



People Strategy Partners

Une stratégie réussie pour la transformation organisationnelle III

7 conseils universels pour aider à la réussite
d'un projet de transformation

Chez Cristiano, le vice-président mondial du développement organisationnel, des ressources humaines, d'EMEA & The Americas

En ce qui concerne toutes les spéculations sur les changements à venir dans le monde des entreprises en raison du Covid-19, il n'existe pas de scénario unique.

Voulez-vous que votre organisation prospère, qu'elle survive simplement ou qu'elle échoue complètement? Malheureusement, certaines organisations n'étaient pas du tout préparées et pourraient ne pas survivre du tout. Certains changements seront mineurs, tandis que d'autres constitueront un bouleversement important dans certains secteurs. Plus important encore, les organisations devront élaborer une stratégie complète sur des changements proposés qui sont réellement bénéfiques par rapport aux réactions immédiates basées sur les réponses émotionnelles occasionnées par une crise. Les gens ont tendance à bloquer le processus décisionnel le plus élevé et le plus complexe du cerveau lorsqu'ils sont confrontés à une crise (une réponse

humaine naturelle); ainsi, une partie de la crise doit diminuer avant qu'une stratégie complète puisse être conçue et mise en œuvre. La stratégie sera la clé de tout changement réussi. Pourquoi? Le risque d'échec est de 70% pour les projets de gestion du changement et probablement encore plus élevé pour les projets de transformation. Une stratégie à court, moyen et long terme est tout aussi cruciale que la transparence totale et la capacité de collaboration à travers l'organisation. Elle ne fonctionne pas bien lorsque les gens sont contraints de changer sans faire partie du processus. Le fait de forcer les autres à changer est l'une des principales raisons pour lesquelles un pourcentage aussi élevé de changements organisationnels échoue.

Qu'est-ce qu'une transformation?

Commençons par l'idée de base. La transformation est un changement marqué dans la forme, la nature ou l'apparence. La transformation organisationnelle consiste à élaborer un plan stratégique pour modifier de manière significative un processus, une culture, une conception, une technologie, des services, etc. Elle va au-delà d'un simple changement. J'aime l'assimiler à la chenille lorsque celle-ci se transforme en un merveilleux papillon.

C'est-à-dire, si cela est bien fait. Lorsqu'une entreprise subit une transformation, celle-ci peut se faire à une échelle micro ou macro. Par conséquent, les gens auront généralement une idée très différente de ce que signifie la transformation si la stratégie n'est pas claire et n'est pas bien communiquée. Tous les échelons d'une organisation doivent être sur la même longueur d'onde lorsqu'il s'agit de n'importe quel type de transformation.

Une évaluation et une discussion de la mission, des valeurs et/ou de la finalité de l'organisation doivent être effectuées afin de s'assurer qu'elle a un sens et qu'elle peut être traduite dans chaque secteur de l'organisation.

Toutefois, cela ne signifie pas que la discussion sur ces sujets se termine après les avoir créés ou modifiés sur le site web et d'autres documents de l'entreprise. Ils doivent faire partie intégrante de toute organisation. Les valeurs fondamentales sont une partie essentielle de la culture d'entreprise et devraient être au maximum au nombre de six, de sorte qu'elles soient faciles à mémoriser. Celles-ci doivent aussi être quelque chose en quoi l'organisation entière peut croire et offrir son soutien. Pourquoi ? Elles sont l'essence même de l'identité de l'entreprise et doivent se refléter dans le processus décisionnel de haut en bas.

Il est courant d'avoir des cultures d'entreprise divergentes lorsqu'une fusion-acquisition a lieu. Les entreprises ne peuvent pas se contenter de remettre un manuel au personnel fusionné et

s'attendre à ce que les choses se passent bien. Néanmoins, cela se produit plus souvent qu'il ne le faudrait et peut entraîner des problèmes opérationnels importants. Une entreprise ne doit pas sous-estimer la résistance et le sabotage par le personnel qui peut se produire lorsqu'on essaie de mêler des cultures d'entreprise très divergentes. Ce n'est pas un sujet qui revient souvent dans la discussion d'une fusion ou d'une acquisition, mais il devrait être prioritaire d'évaluer si deux cultures organisationnelles différentes pourront se combiner de manière efficace. Bien qu'une fusion-acquisition ou même un partenariat puisse avoir un sens financier et concurrentiel, cela ne signifie pas toujours qu'il est avantageux. De nombreux exemples d'entreprises au cours des 50 dernières années montrent que cela est vrai.

