

« CHOISIR OU SUBIR »

MARTIAL GRENOUILLET

Exploitations agricoles et cuma doivent changer pour se pérenniser. Martial Grenouillet, consultant en entreprise, donne des pistes pour favoriser ces stratégies.

Propos recueillis par Nicolas Levillain

POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE SE REMETTRE EN QUESTION ?

Le changement n'est pas un choix, mais une obligation. Une entreprise qui ne se remet pas en question est vouée à décliner ou disparaître, à plus ou moins long terme. C'est aussi simple que cela.

QUAND ENVISAGER UN CHANGEMENT ?

Le monde change tout le temps. Toute entreprise doit surveiller les impacts des changements dans son environnement. Jusqu'au moment où elle devra elle aussi changer, pour s'adapter. Parfois par anticipation, d'autres fois en réaction. Le tout est de ne pas réagir trop tard, voire ne pas réagir du tout. Ceci dit, mieux vaut anticiper des changements que les subir. Anticiper la mutation de tout ou partie de l'entreprise (gouvernance, technique, commerce...) nécessite une vision stratégique.

QU'EST-CE QU'UNE VISION STRATÉGIQUE ?

C'est projeter l'entreprise dans un, deux, cinq, voire dix ans, et tracer un chemin pour y parvenir. La vision est une boussole qui donne du sens et guide les décisions. Trop peu d'exploitations prennent ce recul, alors qu'une vision claire peut transformer une idée abstraite en projets concrets et mobilisateurs.

POURQUOI LE CHANGEMENT DANS UN COLLECTIF EST-IL PARFOIS DIFFICILE ?

Dans un groupe, tout le monde ne comprend pas l'intérêt du changement pro-



Martial Grenouillet dirige MG Conseil, et accompagne entreprises, collectifs et associations dans leurs transformations.

« LE CHANGEMENT N'EST PAS UN CHOIX MAIS UNE OBLIGATION »

posé par les collègues. Certains trouveront un sens évident à une initiative, tandis que d'autres ne partageront pas leur avis. Que ce soit dans l'aspect émotionnel ou de la quête de sens, garder à l'esprit que chacun réagit à sa manière et à son rythme.

QUE FAIRE FACE AUX RÉTICENCES ET OPPOSITIONS ?

Dans un collectif, on compte autant d'avis subjectifs que d'individus. S'appuyer sur des faits et des chiffres renforce l'argumentation. Des per-

sonnes peuvent être résolument opposées au changement proposé, pour des raisons rationnelles ou non. Il ne sert à rien de tenter de les convaincre. En revanche, il est possible de rallier les indécis. Au-delà des porteurs du projet, les personnes favorables sont les bons vecteurs pour cela.

COMMENT CONVAINCRE LES COLLÈGUES INDÉCIS ?

Difficile de convaincre avec ses propres arguments. Ce qui donne du sens pour quelqu'un, dans son propre contexte pratique et émotionnel, n'en donne peut-être pas chez son voisin. Toutefois, à la faveur de discussions et de temps de réflexions, ce dernier pourra trouver une motivation au changement envisagé. Une motivation qui pourra être différente, mais atteinte avec un moyen commun.

