

Dirk Joos:
« Le personnel ne comprend pas toujours pourquoi nous le poussons à évoluer. Le consensus au sein du comité de direction et le soutien du CEO sont des éléments indispensables pour décliner une politique de changement dans le temps. »

Etre numéro 1: changer, pour le rester

Le changement est aussi un processus dans lequel s'engagent les leaders du marché. Leur objectif est évident: ils veulent le rester. Le monde de l'automobile évolue rapidement. D'Ieteren a donc voulu se donner les moyens de s'adapter à des circonstances en évolution perpétuelle. Avec plusieurs outils: 360°, Itinéraire de carrière, Competency Pass. Entre autres.

TEXTE : FABIENNE TRAMASURE

« Nous avons vécu un premier semestre extraordinaire, avec une part de marché, toutes marques confondues, de 20%... », écrivait Thierry van Kan, CFO de D'Ieteren Belgique, dans l'édito du journal d'entreprise, voici quelques mois. Une position enviable de numéro 1 que, comme les plus grands sportifs, l'enseigne veut conserver, sinon encore améliorer. Et c'est pour rester leader sur son marché que le groupe mène actuellement une politique de changement que pilote Dirk Joos, son DRH. Un homme qui connaît bien la Maison pour y être actif depuis plus de vingt ans.

D'Ieteren, c'est aujourd'hui un groupe d'envergure internationale, coté sur Euronext et qui couvre trois pôles d'activités. Le premier est bien connu: la distribution de VW, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Lamborghini, Porsche et Yamaha. Le

deuxième pôle concerne la location d'automobile à court terme en Europe, en Afrique, au Moyen Orient et en Asie, via les enseignes Avis et Budget. Enfin, le dernier pôle porte sur la réparation et le remplacement de vitrages de véhicules, en Europe, dans les Amériques ainsi qu'en Australie et Nouvelle-Zélande, via Belron et les enseignes Carglass et Autoglass.

Dans notre pays, le groupe emploie 1.562 personnes, dont 450 ouvriers. « Depuis deux ans, nous avons entamé une phase de modernisation de la politique RH, explique Dirk Joos. Lorsque je vous dis modernisation, je ne pense pas à 'révolution', mais bien à 'évolution'. » C'est que le secteur de l'automobile évolue rapidement. « On ne peut plus penser comme il y a vingt ans. Aujourd'hui, la concurrence est rude. Il y a beaucoup de marques en Belgique.

Et les Chinois vont arriver un jour ou l'autre pour s'attaquer à nos parts de marché. » Traduction: l'inertie peut s'avérer fatale.

CHANGEMENT À 360°

Dans cet environnement très mouvant, D'Ieteren s'est fixé comme objectif de se donner les moyens de s'adapter rapidement aux nouvelles circonstances. « Nous avons par exemple fusionné différents services qui étaient auparavant dans des bureaux séparés en les mettant sur une plate-forme commune. Nos collaborateurs peuvent désormais plus facilement s'ouvrir au travail effectué par leurs collègues. Cette réorganisation a permis de les rendre compétents dans plusieurs secteurs alors que, précédemment, ils étaient plutôt des spécialistes dans un seul domaine. »

Pour impulser le changement, D'Ieteren a recouru au « 360° », spécifiquement destiné à ses 23 directeurs. Chaque directeur s'est fait évaluer par son supérieur, mais aussi par ses collègues et par des membres de son équipe, via deux types de questionnaires. Le premier identifiait le style de leadership du directeur et le second servait à déterminer le climat de son équipe. « Les résultats se sont révélés très intéressants, souligne Dirk Joos. Nous avons remarqué que nos directeurs ne communiquaient pas assez. Ce qui nous a amenés à leur faire bénéficier d'un coaching personnalisé. »

Car, mener une politique de changement, c'est aussi s'engager dans un parcours exigeant qui a des impacts sur la perception que les uns peuvent avoir des autres. « C'est la raison pour laquelle nous sommes en train de répéter cette opération avec les 125 membres des différents comités de management où les supérieurs, les cadres, les employés et les ouvriers ont déjà répondu aux questionnaires. Le traitement des réponses est en cours. Nous envisageons également des séances de coaching en groupe. »

