé au travail, il apparaît comme une évidence que nous parlons de réapprendre à vivre et de retrouver une liberté de choix et un certain pouvoir. Mais pour prendre du recul, faire évoluer ses habitudes et oser dire « non » ou encore exprimer des besoins avec assertivité, proposer des solutions avec conviction, il faut pouvoir arrêter de fonctionner comme des robots et ralentir/réguler le rythme de notre vie.

L'obstacle principal évoqué est bien entendu le temps. Derrière cet argument, il y a cette perception de déséquilibre entre une charge beaucoup trop importante et des moyens insuffisants. Les projets s'accumulent, la pression augmente, et l'équipe n'est pas renforcée pour autant. Une histoire qui se répète. Il est bon de se demander dans quelle mesure nous ne nous mettons pas la pression nous-mêmes, en tout cas en partie. Je conseille de se challenger soi-même sur son niveau d'exigence, son envie de perfection, son besoin de plaire...

- IL EST DONC VITAL DE PRIORISER, D'EMBRASSER UNE SITUATION ET SA VIE DANS SA GLOBALITÉ.
- IL EST IMPORTANT DE PRENDRE DES MOMENTS DE REcul, CAR CHAQUE JOUR EST UNE SUCCESSION DE CHOIX ET DE DÉCISIONS.
- IL EST ESSENTIEL DE SE REGROUPER, POUR RÉFLÉCHIR ENSEMBLE ET DE S'AFFIRMER COMME ÉQUIPE, POUR RÉCUPÉRER DU POUVOIR D'INFLUENCE ET AUGMENTER SON IMPACT SUR LES DÉCISIONS PRISES AU NIVEAU DU TOP MANAGEMENT.
- IL EST PRIMORDIAL DE CULTIVER LA CONFIANCE, GRÂCE À UNE COMMUNICATION OUVERTE, DIRECTE, POSITIVE.

Le management et les RH quant à eux ont donc tout intérêt à aborder le changement entre autres sous l'angle de la motivation, en prenant des initiatives en termes de formation/coaching, de communication, mais aussi de contribution aux solutions (co-création, autogestion, ...), de façon à répondre aux différents besoins et modes de fonctionnement des collaborateurs.

JE TERMINERAI PAR UN SOUHAIT POUR 2018 : TRAVAILLONS À... ÊTRE HEUREUX.

NATACHA VAN HOVE



Vous souhaitez, vous aussi, nous poser une question et voir la réponse d'un spécialiste dans cette rubrique ? Envoyez un courriel à lescarnets@vidyas.be

FAUT-IL UNE AUTORISATION ÉCRITE POUR UTILISER UN PONT ROULANT ?

Nos pontiers ont suivi une formation et ont un brevet pour manœuvrer nos ponts roulants. Suite à leur formation, ils nous signalent que l'employeur doit signer un document les autorisant à utiliser ces équipements. J'ai cherché dans le RGPT et le Code et je n'ai pas trouvé de texte à ce sujet. Pouvez-vous me dire si c'est encore d'application ?

RÉPONSE → La réponse à cette question se trouve notamment dans les dispositions du Code du Bien-être relatives aux équipements de travail mobiles (Livre IV, Titre 3) : l'article IV.3-7. y précise : «La conduite d'équipements de travail mobiles automoteurs est réservée aux travailleurs qui ont reçu une formation adéquate pour la conduite sûre de ces équipements».

D'autre part on trouve à l'article IV.2-2 (2e alinéa) du Code la prescription suivante : « (...) Lorsque l'utilisation d'un équipement de travail est susceptible de présenter un risque spécifique pour la sécurité ou la santé des travailleurs, l'employeur prend les mesures nécessaires afin que l'utilisation de l'équipement de travail soit réservée aux travailleurs chargés de cette utilisation ». Et en effet, il ne suffit pas d'avoir suivi une formation pour pouvoir manœuvrer un équipement dangereux comme le sont notamment les équipements mobiles : d'autres critères entrent en ligne de compte comme, par exemple, l'aptitude médicale, la connaissance des règles internes à l'entreprise (résultant de l'analyse des risques), les procédures de travail qui sont d'application, etc. C'est la raison pour laquelle le législateur demande, à juste titre, que l'employeur détermine quels travailleurs sont autorisés à utiliser ces équipements.

Bien sûr, il n'est pas dit explicitement qu'il faut prévoir une autorisation écrite signée. Mais l'adoption d'une procédure prévoyant que seuls les travailleurs qui ont reçu une telle autorisation puissent utiliser les ponts roulants (ou d'autres équipements mobiles ou dangereux), est probablement la solution la plus simple, la plus transparente et la plus sûre pour satisfaire à ces deux dispositions du code.

Sans l'adoption d'une telle règle stricte, le risque est grand que des travailleurs non formés et non autorisés utilisent ces équipements, avec toutes les conséquences possibles en matière de responsabilité de l'employeur en cas d'accident.

C'est probablement ce qui a été expliqué à vos pontiers lors de leur formation. Dans d'autres pays européens comme la France, une telle autorisation écrite pour la manœuvre de certains engins mobiles est légalement obligatoire.



REPLACEMENT D'UN MEMBRE DU CPPT

Quand un membre effectif est absent lors de la réunion du CPPT, de même que son suppléant, peut-il se faire remplacer par une autre personne, interne à l'entreprise, qu'il désigne avec l'accord des autres membres du comité ?

RÉPONSE → Rappelons d'abord que chaque membre effectif n'a pas un membre suppléant désigné à l'avance. Si un membre effectif est indisponible lors d'une réunion, il peut être remplacé par n'importe quel membre suppléant de la même organisation. S'il n'y a pas (ou pas assez) de membre(s) suppléant(s) disponible(s) pour remplacer un membre effectif empêché de siéger, il n'est pas possible de lui substituer une autre personne non élue parmi les effectifs et suppléants de la même liste. Et ceci même si le Comité donne son accord. Seuls les travailleurs élus en tant que membre effectif ou suppléant peuvent siéger au CPPT comme représentant des travailleurs, avec tous les droits liés à ce mandat.

Notons toutefois que les représentants des travailleurs peuvent se faire assister avec l'accord de l'employeur, par un « expert » de leur choix. La réglementation ne donnant pas de définition d'un tel expert, on pourrait admettre que, si l'employeur est d'accord, des membres du Comité se fassent assister par un collègue du même syndicat. Cet « expert » pourra intervenir lors des débats, mais il n'aura toutefois pas de voix délibérative : il ne pourra pas participer aux décisions ou votes éventuels.