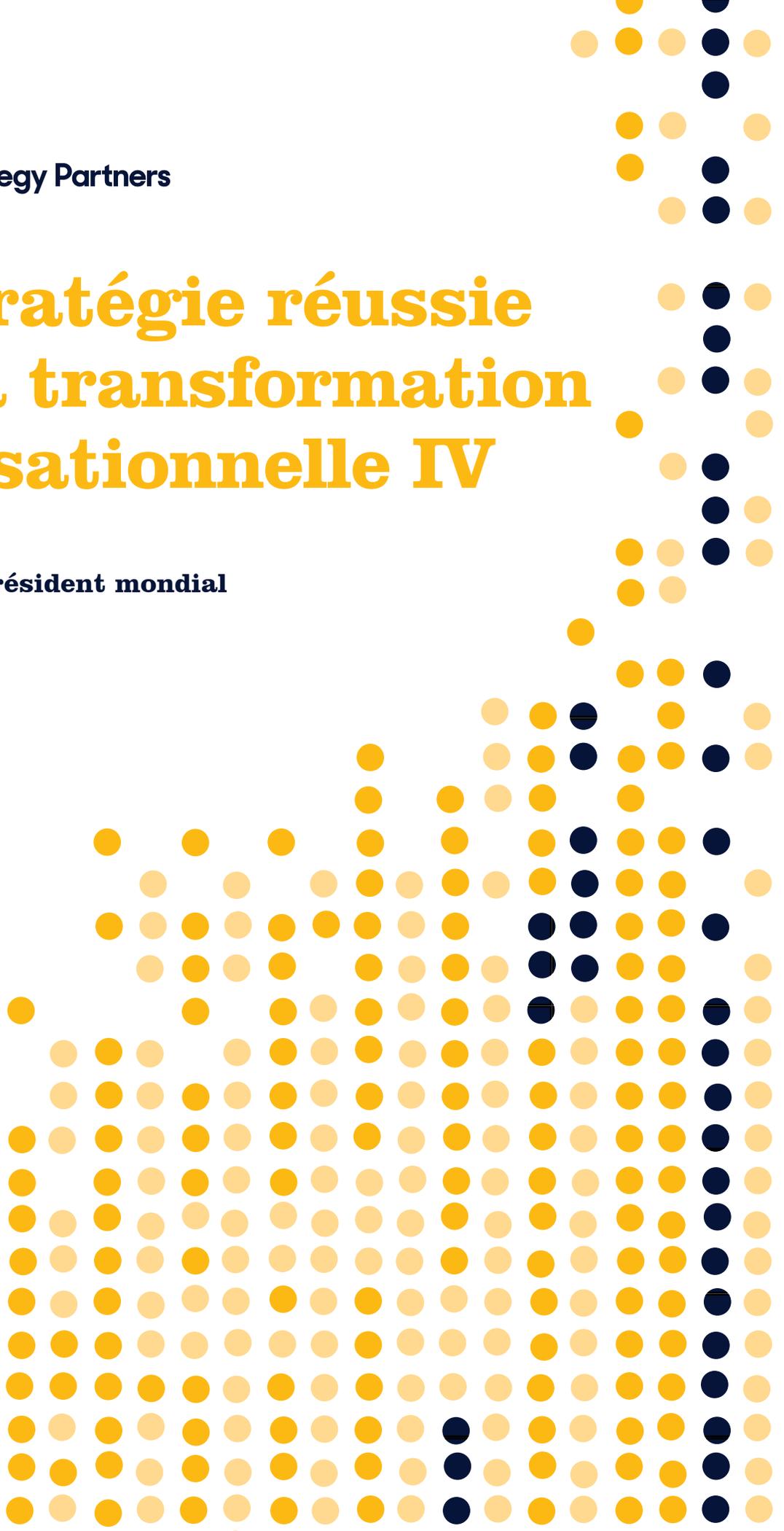




People Strategy Partners

Une stratégie réussie pour la transformation organisationnelle IV

Chez Cristiano, Président mondial



Do Voulez-vous que votre organisation prospère, qu'elle survive simplement ou qu'elle échoue complètement?

Le changement est source d'inconfort pour tout le monde ! C'est pourquoi il est encore plus difficile pour les personnes et les organisations de mener à bien une évolution ! **Tous les employés jouent un rôle important dans l'ensemble du processus d'évolution !** Les dirigeants compétents communiquent des programmes clairs et pertinents après s'être concertés auprès des membres de l'organisation à tous les niveaux. Ils sont des exemples d'évolution qui incitent tout employé à le devenir à son tour.

La stratégie est la clé de la réussite de tout projet. Pourquoi ? **Les projets de gestion de l'évolution sont très risqués et encore plus les projets d'évolution.** Une stratégie à court, moyen et long terme est tout aussi capitale qu'une transparence totale et la possibilité de collaborer au sein d'une organisation.

Transformation



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.

