

## COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS VOS TRANSFORMATIONS D'ENTREPRISE ? *Avec une agilité dans le temps ou de manière collaborative ?*

### Introduction

Nous avons le plaisir de vous offrir cette troisième lettre dans son nouveau format.

Nous souhaitons vous redonner le sourire à travers un accompagnement optimal et en vous transmettant des histoires managériales courtes agrémentées de métaphores pour illustrer nos propos, vous en faciliter l'appropriation et inspirer vos actions et votre créativité

Notre troisième thématique est celle de l'accompagnement d'un projet de transformation stratégique :

- Accompagner la conduite de vos projets de changement stratégique
- Intégrer une agilité équilibrée dans le temps
- Mettre en place une dynamique collaborative

### 1. Accompagner la conduite de vos projets de changement stratégique

Vous êtes responsable de la fonction RH dans votre entreprise et vous devez accompagner la transformation stratégique de votre entreprise sur la période 2019 - 2021

#### A. COMMENT VOS MANAGERS VONT-ILS EXECUTER VOTRE TRANSFORMATION STRATEGIQUE ?

L'analyse sémantique de la manière dont vous vous exprimez est souvent un reflet assez fidèle de votre culture d'entreprise, et nous pouvons également intégrer les schémas mentaux des différentes parties prenantes pour compléter notre grille de lecture:

- Pour les membres du comité de direction et tout particulièrement pour le dirigeant, l'utilisation du mot « exécuter » laisse entendre l'utilisation d'une démarche de déploiement allant du haut vers le bas :
  - o Votre projet de transformation stratégique est construit par vous ou par vos collaborateurs, membres de votre comité de direction
  - o Les idées innovantes contenues dans votre projet seront mises en œuvre par vos managers
- Mais comment vous assurer que le déploiement de votre projet produira les résultats attendus ?
  - o En effet, le dirigeant qui a élaboré un projet de transformation a généralement des manières de penser qui font appel à une vision globale des choses et c'est souvent une personne qui se projette très facilement sur l'avenir avec un rapport au temps « dilaté », qui s'intéresse aux idées et aux correspondances entre-elles
  - o En revanche, les personnes qui se voient confier la mise en œuvre ont tendance à penser de manière analytique et séquentielle, elles s'intéressent surtout aux procédures et aux actions concrètes qui doivent être mises en place et ont généralement un rapport au temps « mesuré et précis »
  - o Dans ce contexte, comment éviter les malentendus et comment garantir les résultats attendus ?

## B. POURQUOI LES ENTREPRISES SOUHAITENT SE FAIRE ACCOMPAGNER PAR DES PROFESSIONNELS EXTERNES ?

- Le rôle des ressources humaines est fondamental pour garantir le succès des projets de transformation d'une entreprise mais est t'il suffisant ?
- Comme nous l'avons évoqué précédemment, deux modes de pensée coexistent dans une organisation et cette différence dans la façon de penser peut devenir problématique à l'heure de mettre votre projet de transformation à exécution.
- Ces différences de modes de pensée entre ceux qui ont conçu votre projet de transformation et ceux qui vont le mettre en place peuvent tout simplement faire échouer votre projet et les bénéfices qu'il devait vous apporter
- C'est pour cela qu'un regard extérieur entraîné au décryptage des modèles mentaux des individus et des organisations peut vous faire économiser du temps, de l'énergie et de l'argent.
- Etre accompagné dans votre démarche de transformation vous permettra plus facilement de faire coexister plusieurs façons de penser dans votre entreprise pour concrétiser votre vision dans un délai raisonnable.
- Cela vous permettra également de vous entraîner à modifier votre regard et votre comportement pour ensuite parvenir à faire évoluer celui de vos collaborateurs et obtenir ce que vous recherchez, à savoir le renforcement du sentiment d'appartenance dans votre organisation et l'adhésion du plus grand nombre à votre projet.

