

BÉATRICE QUASNIK

DIRIGE LE DÉPARTEMENT  
« COACHING DES PERSONNES ET DES ÉQUIPES » D'ENOS

Courriel : [beatrice.quasnik@wanadoo.fr](mailto:beatrice.quasnik@wanadoo.fr)



# Agents de changement demandés !

*Une étude récente révèle la présence « d'Agents de Changement » dans les entreprises. Leur rôle, jusqu'à présent plutôt discret ou marginal, est en train de prendre de l'ampleur. Ils pourraient devenir les acteurs incontournables de la réussite des transformations souhaitées par la société tout entière.*

*Qui sont-ils ? À quoi les reconnaît-on ? Comment les encourager ?*

## UN PUISSANT COURANT DE FOND.

Vous avez peut-être lu comme moi l'article que le Monde a publié le 5 janvier 2010. Klaus Schwab, fondateur et président exécutif du Forum économique mondial de Davos, le grand prêtre de l'establishment économique, y a publié un manifeste retentissant sous le titre : « *Il est temps pour les patrons de passer de la logique des bénéfiques à celle du bien public* ». Il est significatif qu'il se sente autorisé à dire haut et fort ce qu'il a sans doute ruminé ou exprimé mezzo voce depuis des années.

Vous n'étiez probablement pas sur la ligne 13 du métro parisien quand, durant la même semaine, le train s'est arrêté dans un tunnel et que le conducteur a fait au micro cette annonce surprenante :

- Nous devons patienter quelques instants, un train passe devant nous. En attendant ... n'hésitez pas à discuter entre vous !

Et je sais qu'en 2003 vous ne faisiez pas non plus partie du groupe de travail auquel je participais quand, avec des collègues sociologues et prospectivistes, nous avons décidé de nous pencher sur le thème de « la Société Rêvée » et que l'un d'entre nous a lancé en conclusion de nos premiers échanges :

- Si je ne savais pas que nous sommes tous des gens bien insérés dans le système, j'aurais cru participer à une réunion d'altermondialistes !

Le désir de changement couve depuis des années.

À présent, il s'exprime de façon ouverte, voire créative et spontanée comme en

témoigne l'anecdote du métro, que je perçois comme un signal faible traduisant un courant de fond puissant.

## LA CRISE ÉCONOMIQUE S'EST TRANSFORMÉE EN CRISE DE CONSCIENCE

La société civile porte un projet de transformation qui à présent est repris par l'ensemble des acteurs de la société. L'entreprise en est l'épicentre. Avec le grand emprunt, les spécialistes du monde des affaires se rejoignent pour affirmer que la solution ne peut pas être édictée par des lois et que c'est à l'entreprise de s'engager pour affirmer sa responsabilité sociale autant qu'économique. À elle de guider la sortie de crise. Pour cela il lui faut trouver les leviers qui mobiliseront les énergies. On parle ainsi moins d'entreprise au sens institutionnel, et davantage « d'entrepreneurs ».

Des entrepreneurs pour se poser en acteurs de la refondation économique et sociale et dont la clé de la réussite sera de se relier et de former des réseaux.

Avec une équipe de consultants-chercheurs, nous avons mené entre 2008 et 2009 une enquête sur les transformations dans une dizaine d'entreprises.

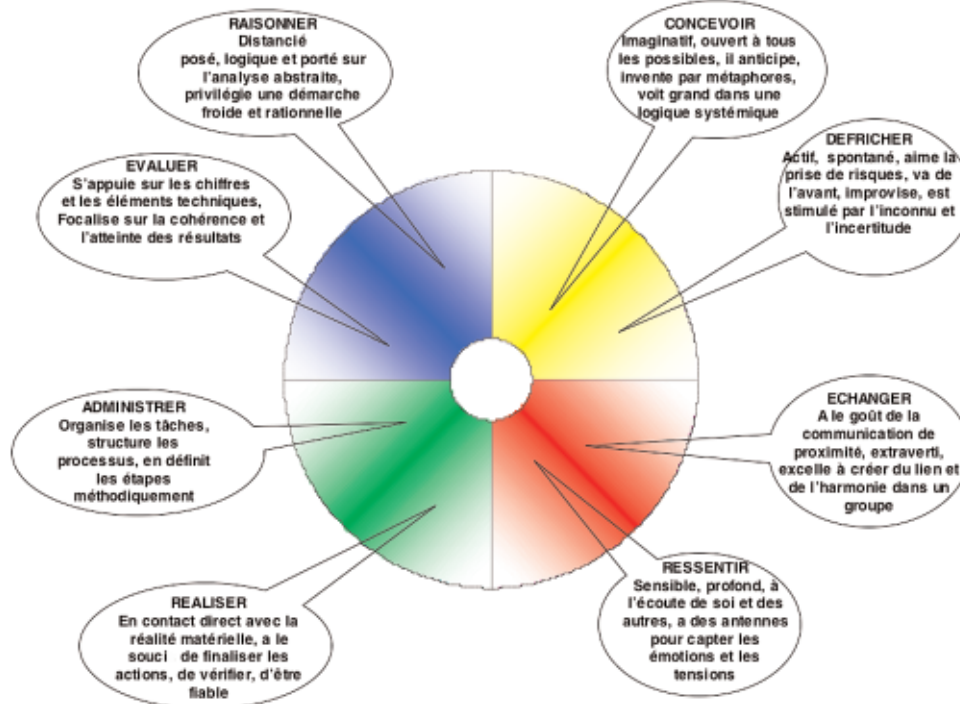
L'étude qui en résulte sera publiée au mois de mars 2010 dans les Cahiers de SoL France.

