

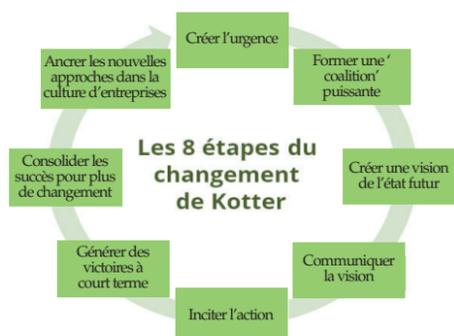
# La mise en pratique de la théorie de Kotter relative à la politique du changement, c'est maintenant

Par Benjamin BONVALOT, directeur des Ressources Humaines de ATOZ Tax Advisers Luxembourg

**L**es effets du confinement liés au virus CoViD19 a fortement ébranlé le mode de gestion des entreprises au cours des dernières semaines. L'inquiétude des salariés, l'absence de visibilité sur l'évolution de la pandémie et l'impact des décisions politiques sur l'économie, ont obligé les entreprises à s'adapter dans l'urgence.

Cette situation de crise a nécessité une adaptation rapide, voir brutale pour assurer la sécurité et la santé des salariés, la mise en place du «business continuity plan» et la transition vers une organisation du travail à distance pour l'ensemble des Membres de la Firme. Cette situation peut être analysée au prisme de la théorie du changement de Kotter (*graphique*) afin d'avoir une vision stratégique de cette gestion de crise pour les semaines à venir. Nous ferons ci-après un parallèle de ces théories avec le vécu de notre Firme ATOZ.

Le 16 mars 2020 marque le début du processus de changement créé par une situation d'«urgence» : le début d'une phase de confinement et donc l'impossibilité de se rendre physiquement sur son lieu de travail. Nous constituons alors une équipe de gestion de crise («former une coalition puissante») afin de déterminer la stratégie à mettre en place et «créer la vision de l'état futur» de l'organisation. Aussi, les questionnements suivants sont abordés pour élaborer le plan stratégique à venir : Quelle stratégie de sécurité informatique doit être mise en place ? Quels outils de communication et stratégie de communication sont à appliquer ? Comment organiser, cadrer, maintenir et monitorer le travail des équipes ? Quelles nouvelles attitudes managériales sont à adopter afin de garder un lien social et assurer une continuité sans faille pour servir nos clients ? Quels outils RH pour assurer l'intégration des nouveaux Membres et le développement des compétences de chacun ?



Une fois les réponses apportées à toutes ces questions, nous avons «communiqué cette vision» rapidement sur les nouvelles procédures en place et les nouvelles méthodes de travail applicables pendant la durée du confinement. En partenariat avec les départements Marketing et Informatique, nous avons décidé d'utiliser les outils de Microsoft Teams comme vecteur de communication interne (meetings internes, formations, remplacement de l'utilisation du téléphone par l'utilisation d'appels en visio, etc).

Un outil de communication est une chose, mais afin de palier à l'absence de liens sociaux créés par une présence physique au bureau, il est vital de mettre l'accent sur un repositionnement de la fonction managériale. Profondément ancrés sur l'humain, pour tous les managers de la Firme (du manager de proximité au top management), le maître mot est la communication. Alors comment manager («inciter à l'action») ?

Le télétravail nous oblige à repenser notre organisation du travail. Ainsi le télétravail implique de manager en favorisant une attention individuelle et régulière, une écoute et attitude bienveillante. Il faut également continuer à manager en prenant le temps nécessaire pour former, expliquer et donner des feedbacks réguliers et constructifs. Comme pour beaucoup, la crise que nous vivons a un impact significatif sur nos activités, ainsi l'équipe managé-

riale doit s'assurer que la charge de travail soit répartie équitablement afin chacun se sente valorisé et puisse se développer. Il est nécessaire en qualité de manager de donner une vision objective, pragmatique et rassurante de la situation et éviter toute projection aléatoire, hypothétique et potentiellement anxiogène pour les équipes.

Chez ATOZ, chaque nouveau membre bénéficie d'un accompagnement individualisé avec un coaching hiérarchique à deux niveaux (management direct et RH/Service Line Leader) pour maintenir un lien soutenu tant sur les dossiers que sur le plan personnel lié au confinement. Les Partners de la Firme ont décidé de maintenir tous les contrats des nouveaux arrivants et d'intégrer les personnes à distance («générer des victoires à court terme») et ce, malgré le confinement. Les premiers résultats sont très concluants. L'intégration en ligne a été très bonne, les équipes ont

créé des groupes de discussions pour intégrer les nouveaux arrivants et nous avons lancé des programmes de formation en ligne. Il ne s'agit pas d'e-learning, mais bel et bien de temps de formations en présence virtuelle pour garantir l'écoute, le partage, l'analyse des compétences et adapter nos programmes de formations. Cette phase de confinement nous a mis face à nos idées préconçues sur le travail à distance. Nous en ressortons grandi. Nos équipes ont eu une attitude exemplaire pour relever les défis de la situation actuelle et des semaines passées. Nous ne sommes pas sortis de la phase d'expérimentation où nous allons repenser la fonction RH et nos modes de travail. Nous entrerons alors dans la phase d'accélération de Kotter avec la «consolidation des succès pour plus de changement». Il y aura beaucoup des choses à retenir d'un point de vue ressources humaines de la période que nous vivons. Nous devons être ambitieux et nous relèverons les défis de demain.