### **2. Intégrer une agilité et un sentiment de maîtrise du temps**

Notre expérience d'accompagnement de conduite de projets à la fois en entreprise avec des managers et en écoles de commerce avec des étudiants, nous montre que l'utilisation des outils traditionnels ne garantit aucunement une bonne maîtrise du temps tout au long du projet et les dérapages dans les délais sont assez fréquents.

Cette absence de maîtrise du temps par le leader du projet se traduit souvent par un surinvestissement en temps des membres de l'équipe sur la dernière ligne droite et donc par un surcoût.

Comment construire un parcours efficace dans la durée pour soi et pour son équipe projet ?

Au fur et à mesure que le projet avance, chacun est amené à donner de plus en plus de son temps au service de la réussite du projet, ce qui peut se traduire parfois par un épuisement de certains des membres de l'équipe.

La performance d'une personne sur toute la durée de vie du projet dépend donc de la façon dont elle gère son temps et non de la quantité de temps qu'elle va consacrer à telle ou telle tâche du projet.

Le leader du projet lui-même a besoin de temps à titre professionnel pour faire ce qui lui incombe véritablement compte tenu de ses responsabilités et également afin de préparer les arbitrages qu'il devra réaliser pour résoudre les tensions et les conflits qui ne manqueront pas d'apparaître

Votre chef de projet a également besoin de temps pour son équipe et ses collaborateurs pour les entraîner, les pousser à bouger, à le suivre et à savoir écouter et entendre.

Par écouter, nous voulons dire écouter pour comprendre et non écouter pour répondre comme c'est si souvent le cas en entreprise au démarrage d'un projet.

Au-delà du temps professionnel, votre responsable du projet a-t-il besoin de se préserver du temps pour lui à titre personnel ?

Si oui, quelles sont les clés qu'il pourrait utiliser pour éviter de s'engager sur un dangereux cheminement qui pourrait le conduire à l'épuisement ?

### CLE n°1 : Planifiez du temps pour vous à titre personnel

- Votre chef de projet a effectivement besoin de temps pour son environnement personnel et familial et pour pouvoir se rendre disponible à ses proches et éviter un déséquilibre qui pourrait l'amener à augmenter son niveau de stress
- Il a également besoin de temps à titre personnel pour pouvoir respirer et prendre tout simplement le temps de vivre, dans un contexte amical, sportif ou culturel
- En effet, la première marque de fabrique d'un leader de projet qui provoque sa réussite réside dans la recherche d'un « équilibre raisonné » de l'utilisation de son temps

### CLE n°2 : Cherchez à connaître quelles sont vos préférences de travail ?

Aujourd'hui, le responsable d'un projet complexe est confronté en permanence au challenge, à la compétition et à la performance. S'il n'y prend pas garde, il peut vite se laisser envahir par les nombreuses tâches à réaliser, ce qui se traduira d'abord par une baisse de sa performance individuelle puis par une baisse de la performance de son équipe.

Comment éviter ce cercle vicieux dont le déclencheur est souvent la recherche du « toujours plus de performance » ?

L'idée principale de la méthode que je vous transmets ci-dessous réside dans une connaissance précise de soi puis dans une maîtrise de vos préférences de travail.

En effet, vous devez réaliser des tâches de nature très différente comme :

- Elaborer votre vision puis la stratégie de votre projet de transformation
- Faire preuve de leadership pour entraîner votre équipe
- Planifier les natures et les temps de formation qui seront nécessaires à vos collaborateurs
- Réaliser des actions de communication d'abord en interne puis en externe
- Assurer une présence régulière sur le terrain
- Assumer votre rôle de manager
- Réaliser les tâches inhérentes à la gestion courante de votre projet
- Assurer un reporting de l'avancement de votre projet pour votre hiérarchie
- Structurer et prioriser les bénéfices déjà obtenus et à obtenir

Par où commencer, que faire vous-même et que déléguer ?

C'est pour faciliter les réponses possibles à ces questions que nous intervenons auprès de nos clients en amont du démarrage du projet, ce qui se traduit toujours par une baisse du niveau de stress du responsable de projet et également de celui de ses collaborateurs, puis par une augmentation de votre performance collective.