Le risque d'échec est de 70% pour les projets de gestion du changement et probablement encore plus élevé pour les projets de transformation.

Bien que chaque organisation doive adapter sa stratégie, voici des conseils universels pour aider à la réussite d'un projet de transformation!

Les 7 conseils ci-dessous ne sont pas limitatifs; le succès dépend donc de l'utilisation coordonnée de tous les domaines.

Il est dans la nature humaine de vouloir avoir un certain contrôle sur sa vie. Si les 7 domaines soulignés ci-dessous sont mis en œuvre, cela

donnera à chacun au sein d'une organisation l'opportunité de faire partie du processus et d'éviter la possibilité de ressentir une perte totale de contrôle ; évitant ainsi une résistance et un échec généralisés en conséquence. Les personnes qui se sentent en contrôle des changements opérés seront plus ouvertes à ceux-ci.

- Engagement**
- Communication**
- Collaboration**
- Transparence**
- Inclusif**
- Soutien**
- Agilité**

Engagement

L'engagement doit venir du haut vers le bas d'une organisation. Un changement régulier est souvent assez difficile, de sorte qu'une transformation nécessite un niveau d'engagement plus profond pour réussir. Je dis tout le temps ce qui suit, car cela vaut la peine de le répéter. Même un changement positif se heurtera à une certaine résistance, il est donc essentiel de réfléchir à une stratégie de changement à court, moyen et long terme. Sinon, le risque d'échec est de 70% pour les projets de gestion du changement et probablement encore plus élevé pour les projets de transformation.

Collaboration

La collaboration contribue à l'autonomisation des personnes et au renforcement d'une organisation. Les grandes idées peuvent venir de n'importe quel membre d'une organisation. Cependant, elles ne seront jamais entendues si un canal ouvert n'est pas créé pour que les employés puissent exprimer leurs idées et leurs commentaires. Une partie du succès du retour d'information est d'avoir quelques règles de base mais de s'assurer qu'il est ouvert à tous. Parfois, il peut même être basé sur une récompense. Plus important encore, cela permet aux employés de participer à la transformation et de moins résister aux changements. Cela peut se faire de plusieurs façons, mais une option se doit d'être anonyme.

Communication

La communication doit être simple et se faire dans de multiples lieux (courrier électronique, affiches, réunions, groupes de discussion, mairies, événements, etc.). Les messages qui sont communiqués doivent être compris à tous les niveaux de l'organisation. En ce qui concerne les organisations multinationales, le message doit être compris dans différentes cultures et langues. Il en va de même pour la mission, les valeurs et/ou l'objectif de l'organisation, afin qu'ils ne se perdent pas dans la traduction.

Transparence

Les dirigeants doivent être transparents quant aux plans de transformation. Pourquoi? Cela contribue à réduire les résistances et la perte d'employés qui sont inquiets. Il est de notoriété publique que les fusions entraînent souvent le départ des meilleurs talents d'une organisation et les projets de transformation ne sont pas différents. Les employés peuvent craindre d'être licenciés, de ne pas pouvoir apprendre de nouvelles choses et/ou de ne pas pouvoir s'adapter aux changements proposés. Cela fait partie d'une communication ouverte et doit être fait rapidement au début.

Inclusif

Une stratégie inclusive contribuera également à réduire les résistances en faisant participer les gens à la transformation. Ceux qui se sentent exclus seront très résistants et pourraient avoir tendance à quitter l'organisation prématurément avant d'avoir donné une chance à la transformation. Par exemple, cela pourrait signifier que la stratégie de formation et de développement d'une organisation s'ouvre à tous les employés. C'est également

très responsabilisant lorsque vous permettez aux employés de savoir où ils en sont dans leur développement et ce qu'ils doivent apprendre et expérimenter pour atteindre des postes plus élevés, passer à quelque chose de différent dans l'organisation, ou peut-être même simplement se concentrer pour devenir les meilleurs dans ce qu'ils font actuellement. Certaines organisations ont fait preuve d'une certaine créativité dans la création d'un environnement de travail inclusif.

