

la lettre

Sur les chemins de la transformation



IDRH

Février 2012

N° 36

Réflexions

- 4** Faut-il mettre le feu pour transformer son entreprise ?
Regard sur trois stratégies de dirigeants pour embarquer leurs troupes dans une transformation
Edouard Tessier, IDRH et Hubert Heckmann, maître de conférences à l'université de Rouen
- 6** Le triangle magique
Réussir sa transformation en s'appuyant sur les acteurs et faire jouer leurs interactions
Yaël Rawat, IDRH
- 7** Sortez du minimum syndical !
Trois convictions pour penser la stratégie et les modalités du dialogue social les plus adaptées à la transformation
Sylvie Daum-Camara et Valérie Moulle, IDRH

Témoignages

- 8** Transformer n'est pas changer !
Les trois critères pour différencier projet de changement et initiative de transformation
Patrick Besson, professeur de leadership à ESCP Europe et Hubert Heckmann, maître de conférences à l'université de Rouen
- 10** Let's talk about transformation... for a change !
Interview with Mark Goodridge, Chairman of OE Cam
Interview lead by Yaël Rawat and Jeanne Rodriguez, IDRH
- 12** Un dirigeant dans la transformation
Interview de Charles Lantieri, Directeur Général Délégué de la Française des Jeux
Propos recueillis par Edouard Tessier et Alain Aubert, IDRH
- 14** Jusqu'où faut-il remettre en cause une culture d'entreprise ?
Entretien avec le Colonel Alain Duchêne, ancien Président de la Fondation Armée du Salut
Propos recueillis par Frédéric Petitbon et Edouard Tessier, IDRH

IDRH Vie

- 16** Notre métier, nos champs d'intervention
- 18** Offre Transformation
- 19** Nos belles histoires en transformation
- 20** Nouveautés & événements
- 21** Clients & contacts



Le défi humain de la transformation

2012 s'ouvre sur la promesse de l'avènement d'un monde nouveau dont les lignes de force se dessinent sur le plan économique, politique et sociétal.

En miroir de ces mutations globales, les organisations évoluent. De nouveaux modèles économiques apparaissent qui font la part belle au service et au « résultat client » au-delà de la livraison d'un produit. Le pilotage des organisations devient de plus en plus complexe : les frontières entre le « dedans et le dehors » ont tendance à s'effacer ; les parties prenantes se multiplient et s'invitent dans les processus de décision de l'entreprise. Au sein de l'entreprise, on assiste à la multiplication des groupes et des communautés en partage avec d'autres univers... sans compter cette question récurrente posée par des collaborateurs en mal de repères : et moi dans tout ça ?

Quant au dialogue social, il se renouvelle en profondeur et met la compétitivité au cœur du débat – en témoigne ce texte fondateur signé récemment par six organisations représentatives de partenaires sociaux qui propose de dépasser les approches idéologiques pour tirer parti du capital humain des entreprises, au bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes, collaborateurs et actionnaires inclus.

Disons-le honnêtement : pour appréhender ces évolutions globales, les approches classiques de la conduite du changement, rassurantes dans leur dimension séquentielle et balisée, ne suffisent plus. Place aujourd'hui aux initiatives de transformation qui visent à faire émerger des solutions nouvelles qui s'inventeront chemin faisant : la transformation n'est pas (ou pas seulement) un projet, puisque qu'elle est à la fois processus ouvert et enjeu stratégique.

Dans ce monde nouveau, une conviction nous guide, à IDRH : la réussite de la transformation passe par la capacité de l'entreprise à articuler sans relâche les enjeux collectifs et les enjeux individuels. C'est à la fois la grande exigence et le grand défi qui s'offre au management dans la période qui s'ouvre.

Excellente année 2012 !

Jean-Luc Placet,
Président Directeur Général d'IDRH

Crédits

Directeur de la publication
Frédéric Petitbon

Conception et réalisation
Edouard Tessier

Coordination
Géraldine Fizet

Graphisme
David Ly



FAUT-IL METTRE LE FEU POUR TRANSFORMER SON ENTREPRISE ?