### CLE n°3 : Trouvez en permanence votre équilibre entre des objectifs contradictoires

Dans la conduite d'un projet de transformation, certains objectifs peuvent sembler contradictoires et l'obtention d'un bon équilibre entre ces lignes de forces opposées devient rapidement un facteur de réussite collective.

Quelles sont ces lignes de forces opposées ?

Nous allons en lister quelques unes ci-dessous :

- Vous focaliser sur l'élaboration de la gouvernance de votre projet ou faire en sorte d'être présent régulièrement sur le terrain ?
- Construire votre stratégie de réussite du projet de transformation ou assumer véritablement dès aujourd'hui votre rôle de manager ?
- Vous comporter en leader et inspirer votre équipe ou gérer les aspects administratifs de votre projet ?

- Faire monter en compétences vos collaborateurs ou passer du temps sur la réalisation du reporting pour votre hiérarchie ?
- Investir du temps en recherche et développement pour préparer l'avenir de votre organisation ou communiquer fréquemment dans les prochaines semaines avec les parties prenantes de votre projet?
- Réaliser vous-même ce qui vous semble important ou déléguer une partie de ces tâches ?

Etablir une liste de ces lignes de forces opposées est relativement facile. Le plus compliqué est de procéder aux arbitrages pour obtenir finalement un équilibre juste et raisonné de l'utilisation de votre temps.

C'est pour vous aider à obtenir plus facilement cet arbitrage que vous pouvez faire appel à nous, ce qui vous permettra de réaliser plus rapidement ces arbitrages et l'obtention de cet équilibre raisonné dans l'utilisation et dans la maîtrise optimale de votre temps, ce qui vous facilitera la réussite de votre projet de transformation sans vous épuiser.

### 3. Mettre en place une dynamique collaborative

- Comme nous l'avons vu dans notre STORY N° 2, le DRH est devenu le premier acteur de la transformation de votre entreprise et notamment dans vos projets de transformation digitale.
- Il est souvent accompagné par votre DSI en charge des systèmes d'information de votre organisation ainsi que par votre DAF.
- Comment s'y prend votre DRH pour donner du sens à vos projets de transformation, fédérer ses collaborateurs et faire en sorte qu'ils soient tous fortement engagés sur votre projet et travaillent efficacement ensemble dans la même direction ?

Je vous propose 2 ingrédients pour y parvenir :

#### Ingrédient n° 1 : Donner toute votre confiance à votre équipe

- Choisir l'équipe qui va travailler à vos côtés sur votre projet de transformation et lui faire confiance dès le démarrage est une décision importante.
- Cette décision, alliée à un bon niveau de proximité avec vos équipes et à un comportement le plus authentique possible donnera rapidement du sens à vos collaborateurs et une forte envie de s'engager
- Déjà à ce stade, il est nettement préférable de ne pas vouloir choisir les meilleurs talents mais parmi vos bons managers, ceux qui sont susceptibles de bien travailler ensemble. Une connaissance précise de la personnalité de vos talents vous facilitera grandement cette tâche.
- Si nous faisons un parallèle avec le monde de la compétition sportive, je citerais volontiers les propos de Claude ONESTA, sélectionneur de l'équipe de France de Hand Ball, 2 fois championne d'Europe, 4 fois championne du monde et championne Olympique en 2008.
- « En qualité de sélectionneur, je n'établis pas la liste des 16 meilleurs joueurs français mais la liste des 16 joueurs capables d'obtenir ensemble le meilleur résultat ».
- Une fois votre équipe choisie, fixez le cadre et ce que vous attendez d'eux et laissez s'exprimer leur créativité sans chercher à contrôler le processus, c'est de cette manière que vous obtiendrez les meilleurs résultats, par la confiance que vous leur accordez.
- Ce mode de management collaboratif fera sens pour vos équipiers, ils percevront votre proximité, votre soutien, votre authenticité mais ils ne seront pas freinés par un cadre trop rigide.
- Ainsi, vous ne serez pas tenté d'interférer avec votre mode de pensée intuitif et global avec celui des personnes qui se voient confier la mise en œuvre de votre projet et qui ont tendance à penser de manière analytique et séquentielle.
- Comme nous l'avons vu précédemment, vos collaborateurs s'intéressent surtout aux procédures et aux actions concrètes qui doivent être mises en place et ont généralement un rapport au temps « mesuré et précis »

### Ingrédient n° 2 : promouvoir la collaboration

Concrètement, la collaboration, c'est la réalisation d'actions conjointes efficaces au sein d'une équipe.

