



Florence Marsault,

Conseil aux Directions Générales

Conseil senior en Management & Organisation

Spécialités : Gestion de la transformation, Gestion de crise

« LA PRISE EN COMPTE DU FACTEUR HUMAIN PAR L'EXECUTIF
DANS LES PHASES DE TRANSFORMATION STRATEGIQUE »

L'Entreprise en mouvement

L'Entreprise est mouvante, terrain d'une succession de restructuration, croissance, fusion/acquisition, évolution des secteurs d'activité, développement international. Les dirigeants sont confrontés à la nécessité d'initier des transformations stratégiques et/ou opérationnelles, seules garantes de pérennité. La question ne se situe plus sur le bienfondé d'une transformation - les entreprises qui se risquent au statu quo en viendront à disparaître - mais au niveau des leviers qui permettront de gérer la complexité et l'accélération induites par ces changements.

Comprendre l'impact du facteur humain sur la transformation

Poursuivons sur une image. Face à un mur, deux hypothèses : renoncer et constater l'échec ou prendre de l'élan, et sauter. Quels sont alors les facteurs clés de succès du saut ? Le calcul de l'élan, de la distance, de la vitesse nécessaire; mathématiquement, la solution existe. Néanmoins, nous devons combiner à cela un facteur émotionnel fondamental : la conviction quasi viscérale de l'homme ou la femme qui franchira l'obstacle, du sens de son action, de l'adhésion à l'objectif final et de ses propres compétences pour assurer la victoire.

Cette image simple permet d'établir un parallèle avec les projets de transformation menés au sein des entreprises. Au-delà de l'intelligence technique, scientifique, une prise de conscience s'impose : l'influence effective des comportements, convictions et valeurs des individus sur la réussite de la transformation.

Dans plus d'un cas sur deux, l'échec d'un projet de transformation trouve sa source dans la défaillance d'un facteur humain ou relationnel : inexistence du leadership du top et middle management, mauvaise qualité de la communication, manque d'appropriation de la vision et des objectifs, pertes de temps considérables dues à l'absence d'intelligence relationnelle. L'efficacité des valeurs, ainsi que la justesse et la performance des comportements, deviennent des conditions sine qua non à la naissance et à la durabilité d'une transformation. Ce phénomène s'avère particulièrement évident dans les opérations de fusion/acquisition, où des cultures d'entreprises et des modèles organisationnels pluriels doivent se mêler et s'unir à travers une entité nouvelle et unique.

La responsabilité de l'exécutif dans la création de sens et le respect des valeurs

Les enjeux se posent au niveau du Management : un leadership fort est requis pour fédérer autour d'une vision, créer du sens et responsabiliser l'ensemble des acteurs. La

transparence et l'exemplarité doivent représenter deux valeurs intimement liées à l'image, aux prises de décisions et aux actions de la Gouvernance, ainsi que de l'intégralité des équipes exécutives. C'est ainsi que le phénomène de confiance se répand sur le middle management, puis d'une strate à l'autre de l'organisation, et génère « l'acceptabilité ». Les femmes et les hommes de l'entreprise, tous niveaux confondus, se trouvent alors en mesure d'intégrer, de mettre en oeuvre et de cultiver durablement le changement.

« Les bénéfices d'une transformation sont directement proportionnels au degré d'engagement des dirigeants vis-à-vis de leurs propres enjeux de transformation » (*Beyond Change Management*, D. Anderson & L. Akerman, 2010).

Néanmoins, ce critère semble souvent évident, et amène les leaders à le considérer comme acquis. C'est une lourde erreur qui entraîne des conséquences coûteuses. Rappelons enfin que les dirigeants et leurs équipes exécutives sont aux commandes de la transformation qui engage la mission de l'entreprise, le business model, l'organisation, mais aussi les facteurs moins tangibles et pourtant décisifs cités ci-dessus, tels que la culture, les valeurs, le style de leadership. Ainsi, les enjeux comportementaux, spécifiquement l'habilité à s'adapter et à se transformer, doivent être incarnés par le management et considérés, à l'échelle globale de l'entreprise, comme une priorité dans la réussite durable de la transformation.

Face à la transformation, comment le manager change sa façon de penser, d'agir, et relève le défi du leadership ?

Avant tout, il doit être conscient qu'il vit et conduit un projet dans un contexte hors norme, et reconnaître que ses pratiques managériales, sa position même de leader devront être ajustées aux nouveaux enjeux exponentiels liés à la phase de changement. Le point de départ est donc l'acceptation de cette réalité.

Mon parti pris est le suivant : L'éclosion d'un nouveau modèle managérial est inhérent au succès d'une transformation. Les managers doivent accepter de bousculer l'ordre établi pour être en mesure de définir et de porter une vision fédératrice du futur. L'attention sera portée sur 8 points clés :

- la pertinence et la compréhension du projet d'entreprise
- la justesse du type de leadership déployé
- la précision du positionnement et des responsabilités de chaque manager
- l'efficacité des processus de décision
- la rigueur dans l'application des valeurs
- la maîtrise du temps afin de ne pas agir dans l'urgence
- l'efficacité et la continuité de la communication
- la cohésion du système dans sa globalité.

Le recul nécessaire pour bâtir une performance « comportementale » et relationnelle sera initié par la collaboration avec un acteur extérieur à l'entreprise, conseil aux Directions. L'objectif sera d'apporter une résonance « provocatrice » et constructive à la réflexion stratégique des équipes exécutives. Une fois de plus, attention aux certitudes ! En 15 ans d'activité, les Gouvernances que j'ai rencontrées et qui avaient la conviction qu'elles pouvaient gérer seules - parce qu'elles étaient composées de « sachant » autonomes et aguerris - se sont trompées : manque de hauteur, d'exigence et d'anticipation.