Regard sur trois stratégies de dirigeants pour embarquer leurs troupes dans une transformation d'entreprise

Edouard Tessier, IDRH et Hubert Heckmann, maître de conférences à l'université de Rouen

Si la transformation était un film, le dirigeant d'entreprise n'en serait pas seulement un acteur-clé, mais surtout le réalisateur. Parmi les temps décisifs d'une transformation, il y a le moment où le dirigeant la présente à son entreprise et sa séquence s'ouvre.

Comment traiter ce moment déclencheur ?

Faut-il le mettre en scène comme une rupture, s'affirmer dans son autorité comme le moteur de la transformation, ou bien jouer de façon plus discrète la continuité et le sens de l'histoire ?

Voilà trois stratégies possibles que nous avons étudiées en observant les dirigeants d'entreprises en situation de transformation. C'est surtout en fonction du contexte particulier de sa propre entreprise, en fonction de l'environnement et de ses ressources propres, que le dirigeant pourra élaborer la stratégie appropriée en se posant les bonnes questions.

1. Pourquoi mettre en scène ?

Bien des raisons incitent le dirigeant à mettre en scène l'initiative de transformation :

- Susciter le « besoin de transformation » auprès du corps social de l'entreprise parfois peu conscient de la nécessité stratégique de transformer l'entreprise ;
- Mobiliser, donner envie de s'impliquer dans un projet promis à un beau succès ;
- Se mettre soi-même en scène pour donner confiance dans sa propre capacité à relever l'entreprise, à la sortir d'un mauvais pas ;
- Valoriser les acteurs clés de la transformation à venir pour parvenir à faire « bouger les lignes » dans l'entreprise ;

- Donner du sens, expliciter l'histoire qui est en train de se dérouler, tant il est vrai qu'on est rarement conscient du récit qu'on est en train d'écrire.

2. Est-ce une simple question de communication ?

Dans notre monde d'hyper-communication, le discours d'entreprise est désacralisé, la parole du dirigeant systématiquement mise en doute, et la crise de confiance bien réelle vis-à-vis du management.

Dans un paysage économique en perpétuel mouvement, les initiatives de transformation se succèdent, comme des vagues qui effacent les précédentes pour ne laisser qu'une écume éphémère sur le sable... Projets d'entreprise, grands-messes, coups de projecteur, discours lyriques et

promesses de lendemains qui chantent : tout cela ne marche plus, en tout cas plus à tous les coups, auprès d'acteurs blasés et rendus méfiants, voire cyniques, vis-à-vis de toute tentative de mise en scène des mouvements de l'entreprise. « Un projet de plus », « un séminaire pour rien », « un patron qui se fait plaisir »... Qui n'a jamais entendu cela dans les entreprises d'aujourd'hui ?

Alors que faire ? Comment penser aujourd'hui l'« entrée en scène » de la transformation ? La question se pose, aujourd'hui plus que jamais, tant il est important de donner du sens aux mouvements multiples dans lesquels les hommes et les femmes d'entreprises sont embarqués. Mais elle se pose différemment, de manière plus subtile, et appelle des réponses plus fines en fonction des situations.

Si l'objectif reste de légitimer des acteurs qui portent la transformation, les modalités en sont aujourd'hui plurielles, différenciées en fonction des contextes et des situations.

Ce n'est pas à votre directeur de la communication que vous pouvez déléguer la question de la mise en scène de la transformation : il en va de l'impulsion que vous voulez donner à l'entreprise, de la stratégie de formation que vous mettez en œuvre. Un étiquetage « communication » sur un projet de transformation le décrédibilise d'emblée auprès des collaborateurs



qui attendent des dirigeants un vrai engagement sur le sujet. Bien davantage qu'un simple sujet de communication, la mise en scène que vous allez élaborer pour votre transformation est une question de leadership et de stratégie.

3. Trois styles différents pour lancer la transformation

Nous allons, de manière illustrative, considérer trois options possibles de mise en scène de la transformation que nous avons étudiées chez différents dirigeants en situation de transformation.

• La *burning platform*

Après l'explosion d'une plateforme pétrolière en Mer du Nord, en 1988, un rescapé, le superintendant de la plateforme, raconte comment il a plongé dans l'eau glacée, cinquante mètres plus bas, pour échapper au feu. Il a choisi la « mort probable » qu'impliquait ce saut dans l'inconnu, plutôt que la « mort certaine » que lui promettait le fait de rester sur la plate-forme en feu...

