

## RESSOURCES HUMAINES

# « La formation ne suffit pas pour introduire des changements de culture »

Le monde de la santé est en plein bouleversement. A ce titre, il impose aux entreprises de faire évoluer leur culture dans un grand nombre de domaines. Directrice des ressources humaines et coach professionnelle chez Aktehom, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement au changement et la maîtrise de produits et procédés de Santé, Krystel Petrossi nous dévoile quelques clés de succès pour faire évoluer la culture de son entreprise.



KRYSTEL PETROSSI, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES ET COACH PROFESSIONNELLE CHEZ AKTEHOM.

## IndustriePharma : Quelles sont les évolutions marquantes qui impactent aujourd'hui le monde de la santé ?

**Krystel Petrossi :** Il y a un véritable changement de paradigme dans le monde de la santé avec la conjonction de nombreuses évolutions. Ces évolutions sont d'ordre réglementaire, technologique, thérapeutique, scientifique, mais on observe également de nombreuses évolutions dans les organisations ou la façon de manager. Il faut aussi noter une transformation sociétale avec l'arrivée d'une nouvelle génération qui a une approche totalement différente de la valeur travail. Le rapport au travail a en effet fortement évolué au cours des 50 dernières années. D'un besoin de sécurité, il est devenu une réalité sociale pour permettre aux individus d'exister, avant que ne s'exprime le besoin d'un épanouissement, puis d'une réalisation personnelle. Avec la nouvelle génération, la notion de plaisir demeure, mais il faut y ajouter le sens. Les évolutions récentes mettent à mal les repères professionnels : les frontières entre le monde du travail et la sphère privée sont devenues floues, mouvantes.

## De ce fait, quels sont les réalités et les besoins exprimés par vos clients ?

**K.P. :** Nos clients sont des industriels de la santé et des biotechnologies notamment. Face à toutes ces évolutions, ils formulent des besoins d'évolution de culture sur

quelques sujets clés autour de la maîtrise de leurs procédés de fabrication et de la compréhension du produit et du procédé, dans un objectif de qualité et de performance, ce qui est d'ailleurs au cœur de l'expertise d'Aktehom. Ils vont ainsi exprimer le besoin d'introduire dans leurs entreprises une culture du management de la qualité plus globale, une culture du risque maîtrisé, une culture de la responsabilisation des équipes avec une diminution des échelons hiérarchiques et l'introduction de la confiance, une culture QbD, ou encore une culture intégrant davantage de réflexes « *data integrity* » qui permet de justifier de la maîtrise de la qualité du produit et de son procédé.

## Qu'est ce qui caractérise une culture d'entreprise ? Et quelles sont les étapes à franchir pour introduire une nouvelle culture ?

**K.P. :** Une culture, ce sont les réflexes, les comportements, les automatismes, les croyances communes qui caractérisent une équipe, un service. Ces fonctionnements et manières de travailler ensemble, souvent inconscients, sont étroitement liés à la stratégie d'entreprise, aux pratiques managériales mais aussi induits par l'histoire de la construction de l'équipe, des hommes et des femmes qui la composent. Nous considérons qu'il faut environ 18 mois à deux ans pour faire évoluer une culture d'entreprise. Dès le début, le management joue un rôle essentiel dans la mesure où c'est lui qui peut caractériser, formuler, mettre des mots sur cette nouvelle culture qu'il veut introduire. Par exemple, s'il souhaite introduire une culture de la qualité ou du risque, il doit, par des formulations explicites et pragmatiques, expliquer exactement quels seront les réflexes que l'ensemble des individus devra acquérir. Ensuite nous intervenons dans les équipes pour réaliser une analyse des comportements conscients ou inconscients, des personnes, du collectif. On s'intéresse surtout aux écarts entre l'existant et la nouvelle culture « cible » que l'on souhaite

introduire. Ensuite, on va s'atteler à réduire ces écarts en utilisant différents moyens et outils à notre disposition, collectifs ou individuels.