PROGRÈS À FAIRE

Pour conduire le changement, il est nécessaire d'analyser précisément ce qui existe et ce qui pourrait poser problème. Ce n'est qu'ensuite qu'il sera possible de mettre en place un plan d'actions et un accompagnement. C'est ce que D'Ieteren a fait via son Baromètre de l'Entreprise, un outil permettant de mesurer le climat au sein de l'entreprise. « Nous avons envoyé à notre personnel une panoplie de questionnaires à notre personnel couvrant les thèmes suivants: rémunération, sécurité, formation et carrière. Point positif: nous avons obtenu un taux de participation élevé. »

Point moins positif, et Dirk Joos le reconnaît sans ambages: tous les domaines explorés n'ont pas reçu de très bons scores. « Nous avons par exemple de sérieux progrès à faire en communication et en matière de reconnaissance, explique-t-il. Et si le climat s'améliore, il va de soi que la performance de l'entreprise s'améliore également. » Un chantier important a par ailleurs été lancé en matière de gestion des carrières.

Au printemps, un vaste plan va être lancé pour favoriser la mobilité dans l'entreprise, l'itinéraire de Carrière. Il ne s'agit pas d'un « plan de carrière ». L'objectif est plutôt de faire connaître au personnel les différentes fonctions et évolutions possibles, via ce que D'Ieteren appelle les huit familles d'arbres. Chaque arbre couvre un secteur spécifique et chaque branche détermine un poste.

« Grâce au « Competency Pass », nous offrons aux collaborateurs la possibilité de se former



Jean-Pierre Vandebroek:

« Le Competency Pass a été développé pour renforcer et développer les compétences dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et anticiper celles dont elle aura besoin demain. Il s'articule autour de quatre grands domaines: les compétences-métiers, la bureautique, les langues et le développement personnel. »

pour accéder aux différentes familles d'arbre. Nous pourrons ainsi développer des personnes pour assurer les relèves futures », appuie Dirk Joos. Concrètement, l'itinéraire de Carrière se met en place par le biais de groupes de travail mélangés, c'est-à-dire composés de fonctions, de départements et même de niveaux hiérarchiques différents. Chaque groupe de travail est géré par un responsable RH.

QUELQUES FREINS...

en matière de conseils en formation... Pour accompagner ce travail en matière de conseils en formation, D'Ieteren a fait appel à Jean-Pierre Vandebroek, patron de Change Process, un bureau conseil spécialisé dans le développement des compétences comportementales indispensables à l'innovation et au changement dans l'entreprise. « Je me focalise sur cinq compétences: la créativité, la compétence de collectivité, la capacité à négocier et à persuader, la capacité à mettre en question et l'aptitude à gérer une équipe », résume-t-il. L'objectif principal est d'offrir aux personnes deux éléments: d'une part, la formation par une mise en situation – par exemple, des jeux de rôle – et un suivi d'accompagnement – par exemple, le coaching – et, d'autre part, la fa-

cilitation – c'est-à-dire l'animation de groupes de travail, la médiation ou le team building.

« Le Competency Pass a été développé pour renforcer et développer les compétences dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et anticiper celles de demain », explique-t-il. Il regroupe l'ensemble des formations existantes au sein de l'entreprise et s'articule autour de quatre grands domaines de formations: les compétences-métiers, la bureautique, les langues et le développement personnel.

Comme souvent dans les processus de changement, les freins se sont immédiatement fait ressentir par des phénomènes de résistance. D'Ieteren est une société à caractère familiale, riche en histoire et stable. Elle connaît peu de rotation du personnel. « Auparavant, le personnel ne comprenait pas toujours pourquoi nous le poussions à évoluer. Cette résistance se fait encore ressentir, plutôt auprès de l'ancienne génération, conclut le DRH. Le consensus au sein du comité de direction et le soutien du CEO sont des éléments facilitateurs, et même des éléments indispensables pour décliner une politique de changement dans le temps. Il est vraiment nécessaire de préparer le personnel au changement. Sinon, vous allez droit au mur. »