



La Lettre

Septembre 2016

TRANSFORMER VOTRE ENTREPRISE : QUELLE APPROCHE ?

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH

Égrenons quelques lieux communs : Pour faire face aux mutations de son environnement et atteindre ses objectifs, l'entreprise est en permanence confrontée à la nécessité de se transformer. Mais les actions qu'elle initie pour cela génèrent des résistances. Celles-ci conduisent au bout du compte à limiter le changement, voire à y renoncer, ainsi qu'à des tensions entre l'entreprise et ses collaborateurs.

Face à ce scénario tant de fois répété, la parade serait de nature tactique. Une démarche de conduite du changement devrait être mise en place. Des étapes seraient à respecter. Une communication adaptée permettrait de réduire la « résistance au changement ».

Mais une telle approche revient à rester enfermé dans un mode de raisonnement ancien : seules sont alors revisitées les modalités de déploiement des transformations et non, en amont, celles de leur conception.

Dans notre société développée du début du XXI^e siècle, il n'est pas une seule sphère de leur vie où les personnes mettent en œuvre ce que d'autres ont décidé pour eux sans le questionner. Pourquoi en serait-il autrement dans l'entreprise ?

Nous sommes tous, à des degrés divers, l'objet d'un véritable conditionnement culturel : quel que soit le projet à mener, nous considérons que dans l'entreprise, il y a d'un côté quelques décideurs, de l'autre ceux qui auront ensuite à mettre en œuvre. Dans un monde où le travail du savoir se substitue progressivement au travail prescrit et où le niveau de compétences s'accroît chaque jour, comment s'étonner que cette logique ne fonctionne plus ? A fortiori en France, où s'incarne plus qu'ailleurs « la logique de l'honneur » décrite par d'Iribarne.

C'est bien dès l'amont, dans leur phase de conception, qu'il est indispensable de travailler ces transformations avec ceux qui auront à les mettre en œuvre ensuite.

Notre expérience dans les entreprises ayant mené avec succès des projets de transformation ambitieux nous permet de mettre en évidence trois clés.

✳ **Première clé : capturer et partager le « pourquoi » de la transformation envisagée.**

Pour identifier la nécessité de cette transformation, les dirigeants de l'entreprise ont bien sûr eu une approche rationnelle. Qu'il s'agisse pour l'entité concernée de répondre à une mutation de son environnement ou d'être à l'initiative, cette logique peut être expliquée et partagée. Si les collaborateurs sont considérés comme compétents et capables de comprendre ce besoin, pourquoi faire l'économie de cette étape ? Il y a fort à parier d'ailleurs que dans leurs connexions quotidiennes avec leur environnement, les collaborateurs eux-mêmes ont d'ores et déjà perçu ces enjeux.

C'est parce que les dirigeants de l'Institut Pasteur avaient identifié le besoin d'une fonction RH beaucoup plus proche des besoins des opérationnels, puis partagé ce besoin avec l'équipe RH, que celle-ci a ensuite pu définir par elle-même l'organisation la plus adaptée.

✳ **Deuxième clé : inscrire cette transformation dans le cadre plus large d'une vision.**

Le partage du « pourquoi » de la transformation est certes l'élément central qui va permettre la mise en mouvement. Mais ce « pourquoi » sera d'autant plus puissant qu'il s'inscrira dans un projet plus large, construit et porté par l'ensemble des

collaborateurs. Ce projet donnera un sens supplémentaire et une cohérence aux transformations envisagées.

C'est parce que cette grande banque française de réseau a construit avec ses équipes sa vision d'une « banque de proximité réinventée à l'ère du digital » que son projet de transformation des pratiques de management dans le sens de l'entrepreneuriat et de l'orientation client a pris tout son sens.

✱ **Troisième clé : laisser les intéressés définir les « comment » de la transformation.**

Si elle veut réussir la transformation engagée, l'entreprise doit laisser aux intéressés le soin de définir eux-mêmes les « comment » de cette transformation. D'une part parce qu'ils sont les mieux placés en termes d'accès aux informations concrètes et utiles, d'autre part parce qu'avec cette approche, les enjeux d'appropriation auront été traités. Pour autant, des repères et un support méthodologique sont utiles et doivent être mis à leur disposition.

C'est parce que PPC, entreprise de la chimie, a mis en place une démarche très structurée de reengineering associant l'ensemble de son personnel, après avoir partagé le projet d'ensemble

et le pourquoi de cette opération, que celle-ci a été un succès.

Ces trois clés ne peuvent être appliquées mécaniquement. C'est une approche sur-mesure qu'il va s'agir de construire, en prenant en compte les perceptions et les attentes du corps social de l'entreprise sur l'enjeu à traiter.

Identifier les transformations majeures à impulser et partager leur valeur ajoutée, leur donner du sens, veiller à ce que les moyens pour les détailler et les mener soient disponibles. Ces responsabilités devraient être celles assurées par tout dirigeant. Comment se fait-il alors que tant de transformations soient aujourd'hui encore menées de manière inadaptée ? Sans doute la réponse réside-t-elle pour partie dans une confusion quant au positionnement des dirigeants.

Au vu des enjeux auxquels l'entreprise doit faire face, la valeur ajoutée du dirigeant se situe désormais sur d'autres terrains que la gestion du quotidien. Il doit être en premier lieu un homme de la stratégie, de l'organisation, de la culture et de la transformation. Certains dirigeants minimisent ces thèmes, avec une propension très forte à considérer que leur responsabilité première est de décider du quotidien et que « l'intendance suivra. » Leur réveil risque d'être douloureux, alors qu'un autre choix est possible.

Identité RH en actions : transformer les pratiques de gestion des hommes de



- ✱ **Le besoin :** la fusion d'Ubifrance et de l'AFII a conduit à la création de Business France, agence de l'État au service de l'internationalisation de l'économie française et du développement des entreprises. Après avoir formalisé son projet d'entreprise, l'agence souhaite définir les politiques RH et de management qui seront déployées dans l'ensemble de la structure, alors que chacune des anciennes entités reste attachée à ses anciens dispositifs.
- ✱ **La démarche :** pour chacune des politiques à définir (gestion des parcours, compétences, GPEC, management), un document synthétique d'orientation est déduit du Projet d'entreprise par le Comex, en explicitant les articulations. C'est sur cette base que des groupes transverses de collaborateurs et de managers formalisent ensuite le détail des politiques à déployer, avec un accompagnement méthodologique rapproché.
- ✱ **Les résultats :** alors que les sujets RH sont sensibles au vu des historiques des deux structures, la démarche engagée conduit de fait à des décisions consensuelles dont la mise en œuvre est ainsi facilitée. Effet indirect : le projet d'entreprise et la cohérence des transformations à mettre en œuvre sont mieux compris et intégrés.

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.