Daryl Connor, consultant chercheur américain spécialisé dans la conduite de transformations, illustre par ce témoignage ses convictions sur l'impérative nécessité de garantir l'engagement des dirigeants dans les projets de transformation. Un projet de transformation d'entreprise

ne peut aboutir, dit-il, que si les dirigeants et collaborateurs de l'entreprise sont absolument convaincus de la nécessité de le mettre en œuvre, faute de quoi l'entreprise court à sa perte. La métaphore de la *burning platform* vient de là, et sera souvent convoquée, parfois dévoyée, par les dirigeants d'entreprise et les consultants en management.

La stratégie de la *burning platform* permet de mettre en scène la crise que traverse l'entreprise, l'urgence de se transformer, et la nécessité d'un engagement personnel total de tous les membres de l'organisation pour y parvenir. Stephen Elop, récemment arrivé à la tête de Nokia, n'hésite pas à filer la métaphore début 2011 pour stimuler la transformation : « Nous aussi, nous sommes sur une plateforme en feu », dit-il à ses collaborateurs dans un courrier qu'il leur adresse le 9 février 2011.

Parfaitement adaptée pour créer un électrochoc, elle peut aussi paralyser l'organisation sous le coup de la peur ou lasser sur le long terme des collaborateurs blasés par le discours de la crise permanente.

• L'« illusion de l'autorité »

Autre culture, autre mise en scène... En France, la mise en scène de la transformation se confond souvent avec la mise en scène de l'autorité du dirigeant

paré d'attributs quasi sacrés mêlant vision stratégique et capacité de mise en œuvre.

Tel le général de Gaulle exhortant la foule sur le balcon d'Alger en 1958 avec son « Je vous ai compris », nul besoin pour le dirigeant de justifier dans le détail sa vision : la confiance qu'il inspire lui sert de totem, la foule le suit. À l'image de Carlos Ghosn arrivant à la tête de Renault en 2005 précédé de sa réputation de « sauveur d'entreprise », nul besoin de prouver qu'on a la capacité d'entraînement pour atteindre les résultats affichés dans le plan stratégique : elle est par nature prêtée au patron.

Le dirigeant affiche son rôle, assume son autorité, exhorte ses troupes à le suivre.

Ce schéma, bien adapté aux organisations bureaucratiques faisant une large place à l'autorité du patron, trouve vite ses limites dans les organisations en réseau marquées par une certaine défiance vis-à-vis de l'autorité du chef.

• Le « sens de l'histoire »

De manière moins spectaculaire, et parfois plus efficace, le dirigeant peut aussi choisir d'inscrire son action dans le « sens de l'histoire ». Prendre appui sur le temps long, jouer la continuité plutôt que la rupture, préparer le « coup d'après » tout en avançant ses pions au présent. Tout cela permet un ancrage plus profond, et parfois plus durable, de la transformation.

L'entrée dans la transformation ne va pas de soi. Pour réussir, le patron doit en effet la lancer de façon à embarquer ses troupes en leur donnant l'envie de sortir de leur zone de confort et d'avancer dans le sens défini. Plusieurs stratégies s'offrent à lui. Nous venons d'en évoquer trois : la *burning platform*, l'illusion de l'autorité, et le sens de l'histoire. Toutes ont leurs avantages et leurs inconvénients. Au patron de bien comprendre le contexte dans lequel il s'inscrit et de trouver son style! ■

LE TRIANGLE MAGIQUE

Réussir sa transformation en s'appuyant sur les acteurs et faire jouer leurs interactions

Yaël Rawat, IDRH

Le **projet techno** - imaginez une entreprise où Direction et experts travaillent intensément sur le projet de Transformation de l'entreprise, mais 90 % de l'entreprise n'est pas au courant : peu de chances pour que le projet soit mis en œuvre.

Le **consensus mou** - imaginez une entreprise où managers et Direction générale tentent de mettre en œuvre la transformation par les structures habituelles de l'entreprise : la transition se fera lentement, sans grande innovation, tant que le contexte ne change pas trop et... qu'on a le temps.

Le **forum aux idées** - imaginez une entreprise où le corps social fourmille d'idées mais sans cadrage... l'épuisement guette, l'activité opérationnelle risque

d'en pâtir et l'entreprise dans son ensemble risque d'exploser en plein vol sous l'effet des forces centripètes.

