

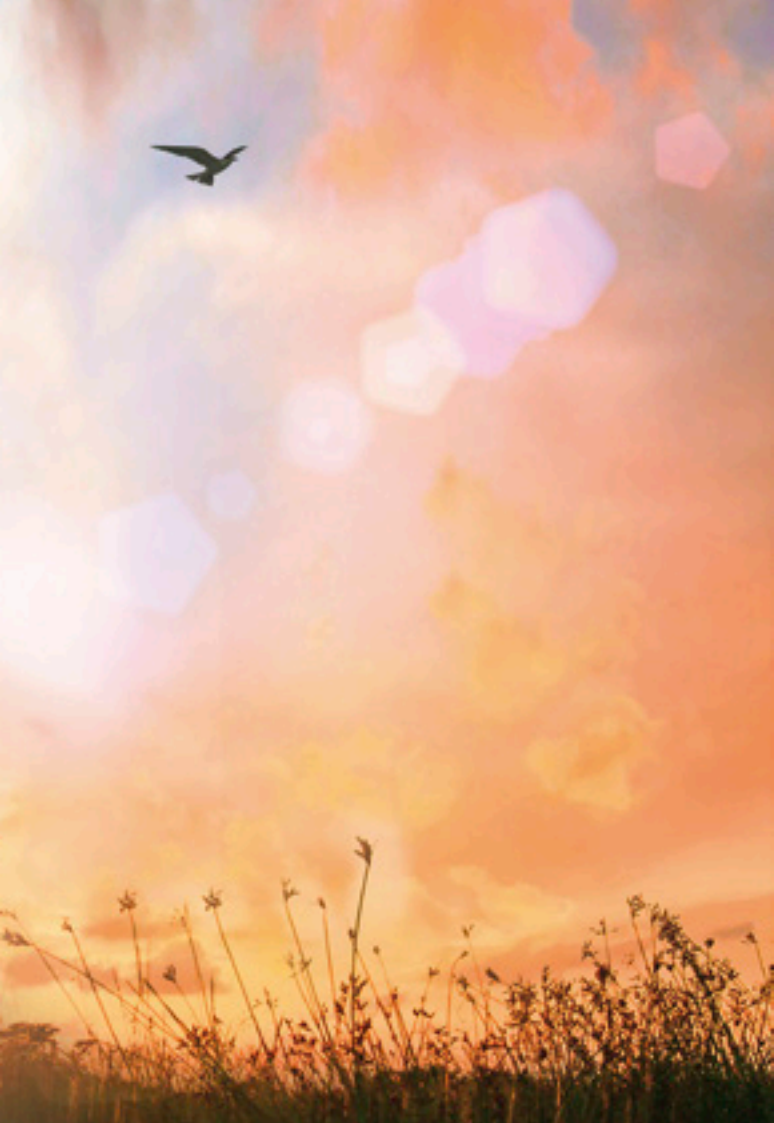
Vous voulez changer ?
Lancez-vous !

Doc. Chart.



Gérez le **CHANGEMENT** dans votre entreprise

Que ce soit pour des raisons financières ou pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché de la beauté, évoluer est souvent une nécessité pour un institut. Un changement qui ne s'improvise pas, comme l'explique ici Nadine Powrie, Expert en Leadership, Communication et management.



ÉTAPE 1 PRÉPAREZ-VOUS EN TANT QUE MANAGER

Envisager de changer le fonctionnement de son affaire n'est jamais un caprice qui arrive du jour au lendemain. En tant que chef d'entreprise, vous êtes au contraire bien placée pour en ressentir la nécessité au vu des résultats financiers, des demandes de votre clientèle, ou encore suite à l'arrivée d'une nouvelle concurrence qui affiche plus de modernité et de performance. En bref, vous avez bien conscience qu'il faut réagir et amorcer un virage pour mieux rebondir dans votre activité !