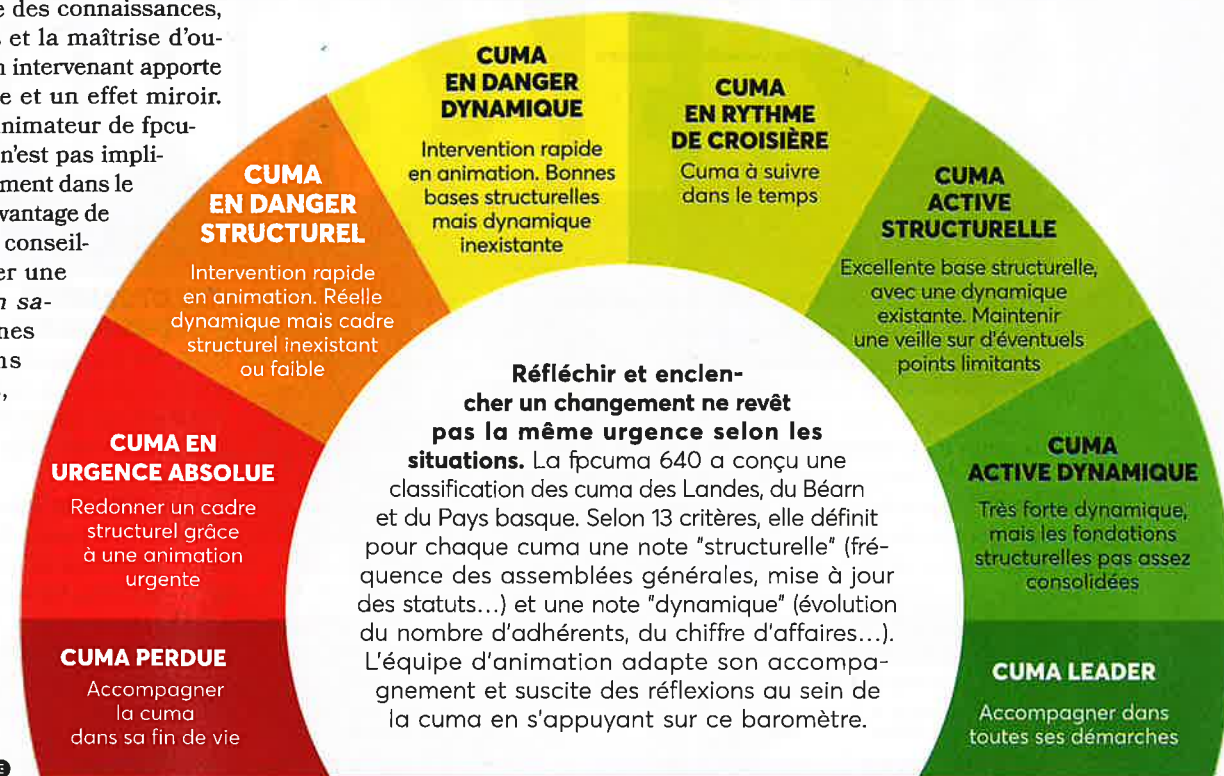
EXISTE-T-IL DES BONNES PRATIQUES POUR CONDUIRE UN CHANGEMENT ?

Je dirais plutôt qu'il existe une méthode et des points clés (voir encadré ci-dessous). La conduite du changement est un processus stratégique et humain. Il déclenche des réactions émotionnelles variées (incertitude, anxiété, enthousiasme, résistance...). La progression ne sera donc pas toujours linéaire et demandera de l'agilité face aux imprévus. Une transformation réussie est aussi émotionnelle qu'organisationnelle : traiter l'une sans l'autre, c'est se priver de la moitié du résultat.

EN QUOI UN INTERVENANT EXTERNE PEUT-IL AIDER ?

Accompagner des changements stratégiques demande des connaissances, des compétences et la maîtrise d'outils spécifiques. Un intervenant apporte une méthodologie et un effet miroir. Cette personne (animateur de fpcuma, consultant...) n'est pas impliquée émotionnellement dans le projet, elle aura davantage de discernement. Le conseiller pourra adopter une posture de « non sachant ». Si certaines de ses questions semblent naïves, elle posera aussi plus facilement des questions déroutantes. En facilitant les échanges, un accompagnateur accélère la concrétisation des projets. En encadrant la démarche, il favorise leur ancrage. ©

QUAND LA CUMA DOIT-ELLE BOUGER ?



Des solutions photovoltaïques au service du collectif et des agriculteurs !

Bâtiments agricoles

Solutions d'autoconsommation



Prenez rendez-vous !



Financez votre bâtiment neuf grâce à l'énergie solaire. Nos Conseillers Energies vous accompagnent quel que soit votre projet.

CUMA
PARTENAIRE
CUMA FRANCE 2023

www.irisolaris.com

Tél : 04 65 84 91 38

LES ÉTAPES CLÉS DU CHANGEMENT

1. Préparer

- Sensibiliser aux raisons du changement
- Clarifier des objectifs et une vision engageante et motivante
- Planifier les étapes, ressources, échéances et responsabilités

2. Communiquer

- Identifier des personnes motrices et les responsabiliser
- Expliquer et répondre aux inquiétudes
- Impliquer les parties prenantes pour créer solidarité et engagement

3. Mettre en œuvre (soi-même ou avec un intervenant extérieur)

- Se former à la conduite du changement
- Piloter l'exécution, ajuster en souplesse, gérer la résistance
- Utiliser des tableaux de bord simples

4. Ancrer

- Intégrer dans les pratiques et la culture, célébrer les succès
- Évaluer, apprendre et améliorer pour la suite