Soutien

Un environnement de soutien permet aux employés de savoir qu'ils ont de la valeur pour l'organisation. Quelle que soit l'ampleur de la planification de votre projet de transformation, certains employés y résisteront toujours. Cela ne signifie pas qu'ils sont nécessairement toxiques ou qu'ils doivent être retirés de l'organisation. Par exemple, quelqu'un peut avoir l'impression qu'il ne peut pas apprendre une ou plusieurs nouvelles tâches ou compétences requises pour son poste actuel après la transformation. Un bon exemple est la crainte de devoir ajouter des compétences qui ont trait à des données quantitatives. On ne demandera pas aux responsables des ressources humaines de devenir des statisticiens, mais plutôt de comprendre et d'être capables d'utiliser les données provenant de divers systèmes de gestion des ressources humaines et des talents, plutôt que de s'en remettre uniquement à certains analystes des ressources humaines et/ou à l'informatique pour effectuer tout le travail.

Il existe de multiples options pour gérer ce type de situation. Néanmoins, lorsque vous subissez une transformation majeure, vous serez confrontés à ceux qui n'accepteront jamais les changements et/ou à certains qui devront peut-être être licenciés (mais ce devrait être la dernière option en général). L'aide peut être apportée de différentes manières. Vous pouvez faire appel à des conseillers (internes et externes) répartis dans toute l'organisation pour vous aider à effectuer la transition à tous les niveaux. Une politique de la porte ouverte permettant au personnel de discuter de ses préoccupations avec la direction sans conséquences négatives peut également être extrêmement utile. Cependant, il peut y avoir une tendance à gérer les résistances en essayant de les faire cesser, mais cela ne sera pas bénéfique pour l'employé ou l'organisation. La transformation peut être stressante, aussi trouver des moyens de rendre le processus agréable lorsque c'est possible permettra d'en faciliter le déroulement.

Agilité

L'agilité est la capacité à se déplacer rapidement et facilement. Bien qu'il s'agisse d'un terme et d'une méthodologie de gestion de projet couramment utilisé de nos jours dans le domaine informatique, ce concept de base est utilisé dans d'autres domaines. De nombreuses personnes, moi compris, ont utilisé le mot «rationaliser» par le passé. Par exemple, mon idée de la rationalisation est de rendre un processus plus facile (et, espérons-le, plus rentable) tout en profitant non seulement aux employés qui exécutent le processus mais aussi aux

partenaires et clients internes/externes. L'idée n'est pas nouvelle. Cependant, l'idée que les employés de toutes les parties d'une organisation commencent à utiliser le concept d'agilité de manière systématique est quelque chose de nouveau. Je discute depuis dix ans de l'idée d'habituer les gens à l'idée du changement et de les rendre plus à l'aise vis-à-vis de ce concept. Il s'agit d'un bouleversement majeur pour les employés. Aujourd'hui, les organisations soulignent l'importance d'une main-d'œuvre adaptative et agile.

Chez Cristiano est le vice-président mondial du développement organisationnel, des ressources humaines, d'EMEA & The Americas chez People Strategy Partners, LLC.

Il a 13 ans d'expérience dans la direction de projets internationaux stratégiques dans les domaines du développement organisationnel (DO), de la gestion des talents (GT) et de la gestion du changement/de la transformation. C'est aussi un stratège avisé qui sait déterminer quels points forts et domaines nécessitent des améliorations et qui élabore des plans complets. Sa compréhension de la psychologie humaine et organisationnelle, des évaluations et de l'analyse a été un facteur clé dans sa capacité à aider les personnes et les organisations à s'épanouir

et à avoir davantage de succès. Il est capable d'optimiser la collaboration, l'efficacité et la productivité des équipes à l'échelle mondiale. Le Dr. Cristiano a géré la réalisation de projets internationaux par des équipes mondiales aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Il a travaillé pour diverses organisations dans différents secteurs d'activité à travers le monde, apportant ainsi une diversité de connaissances et de perspectives à chaque projet. Il est toujours ouvert à intégrer de nouvelles informations et compétences et à aider à encadrer les autres.

Contact

Chez F. Cristiano
chez@peoplestrategypartners.com
+1 646 - 650 - 5262 Ext. 7 Bureau
+31 6 382 169 22 Mobile



People Strategy Partners