Si le changement est nécessaire, mieux vaut en revanche ne pas confondre réactivité et précipitation. «On ne peut pas amorcer un changement sans y avoir pensé en amont en tant que dirigeant» confirme Nadine Powrie. Et ce, qu'il s'agisse d'un institut de taille modeste ou d'un très grand institut. La première étape est donc de réaliser un diagnostic interne qui prend en compte tous les facteurs : les résultats sur les dernières années, les écarts par rapport aux objectifs que vous vous étiez fixés sur la fidélisation de vos clientes, les ventes

*Quelle que
soit la taille de
l'entreprise,
le changement
est source
de craintes*

de produits ou de certaines prestations, notamment. Il convient aussi d'en identifier les causes : votre offre correspond-elle à la demande de la clientèle ? L'accueil est-il à la hauteur ? Votre personnel est-il suffisamment formé ? Votre système de réservation est-il simple et performant ? Sans oublier d'intégrer dans votre bilan les facteurs de succès, ce qui fonctionne bien, les équipements et les compétences que vos clientes apprécient et demandent systématiquement, par exemple.

Tous ces éléments vont vous aider à dresser une véritable photographie de votre affaire et définir les leviers sur lesquels il faut agir. Nadine Powrie conseille deux choses :

- la première est de toujours valider ce diagnostic interne par un groupe de personnes extérieures (votre comptable, un conseiller bancaire ou une agence de conseil extérieure) qui pourra porter un regard objectif sur les différents éléments et apporter des idées auxquelles une personne trop impliquée ne pensera pas forcément,
- la deuxième chose est de vous appuyer sur des chiffres, des résultats concrets qui sont irréfutables et qui pourront résister à l'opposition de certains membres de votre équipe face au changement.

Car, même dans une toute petite équipe ou dans un groupe soudé qui s'entend parfaitement bien, le changement est toujours source de craintes et peut générer des résistances. D'où l'importance, en parallèle avec une analyse factuelle de l'état de votre entreprise, de réfléchir à une approche plus psychologique. Chez les personnes avec qui vous travaillez, qu'est-ce qui peut faire peur ou provoquer des réactions négatives ? Et vous même, connaissez-vous bien les salariés dont vous êtes responsable ?

Pour réussir la mutation de votre entreprise, n'hésitez pas à prendre le temps de vous poser toutes les questions, celles que l'on pourra vous poser mais également par rapport à votre mode de management. Cette préparation peut prendre des semaines et même des mois mais cette remise en question à tous les niveaux est sans aucun doute la meilleure garantie du succès.

ÉTAPE 2 COMMUNIQUEZ À FOND SUR LE PROJET

Une fois abouti ce travail de préparation, reste à affronter une étape décisive : la communication de votre projet à l'ensemble de l'équipe.

Nadine Powrie conseille de faire cette communication de différentes façons : d'abord en rédigeant une présentation de cette proposition de changement qui reprend des points précis : le pourquoi du

À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

À faire

- **Échanger régulièrement avec votre équipe**
La situation de l'entreprise ne doit pas rester un mystère pour les personnes qui y travaillent. Si elles sont au courant des éventuelles difficultés, des points qui mériteraient d'être modifiés face aux réalités de l'environnement, l'annonce d'un changement se fera de façon plus naturelle.
- **Écouter ce que les gens ont à dire**
En tant que manager, vous êtes aux manettes sur de nombreux points mais vos collaboratrices ont sans doute des idées qui peuvent enrichir votre projet. À ne pas négliger !
- **Parler d'avenir**
Vous devez présenter le changement comme une vraie opportunité : l'apparition de nouveaux équipements, l'acquisition de nouvelles compétences, la modernisation des infrastructures, autant d'éléments qui permettent à tous de travailler mieux et de valoriser leur rôle dans l'entreprise.
- **Intégrer en amont la réflexion financière**
Des augmentations ou des primes sont-elles possibles pour accompagner l'évolution de votre institut ? Réfléchissez bien à cette question avant d'annoncer votre projet. Et expliquer clairement ce qui est possible ou pas, et pourquoi. Vous éviterez l'écueil des questions qui ne manqueront pas de vous être posées et qui font monter en flèche le mécontentement.