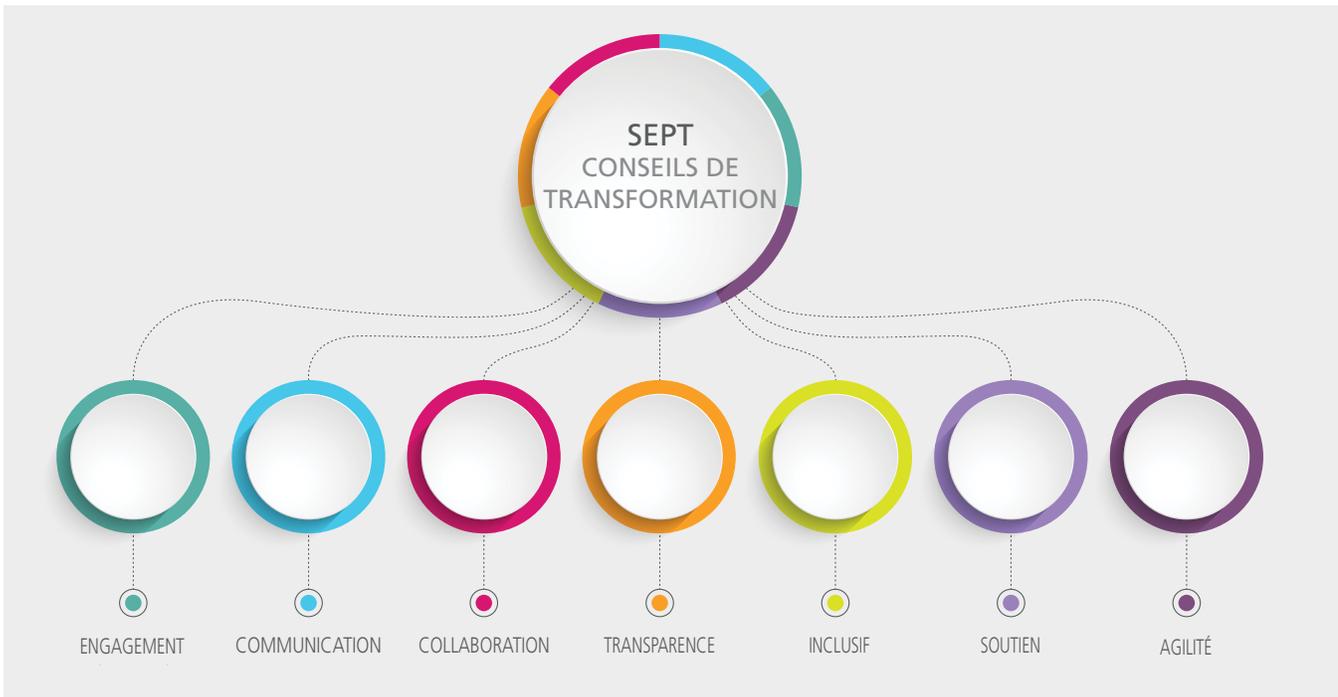
Toutefois, cela ne signifie pas que la discussion sur ces sujets se termine après les avoir créés ou modifiés sur le site web et d'autres documents de l'entreprise. Ils doivent faire partie intégrante de toute organisation. **Les valeurs fondamentales sont une partie essentielle de la culture d'entreprise 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.



7 conseils universels pour la transformation



Même si chaque organisation doit adapter sa stratégie, voici des conseils universels qui contribueront à la réussite d'un projet d'évolution !

Les 7 conseils ci-dessous ne sont pas mutuellement exclusifs. Le succès dépend donc de l'utilisation de tous ces éléments de façon coordonnée. **Il est de la nature humaine de vouloir exercer un certain contrôle dans notre vie !** La mise en application des 7 éléments ci-dessous permettra à tous les membres d'une organisation de participer au processus. Ainsi, les employés n'auront pas l'impression de perdre le contrôle et seront moins réticents à tout changement. **Les personnes qui ont le sentiment de maîtriser les changements les acceptent plus facilement.**

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. Les projets de gestion de l'évolution sont très risqués et encore plus les projets d'évolution.

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.

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.

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. 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'oeuvre adaptative et agile.



**Chez Cristiano,
Président mondial**

Dr. Chez Cristiano est le président mondial de People Strategy Partners, LLC. Citoyen américain et italien (UE), il a plus de 15 années d'expertise en conduite de projets stratégiques internationaux dans le domaine de la gestion du changement et de l'évolution. Il est un fin stratège qui sait évaluer les points forts et les aspects à améliorer et élaborer des plans d'action détaillés. Ses connaissances du développement et de l'analyse organisationnels ont été un facteur clé dans sa capacité à accompagner les personnes et les organisations dans leur développement et leur réussite. Il optimise la collaboration, l'efficacité et la productivité des équipes à l'échelle mondiale. Dr. Cristiano a dirigé l'équipe mondiale chargée de l'exécution de projets internationaux aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Il a travaillé pour une multitude d'organisations dans divers secteurs d'activité à travers le monde, apportant ainsi à chaque projet une grande variété de connaissances et de perspectives. Il est toujours disposé à acquérir de nouvelles informations et compétences et à participer à l'encadrement des autres.

Contact:

Dr. Chez F. Cristiano

chez@peoplestrategypartners.com

+1 646 - 650 - 5262 Ext. 7 Bureau

