



La Lettre

Janvier 2015

LE MANAGER, ACTEUR PREMIER DE LA TRANSFORMATION

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

La cause est entendue : l'entreprise est en transformation permanente. Mais ces transformations peuvent être de natures très différentes. Certaines lui sont imposées par sa situation économique et ont un caractère conjoncturel. D'autres, conduites de manière plus proactive, sont indispensables pour faire vivre sa stratégie : matérialiser ses axes prioritaires de développement, construire ou renforcer ses facteurs de différenciation sur ses marchés, implémenter un changement de son business model. Un troisième type de transformations, plus profond encore et conditionnant la réussite des précédents, renvoie à la dimension culturelle : l'entreprise cherche alors à modifier radicalement ses pratiques, par exemple en matière de relation avec le client, de recherche de la performance ou en lien avec son internationalisation.

La mise en œuvre effective des transformations

Une fois identifiée la nécessité de ces transformations, reste la question de leur déploiement. De nombreux dirigeants ont appris à leurs dépens qu'il ne suffit pas de décider pour que « l'intendance suive », a fortiori dans nos cultures latines. La mise en œuvre effective des transformations, notamment lorsqu'elles renvoient à la stratégie et à la culture cible, se joue sur le terrain. Et c'est là, dans la proximité avec les équipes, que le manager intervient comme acteur central du processus. Sans lui, sans une pratique alignée sur les enjeux, la situation restera inchangée et le décalage par rapport au besoin de l'entreprise ira en croissant avec le temps.

Aligner les pratiques de management sur les transformations attendues : l'objectif est posé. Mais sa réalisation ne se décrète pas, elle se travaille. Et il ne s'agit pas là de renvoyer à chacun des managers, mais bien à une responsabilité de l'entreprise. Les

pratiques des managers ne seront adaptées aux enjeux que parce que l'entreprise aura fait ce qu'il fallait pour cela. En définitive, elle a toujours « les managers qu'elle mérite ».

Quelles pratiques de management ?

« Quelles sont les pratiques de management dont nous avons besoin pour faire vivre les transformations de nature stratégique et culturelles indispensables pour l'avenir de l'entreprise ? » Formuler ainsi la question met en évidence le caractère contingent des pratiques de management. Certes, tout manager, quelle que soit l'entreprise, doit « organiser l'activité de son équipe » et « être à l'écoute de ses collaborateurs », par exemple. Mais l'enjeu n'est pas de rappeler les fondamentaux du management. Il est d'identifier et de développer les pratiques spécifiques rendues nécessaires pour faire vivre les transformations de l'entreprise.

C'est parce que PagesJaunes devait basculer d'un business model centré sur l'imprimé avec des temporalités longues à l'instantanéité d'internet, tout en restant fidèle à sa culture humaniste, que ce Groupe a identifié la capacité de ses managers à « décider et agir vite » et celle à « accompagner ses collaborateurs en difficulté » comme des compétences à développer en priorité chez eux.



Une nouvelle arrivée chez Identité RH

Après 12 ans d'expérience dans le conseil en ressources humaines, chez CSC Peat Marwick, puis Hay Group, **Adrien Fender** rejoint notre équipe en qualité de Senior Manager. Son approche s'inscrit pleinement dans la logique sur mesure portée par Identité RH.



Ou encore, c'est parce qu'Egis veut renforcer son positionnement d'expert sur ses marchés, se différenciant sur le rapport qualité/prix plus que sur le prix seul, que la capacité de ses managers à développer l'expertise de leurs collaborateurs et à générer des experts pointus dans les différents domaines est désormais la première compétence attendue d'eux.

Formaliser les compétences managériales

L'exercice n'est pas simple. C'est d'une analyse détaillée des enjeux stratégiques et culturels de l'entreprise, puis des transformations requises, que nous partons systématiquement pour en tirer le fil des pratiques managériales requises. Ce travail de déclinaison des déterminants stratégiques et culturels en macro-compétences managériales, réalisé avec les dirigeants, est le préalable pour créer effectivement de la valeur en s'inscrivant dans les transformations majeures que veut impulser l'entreprise.

Reste ensuite à rendre cette production opérationnelle et à mobiliser les managers qui auront à faire évoluer leurs pratiques, en produisant avec eux les situations observables qui illustreront dans leur quotidien chacune de ces « macro-compétences ».

Ainsi l'entreprise disposera d'un référentiel de management aligné sur les transformations stratégiques et culturelles qu'elle veut mettre en œuvre. Chacun saura où il est attendu par l'entreprise.

Évaluer et développer

Restera à construire deux dispositifs. Tout d'abord celui permettant à chaque manager de se positionner par rapport à la cible : sur chacune des macro-compétences, doit-il se développer, se situe-t-il dans un bon niveau de maîtrise ou bien a-t-il valeur d'exemple ? Et enfin, le dispositif de développement de ces compétences, pour aider chaque manager à progresser de son positionnement actuel vers la cible identifiée : mises en situations, accompagnement individualisé, co-développement, etc.

Une telle approche, centrée sur la matérialisation concrète des transformations à mener, permet à l'entreprise de donner du sens aux attentes qu'elle exprime vis-à-vis de ses managers. Elle génère une dynamique de progrès. Et elle renforce la cohérence des pratiques.

Identité RH en actions : aligner les pratiques managériales de sur son projet de transformation

- * **Le besoin** : plus ancienne activité chimique en France, cette entreprise de plus de 200 ans est engagée dans une démarche de transformation profonde, avec des investissements technologiques massifs et un reengineering complet de son organisation, de ses métiers et des compétences requises, pour lequel elle est accompagnée par Identité RH. Dans ce contexte de rupture, la place du manager doit être revisitée.
- * **La démarche** : c'est à partir d'interviews des dirigeants qu'ont été identifiées les compétences managériales alignées sur le Projet de transformation, requérant en premier lieu de développer l'initiative et les coopérations. Ces compétences ont ensuite été détaillées en situations observations par des groupes de managers. Un dispositif complet d'évaluation et de développement sur ces compétences a été construit et mis en œuvre.
- * **Les résultats**, tels qu'exprimés par les intéressés : « J'ai les repères qui me manquaient. Je sais où je suis attendu » (manager). « Il y a eu un avant et un après. On voit que l'entreprise a pris la main » (collaborateur). « Sans cette révolution dans les pratiques de management, notre Projet n'aurait pas pu être mis en œuvre » (dirigeant). « PPC a mis le paquet sur l'accompagnement et tout le monde y gagne » (manager).

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.