## Est-ce que la formation est un bon outil pour accéder à ces changements de culture ?

**K.P. :** La formation est un outil parfaitement adapté pour acquérir des compétences et des connaissances mais aussi pour expliquer les évolutions souhaitées. Mais dans tous les cas, la formation ne suffit pas pour introduire des changements de culture. Il faut une mise en perspective de ces connaissances et compétences pour qu'elles s'intègrent dans la réalité du quotidien et se transforment en changements de comportements et de réflexes. De façon générale, avec le changement de paradigme des industries de la santé, même s'il y a toujours besoin de nouvelles connaissances et compétences, on observe un besoin plus aigu de faire évoluer les façons de travailler ensemble et la culture des entreprises. Pour atteindre les enjeux de performances et de sécurité patient, le levier de l'humain représente pour nous une des clés de succès. L'intelligence collective se révélera alors puissante.

## Est-ce que l'avènement du digital change la donne ?

**K.P. :** Le digital n'est qu'un moyen qui peut permettre d'aller plus vite. Mais il faut toujours se poser la question de l'efficacité. Le *e-learning* par exemple, est intéressant, mais, encore une fois, si on ne lui donne pas du sens, il peut se révéler inefficace. Une formation n'est utile que si elle s'inscrit dans un programme complet avec une forte implication du management qui doit être en interaction permanente au quotidien avec ses équipes. Pour réussir une évolution de culture, il est important qu'un collectif fort se mette en place pour créer des déclics, pour oser travailler autrement. Dans tous les cas, le temps est un allié.

## Un changement de culture, cela peut aussi s'imposer dans le cas où une entreprise se voit rachetée par une autre, comment procédez-vous dans ce type de situation ?

**K.P. :** Dans le cas d'un rachat d'entreprise, le conseil que l'on pourrait donner serait de créer une identité commune qui se base sur les fondements des deux entreprises, en particulier si elles sont de taille voisine. Mais cela n'est pas toujours possible, pas toujours souhaité que de modifier en profondeur une culture historique. Dans ce cas, on procède toujours de la même façon. On



identifie les réflexes et les comportements à introduire dans la nouvelle entité. On analyse les comportements des nouveaux collaborateurs et on mesure les écarts. Enfin, on les accompagne pour réduire ces écarts.

## Quel rôle peut jouer Aktehom dans un processus de changement de culture ?

**K.P. :** C'est l'une des spécialités d'Aktehom que d'aider les entreprises à faire évoluer leurs façons de travailler. Pour cela, on intervient avec l'encadrement et, de façon plus directe, avec l'ensemble des collaborateurs, dans la mise en place du programme de changement. En général, nous rencontrons 10 à 15% de l'effectif pour faire un état des lieux et être à leurs côtés et comprendre les réalités du quotidien. Puis nous travaillons en étroite collaboration avec la direction, le management, pour que chacun puisse prendre conscience de ses propres réflexes, si besoin les faire évoluer pour impulser le changement et donner l'exemple. Sans cela, le risque pour le dirigeant est de produire, parfois de manière inconsciente, des effets contreproductifs à la culture attendue, aux objectifs recherchés, induits par ses propres mécanismes de fonctionnement. Nous concevons des séances collectives, et quelques formations, pour amener à faire évoluer petit à petit les réflexes. Nous travaillons en étroite collaboration avec les ambassadeurs identifiés. Construire ensemble, vivre des séances mémorables

en conscience de nos propres réflexes, en rire, est une clé de construction de l'intelligence collective. Nous évaluons aussi en particulier la réticence au changement, qu'elle soit collective ou individuelle, avec, si besoin, la mise en place de séances de coaching.

## Quelle méthodologie suivez-vous ?

**K.P. :** Nous suivons une méthodologie « made in Aktehom » qui a la particularité d'allier la technique et l'humain car nous avons la conviction que la prise en compte de la composante humaine était trop souvent négligée dans l'approche des problématiques industrielles et réglementaires. Par exemple si l'on veut introduire une culture du management du risque, il faudra accompagner et porter une attention particulière à certaines personnes et/ou fonctions. Par exemple, le pharmacien responsable en France, par la nature même de son métier et de ses responsabilités, peut être demandeur. C'est parce que l'on connaît parfaitement son métier que l'on sera en mesure de mieux l'accompagner. La connaissance des Hommes et des réalités terrain nous permet d'aller plus vite dans la transformation des comportements. Notre connaissance des métiers, la qualité de la relation et notre énergie deviennent nos principaux outils de travail. ■

Propos recueillis par Sylvie Latieule