

Le Viral Change™ part à l'assaut des entreprises belges

Inoculer le virus du changement

Le psychiatre et consultant Leandro Herrero s'est inspiré des propriétés de propagation des virus pour initier des changements de comportement au sein des entreprises. | Valentin Dauchot

Finis les *workshops* pour tenter de mettre sur pied un processus de changement des comportements des employés! Place au Viral Change™. Le principe de cette méthode déposée par le Dr Leandro Herrero, psychiatre et CEO du bureau de consultance The Chalfont Project: répandre des comportements encouragés via les réseaux d'un petit nombre de personnes sélectionnées dans l'entreprise. Ces comportements sont alors imités et, comme un virus, se propagent à tous les échelons. On quitte ainsi la communication linéaire du haut vers le bas — qui permet d'informer mais pas d'impliquer directement les employés — pour entrer dans un mode de communication en réseau où chacun influence ses pairs.



ARIANE VANDERLINDEN ET THIERRY BOUCKAERT, AKKANTO
«Le Viral Change™ est un mode de communication en réseau où chacun influence ses pairs.»

Bien sélectionner les agents de changements

Concrètement, la direction et quelques employés issus des différents niveaux de responsabilités discutent des orientations stratégiques de la société. Sur cette base, ils déterminent les

comportements à adopter pour concrétiser les nouvelles orientations. «Le top management peut prendre des options mais elles doivent être systématiquement validées avec le *middle management* et le terrain», insiste Thierry Bouckaert, associé chez Akkanto, une des neuf sociétés dans le monde à détenir une licence pour former les entreprises au Viral Change™.

Une fois les comportements à adopter définis, il reste à sélectionner les «agents de changement» (entre 10 et 20). Un choix crucial puisque tout le système repose sur la capacité de ces individus à intégrer et transmettre les comportements voulus. «Il faut avant tout des employés dont le réseau de connexions au sein de la société est très élevé, des personnes qui connaissent des gens dans chaque département, et surtout, qui osent s'exprimer», précise Thierry Bouckaert. Il est également important que ces employés soient issus de différents ni-

veaux de l'entreprise. La pratique a démontré que le comportement des agents est imité, mais uniquement par les employés qui estiment appartenir à la même sphère de pouvoir.

Pfizer a fait le test

Si Viral Change™ vient de faire son apparition chez nous, il existe depuis plusieurs années en Europe et notamment en Angleterre où Pfizer l'a expérimenté. En 2005, les dirigeants de l'entreprise pharmaceutique constatent que les représentants du département «vente» n'ont qu'une idée très vague de la culture de l'entreprise. Sous les conseils de Leandro Herrero, ils organisent un *brainstorming* et identifient quatre impératifs de compor-

tement propres à la société en vue d'améliorer les *business results*. A l'aide d'individus soigneusement sélectionnés en interne, ils ont réussi à propager ces lignes de conduite à tous les échelons et à obtenir une plus grande productivité. Deux ans et 120 agents de changements plus tard, la nouvelle culture d'entreprise s'est répandue comme une traînée de poudre. Avec pour résultat plus de compétitivité et une amélioration constante des chiffres.

Accroître l'efficacité

L'objectif est clair: les agents transmettent de nouvelles idées, comportements et façons de travailler à toute l'entreprise. Comme le changement est vécu, il se transmet mieux et plus vite. Toutefois, pour éviter que certaines jalousies n'apparaissent envers les «agents de changement» et freinent la propagation du «virus», le programme mise sur l'attractivité du changement de manière à rendre les nouveaux comportements suffisamment séduisants pour être copiés volontairement.

Bien sûr, cette approche n'est pas sans susciter certaines craintes au sein des directions. Dans ce processus, plus question d'organiser une communication *top-down* qui, au fur et à mesure, descend les couches de l'entreprise. «La délégation des responsabilités est sensible, confirme Ariane Vanderlinden, en charge du Viral Change™ chez Akkanto. Il est important d'expliquer que cette perte est compensée par une efficacité accrue et que le cadre est très bien défini.» En effet, seuls les comportements sont concernés, pas les messages ou les communications dotées d'un poids stratégique, qui, eux, restent le fait des voies traditionnelles. ■