Comment favoriser cette collaboration ?

- a) Une première bonne pratique collaborative consiste à soutenir votre équipe, psychologiquement et de manière matérielle en lui donnant les moyens nécessaires à la réalisation de sa mission.

En effet, le fait que vos collaborateurs se sentent soutenus réduira vos risques psychosociaux et leur permettra d'être rassurés en facilitant leur développement professionnel.

La mise en place d'un soutien efficace peut passer par exemple par le coaching de vos managers qui encadrent et pilotent votre projet de transformation.

- b) Une deuxième bonne pratique collaborative consiste à mettre en place des processus de co-créativité

- En effet, les innovations viennent rarement d'une seule personne mais plutôt d'un processus d'agrégation d'idées échangées entre plusieurs personnes
- La co-créativité consiste donc à autoriser chaque personne dans l'entreprise, quel que soit son statut ou son métier à émettre de nouvelles idées
- Cette démarche, parallèle au processus de décision hiérarchique, permet d'éviter les rétentions d'information ou les blocages d'un manager qui serait tenté d'adopter une attitude de « petit chef » servant son propre intérêt et non l'intérêt du collectif.
- Nos expériences concrètes de mise en place de ces processus de co-créativité s'avèrent d'une puissance assez étonnante car elles permettent de libérer toute l'énergie venant du terrain et qui ne demande qu'à s'exprimer

### Illustration : Le management de projets chez DANONE

Comment fonctionne le Groupe DANONE en matière d'accompagnement RH des managers de projets ?

Après avoir mené beaucoup de projets relatifs au recentrage de l'activité sur la santé à partir de 1996, sous la présidence de Frank RIBOUD, le Groupe DANONE a renforcé depuis 2005 sa direction « People and Development Organization » dont la responsabilité a été confiée à Pierre DEHEUNYNCK qui venait de passer six années en Asie comme DRH de la zone Asie-Pacifique. Ce renforcement était également une manière de renforcer le « coté unique » de DANONE et de préserver son avantage concurrentiel. (Danone Uniqueness)

Sous sa direction, les 4 départements suivants ont été renforcés :

- ✓ Développement des organisations
- ✓ Learning
- ✓ Gestion des carrières et développement des talents
- ✓ Politiques RH et systèmes d'information

En effet, les Ressources Humaines ont joué un rôle important dans la création de ce « modèle de management très spécifique » qui fait que l'on qualifie aujourd'hui Danone d'entreprise « globale ».

Dans la conduite et l'accompagnement des projets de changement à l'échelle du Groupe, les ressources humaines rappellent volontiers que l'entreprise est à la fois globale pour profiter des effets de taille mais que la prise de décisions s'effectue au niveau local pour s'adapter rapidement aux goûts des consommateurs.

Au-delà de cette caractéristique spécifique, Frank RIBOUD aidé par Pierre DEHEUNYNCK a clairement établi un lien fort entre la culture et les valeurs de l'entreprise (humanisme, ouverture, enthousiasme et proximité) et sa performance.

C'est donc avant tout une affaire d'hommes et les actionnaires font confiance à la dirigeance et au management pour générer ensuite de la performance.