Cette étude nous a amenés à identifier le rôle déterminant que jouent les « Agents de Changement ». Ils n'avancent pas avec des banderoles, ne se proclament d'aucune obéissance particulière. Et pourtant, nous les avons retrouvés au cœur de tout ce qui bouge, fait le lien entre le terrain et la hiérarchie, ce qui fédère les énergies et qui ouvre la voie à d'autres façons d'analyser, de percevoir, et finalement d'agir. Nous avons aussi constaté qu'au fur et à mesure



# CES VALEURS ÉMERGENTES QUI TRANSFORMENT NOTRE VISION DU MONDE

Le profil Prédôm comporte 428 points ventilés sur 8 dimensions



**Des scores élevés dans les dimensions de droite indiquent que la personne a un potentiel d'Agent de Changement**

que nous progressions dans notre recherche, de nouveaux « Agents de Changement » venaient se manifester à nous, ou bien nous étaients signalés comme sources d'informations. Depuis quelques mois, nous présentons la synthèse de l'enquête et nous constatons des réactions fortes dans l'auditoire.

Des femmes et des hommes qui jusque-là assumaient leur rôle de manager en y mettant de l'inspiration et de l'intérêt pour autrui – ce qu'ils trouvaient tout naturel - se retrouvent dans le miroir que nous leur tendons et qui leur révèle qu'ils sont ces « Agents de Changement » dont le rôle est bien plus déterminant que ce qu'ils croyaient. Nous observons un phénomène de propagation et de prise de conscience puissant et subtil qui va en s'accroissant.

L'un d'entre eux nous a dit :

- Votre présentation nous a donné envie et confiance dans notre capacité à nous relier comme agents de changement pour agir.

Le moment arrive pour eux de sortir de la semi-clandestinité. L'entreprise les tolérerait, ou les utiliserait au gré des virages stratégiques ou des nominations au sommet de la hiérarchie pour ensuite les remettre à l'écart. L'entreprise va rapidement avoir besoin de les repérer, voire de les recruter et de les coacher pour les faire monter en puissance.

## REPÉRER LES TALENTS POUR LE CHANGEMENT

Étant souvent questionnée sur les outils RH existants pour ce type de démarche, je vous propose une visite guidée du profil de préférences comportementales « Prédôm ». C'est un questionnaire auquel on répond en ligne, qui est traité par un système expert permettant d'éditer une carte en trois pages avec des scores ventilés sur huit dimensions. La carte reflète avec une précision étonnante la dynamique de la personne concernée. C'est bien sûr la finesse et la pertinence de l'analyse élaborée par le consultant et restituée à la personne à partir de son profil qui font la différence.

En vous reportant au schéma ci-dessus, vous voyez à gauche les termes « Raisonner », « Evaluer », « Administrer » et « Réaliser ». Quand son score est plus élevé dans cette partie, le manager répond à tous les critères requis pour être un manager solide et sérieux, à qui l'on peut confier la gestion d'une équipe, d'un service, d'un département en période de stabilité.

À droite, vous voyez les termes « Concevoir », « Défricher », « Echanger », « Ressentir ». Nous sommes passés du cerveau gauche – objectif, rationnel et logique – au cerveau droit – imaginatif, intuitif et sensible. L'un optimise les acquis, l'autre fait émerger les potentiels.

Que peut-on attendre d'une collaboratrice ou d'un collaborateur qui a un score élevé en cerveau droit ?

C'est une personne pour qui le changement est une seconde nature. Elle a le sens de la stratégie, se projette dans l'avenir avec aisance, trouve rapidement des voies pour agir et, généreuse et à l'aise avec la dimension humaine, saura trouver la meilleure façon de communiquer pour fédérer autour d'elle les énergies. Humaniste, c'est aussi un manager pragmatique qui saura trouver des solutions opérationnelles, en s'associant les parties prenantes, y compris ses interlocuteurs davantage « cerveau gauche » qui trouveront en lui un ouvrier de piste fort utile.

Et c'est bien ce que les entreprises les plus intelligentes et les plus dynamiques veulent à présent : avoir des relais internes pour se porter en chef de file des changements possibles, catalyser les transformations latentes, sortir du cadre de la stricte gestion pour accélérer la libération des énergies créatives et innovantes et refonder la légitimité économique ET sociale de l'entreprise.

Il me semble que Klaus Schwab et mon conducteur de métro (anonyme) de la ligne 13 doivent avoir en commun quelques caractéristiques qu'un profil Prédôm pourrait objectivement confirmer.

Et vous, comment allez-vous identifier les « Agents de Changement » dont vous avez besoin ?