Ces dérives de la transformation se rencontrent dans des formes plus ou moins marquées chez des entreprises en transformation. Comment les éviter ?

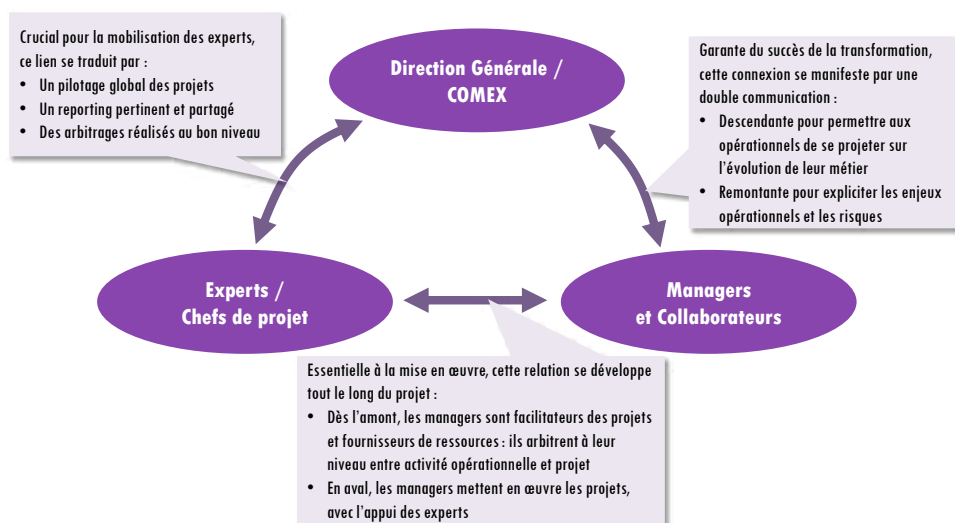
La réussite d'une transformation se joue beaucoup dans la qualité et l'équilibre des interactions entre la Direction Générale, les Experts et les Managers/Collaborateurs.

- La Direction Générale, en premier lieu. Maîtrise d'ouvrage de la transformation, elle fixe les objectifs, impulse la transformation et met en situation les acteurs.

- Les experts, ensuite. Ils sont responsables de l'innovation, de la conception des solutions qui permettront la mise en œuvre de la transformation

- Les managers et collaborateurs, enfin. Ils ont la responsabilité de mettre en œuvre la transformation et doivent avoir les marges de manœuvre nécessaires pour confronter avec succès la transformation conçue avec les exigences de la réalité.

C'est l'interaction réussie entre ces trois acteurs qui fera que chacun pourra jouer pleinement son rôle. Et c'est le rôle d'une fonction de régulation de la transformation que de favoriser ces interactions. ■



A noter

Le degré d'attention porté à chacune des interactions évoluera tout au long du projet.

Les projecteurs se portent naturellement en début de transformation sur les chefs de projets, représentants et porteurs de l'entreprise de demain.

Au fur et à mesure l'attention se portera sur les Managers qui doivent préparer puis mettre en œuvre la transformation – qui ne se fera pas par les projets mais bien par leur traduction dans les objectifs et l'activité de chaque entité.

SORTEZ DU MINIMUM SYNDICAL !

Trois convictions pour penser la stratégie et les modalités du dialogue social les plus adaptées à la transformation

Sylvie Daum-Camara et Valérie Moulle, IDRH

Dialoguer avec le corps social de l'entreprise, directement ou à travers les représentants du personnel, est essentiel pour partager le sens, faciliter la compréhension et l'appropriation des enjeux stratégiques et opérationnels, et contribuer ainsi à la réussite de la transformation.

Bien que le dialogue social en France soit le plus souvent vécu comme une contrainte, de nombreux exemples montrent qu'il est possible de sortir de l'approche legaliste minimaliste qui prévaut le plus souvent, pour peu que le dialogue social soit réfléchi et anticipé.

1. Comprendre les enjeux de la transformation au plan humain

Les projets de transformation font l'objet en amont d'analyses business approfondies, qu'il convient de compléter avant de lancer la transformation, en prenant la mesure de ses enjeux et impacts sur les hommes, leurs métiers et leurs conditions de travail.