À ne pas faire

- **Être trop pressée**
Selon Nadine Powrie, il faut compter entre trois et six mois pour installer le changement, en tenant compte de la période de réflexion. Cela peut paraître long mais ce laps de temps est indispensable pour faire évoluer vos collaboratrices dans la bonne direction.
- **Faire de fausses promesses**
Évitez les réponses floues du style «peut-être», «pourquoi pas» ou «on verra». Cela peut créer de faux espoirs qui, s'ils sont déçus, ont un impact négatif sur la bonne marche du projet.
- **Changer le projet initial au fil des réunions**
À vouloir vous montrer trop consensuelle, vous risquez de provoquer l'effet inverse. Vos collaboratrices peuvent penser que vous manquez de conviction, soit parce que vous êtes une mauvaise manager, soit parce que votre projet est mauvais ou peu abouti. Dans tous les cas, vous vous mettez en difficulté et le changement s'en trouvera compromis.

changement, la vision de la nouvelle organisation et, ce qui change pour chacun, les moyens mis en œuvre (comme par exemple, l'achat de matériel ou des formations) et, très important, la durée dans le temps de cette période de transition. Ce document a l'avantage de synthétiser tout le travail réalisé en amont par vos soins et montrer ainsi que vous y avez mûrement réfléchi, de poser un cadre de discussion avec les membres de votre équipe et, surtout, de leur offrir des perspectives dans lesquelles ils peuvent se projeter, un premier pas pour apaiser leurs craintes.

Vient ensuite la communication orale qui est sans aucun doute le moment le plus difficile pour un manager car il est directement confronté à ses salariés.

Pour garder le cap et vous montrer convaincante, soyez calme, sûre de vous (quitte à répéter avant si vous n'êtes pas à l'aise à l'oral) et parlez de façon claire, précise. Montrez-vous disponible pour répondre aux questions posées et si vous n'avez pas la réponse, n'improvisez surtout pas au risque de perdre votre crédibilité ! Il est préférable, selon Nadine Powrie, d'admettre que vous n'avez pas de réponse adaptée et promettre d'y revenir plus tard avec des éléments concrets. À la suite de cette réunion générale, les entretiens individuels permettront de revenir sur les points évoqués mais aussi de répondre à des questions plus personnelles. De nombreuses personnes n'osent pas dire en public qu'elles redoutent de ne pas être à la hauteur en formation et cette inquiétude peut devenir un point de blocage que vous pourrez désamorcer plus facilement en tête à tête.

ÉTAPE 3

ASSUREZ LA TRANSITION AU QUOTIDIEN

Une fois bouclées ces trois phases de présentation, le travail est loin d'être terminé. En réalité, tant que votre entreprise se situe dans une phase de transition, vous devez en tant que responsable de projet, rester sur le pont en permanence car les craintes et les blocages que vous aviez levés peuvent se manifester à la moindre difficulté. Dans la pratique, comment faire ?

Pour Nadine Powrie, cela se concrétise d'abord par un suivi personnalisé des membres de votre équipe. Chaque personne a son rythme propre et une résistance plus ou moins importante au stress qui est inévitablement généré par le changement. Tenez-en compte et adaptez vos demandes en conséquence, quitte à aller moins vite si nécessaire. De plus, prenez le temps de faire régulièrement des points sur les avancées du projet : ce qui se met en place, les résultats déjà obtenus sans occulter les difficultés mais avec des propositions pour les résoudre. Ces rendez-vous sont l'occasion de faire parler vos collaboratrices, de prendre la température et d'écouter leurs suggestions, une manière simple mais efficace de les faire participer activement au changement plutôt que d'avoir l'impression de le subir. Vous pouvez dans ce cadre mettre en place une «boîte à idées» qui a l'avantage d'être anonyme et d'offrir une plus grande liberté d'expression à tous les salariés. Enfin, si vous devez, à l'occasion de cette évolution, vous séparer de certaines collaboratrices, offrez à ces dernières un accompagnement à la fois psychologique et matériel. Nadine Powrie conseille dans ce cas de clarifier les raisons de cette séparation afin d'éviter les ressentiments mais aussi d'aider au maximum vos anciennes collaboratrices à rebondir vers un nouvel emploi. L'impact sur le reste de l'équipe sera moins négatif et votre projet d'évolution sera plus facilement accepté. Le changement, c'est s'adapter à l'évolution de son environnement et accepter les nouvelles opportunités. 