Il découle de ce préalable qu'en matière de dynamique collaborative et d'accompagnement du changement, de nombreuses *bonnes pratiques* ont été mises en place et je *mentionnerais simplement trois d'entre elles* dans cet article:

- Le changement fait moins peur aujourd'hui car *un climat de confiance* a été instauré *qui rassure* les collaborateurs
- Les projets démarrent toujours par *une présentation de sa finalité et de la vision du projet* dans sa *globalité*, où *chacun peut y trouver son compte*
- Un soin particulier est apporté à la *montée en compétences des collaborateurs* et des *coachings individuels et collectifs ont été mis en place*, ce qui permet de libérer la parole, d'accueillir les émotions et d'acquérir plus rapidement les nouveaux repères qui remplaceront progressivement ceux en train de disparaître

## Conclusion

La réflexion préalable à l'action est bien sûr nécessaire mais elle ne doit pas trop durer car elle peut vite devenir anxieuse, à la fois pour ceux qui doivent impulser le mouvement et également pour les collaborateurs qui doivent mettre leurs énergies au service du projet.

Il nous paraît également important de prendre le temps de toujours démarrer une action de transformation par une présentation de sa finalité, par une communication transparente de la vision globale du projet où chaque collaborateur peut y trouver son compte.

S'il s'agit d'un projet global multiculturel, arriver à limiter les décisions prises au niveau du siège pour laisser une large place à celles prises dans les pays, en intégrant les spécificités des cultures locales nous paraît être une très bonne pratique.

Enfin, prendre conscience que le rapport au temps d'un dirigeant diffère de celui d'un manager intermédiaire ou de celui d'un collaborateur vous permettra ensuite d'ajuster à la fois vos communications et vos actions tout au long du projet.

En effet, nous ne pouvons réduire le temps à sa seule dimension linéaire et il serait illusoire de croire que le temps coule comme l'eau de la Seine sous le pont Mirabeau.

En matière de gestion de projets de transformation, il est plus efficace d'intégrer les dimensions multiples du temps selon les personnes et les cultures et je comparerai volontiers *cette notion de temps relatif*, à l'image de *mon café qui percole le matin* lorsque je prends mon petit déjeuner, *le liquide ne s'écoule pas à la même vitesse* au centre du filtre ou sur les bords.

Il en va de même pour les équipes, ce qui peut sembler pouvoir être réalisé rapidement pour un dirigeant peut paraître comme une montagne de difficultés à résoudre nécessitant un temps infini dans la tête d'un manager d'équipe.

Arrivé à faire s'exprimer, puis à entendre l'opinion d'un collaborateur et enfin à décider ce qui doit être intégré ou pas, est parfois difficile surtout lors de la mise en œuvre de projets multiculturels, ou lors de projets à forte technologie ou lors de projets où la dimension intergénérationnelle est importante.

Nous ne pouvons plus continuer à utiliser aujourd'hui des méthodes qui fonctionnaient très bien hier. Nous devons créer de nouvelles méthodes adaptées à notre culture d'entreprise, intégrant la révolution des usages numériques, intégrant également la diversité culturelle de notre projet et enfin en prenant vraiment en compte les différentes temporalités de nos collaborateurs.

La conclusion que nous avons en tête ne peut pas être entièrement écrite d'avance, seule une partie de l'histoire peut l'être et *l'acceptation du dirigeant à laisser une place pour l'imprévu* et à considérer le temps qui s'écoule comme *un flux qui percole à travers un réseau de possibles* est indéniablement un facteur de succès.

Thierry et moi-même vous souhaitons une bonne lecture  
et un excellent mois de juillet.

Commencez à profiter de cette période estivale qui arrive, en transmettant à votre entourage votre enthousiasme, en écoutant pour comprendre et non pour répondre, en donnant du sens à ceux qui vous suivent et en osant être authentique dans vos forces et aussi dans votre vulnérabilité.

C'est ainsi que vous serez cru au-delà d'être compris, que vous pourrez susciter l'adhésion du plus grand nombre à vos projets de changement et que vous réussirez à fédérer des personnes dont les intérêts divergent pour les « brancher » sur votre objectif.

Enfin, si l'envie vous prenait d'en savoir plus sur ce sujet ou d'apporter votre éclairage et de passer un bon moment, prenez le temps de me contacter sur LinkedIn et prenons « un café virtuel » ensemble !!