2. Se poser les bonnes questions sur son environnement

Chaque transformation prend place dans un contexte particulier. Se poser certaines questions est indispensable pour penser la stratégie de dialogue social que l'on souhaite mettre en œuvre : marges de manœuvre de la direction, posture des représentants du personnel, niveau de compé-

tences et capacité à représenter réellement le corps social de l'entreprise, enjeux individuels, évolutions du contexte économique et politique, engagements pris précédemment, degré de maturité du corps social vis-à-vis du changement...

Cette analyse permettra en particulier de définir la stratégie d'association des représentants du personnel : quels sont les sujets, plus ou moins stratégiques, sur lesquels les associer (enjeux et objectifs de la transformation, changements opérationnels, modalités de mise en œuvre) et jusqu'où (simple information, consultation, négociation) ?

3. Rester agile dans le dialogue social

Au-delà de la stratégie d'association des représentants du personnel, faut-il mener la transformation en catimini ou à l'inverse l'exposer largement sur la place publique ?

La 1^{re} option permet de garder la stratégie à l'abri de la concurrence, de contenir un risque social important, de se laisser du temps de préparation. C'est souvent le mode privilégié en phase de conception.

Il n'est pas rare que les entreprises soient tentées de prolonger ce mode de fonctionnement le plus longtemps possible, notamment quand l'analyse de leur environnement et de leurs enjeux les a conduites à se positionner

dans le bas du damier du dialogue social.

Pourtant elles s'exposent alors à des risques de fuite, avec les conséquences parfois désastreuses d'une communication incontrôlée.

Mais surtout, la transformation est une dynamique collective qui, pour réussir, a besoin de sens et d'appropriation, et nécessite donc de sortir du mode confidentiel. Il convient dès lors de choisir quelles parties prenantes internes et externes associer à quelles étapes du processus de transformation et sur quels sujets.

En catimini et/ou/puis sur la place publique, le dirigeant doit en fait être capable de naviguer d'un mode à l'autre, l'important étant de toujours considérer les risques et les avantages et de rester cohérent vis-à-vis de ses engagements.

Au final, la transformation offre la possibilité de dépasser les rôles traditionnels des partenaires sociaux et de redéfinir les fondements du dialogue social dans l'entreprise, sous réserve d'installer la confiance, pilier nécessaire d'un dialogue social constructif qu'il s'agit de construire au quotidien pour en faire un allié des transformations ! ■

TRANSFORMER N'EST PAS CHANGER !

Les trois critères pour différencier projet de changement
et initiative de transformation

Patrick Besson, professeur de leadership à ESCP Europe
et Hubert Heckmann, maître de conférences à l'université de Rouen

Quelle est la différence entre un projet de changement et une initiative de transformation ?

- D'un côté, on réajuste le système à son environnement, avec assez de stabilité et de visibilité pour prévoir de faire un peu plus ou un peu moins la même chose : le changement se gère comme un projet, sans remise en cause de la stratégie.
- De l'autre, on affronte l'incertitude, on cherche un nouveau paradigme en s'ouvrant

stratégique, et d'autre part l'incertitude sur le processus et son résultat. Quelles sont donc les caractéristiques propres au processus de transformation, qui le distinguent du projet de changement ?

Innover chemin faisant

Transformer son organisation est une activité complexe en raison de l'inertie organisationnelle. Mais focaliser son attention uniquement sur l'inertie organisationnelle est tactiquement très

vaux accumulés en théorie des organisations, organiser consiste à routiniser, c'est-à-dire rendre régulier et prévisible l'action collective à l'aide de règles et de procédures. Mais cette action de routinisation crée en retour de l'inertie. Elle enracine l'organisation, rigidifie des modèles de pensée et de travail dont les acteurs ont une conscience limitée.

Transformer, dans cette perspective, consiste à vaincre l'inertie organisationnelle pour réaligner l'organisation avec son environnement. Cependant, le meilleur moyen d'échouer est d'avoir une approche de la transformation en termes d'inertie organisationnelle uniquement. Se déprendre de son passé est une chose, construire chemin faisant un futur différent en est une autre. Une transformation est aussi et surtout un processus d'exploration de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles pratiques – transformer, dans cette perspective, consiste à innover.

“ Il est essentiel d'anticiper ce qui va se dérouler dans la vie de l'entreprise en changement, y compris dans ce qui n'est pas pleinement prévisible. ”

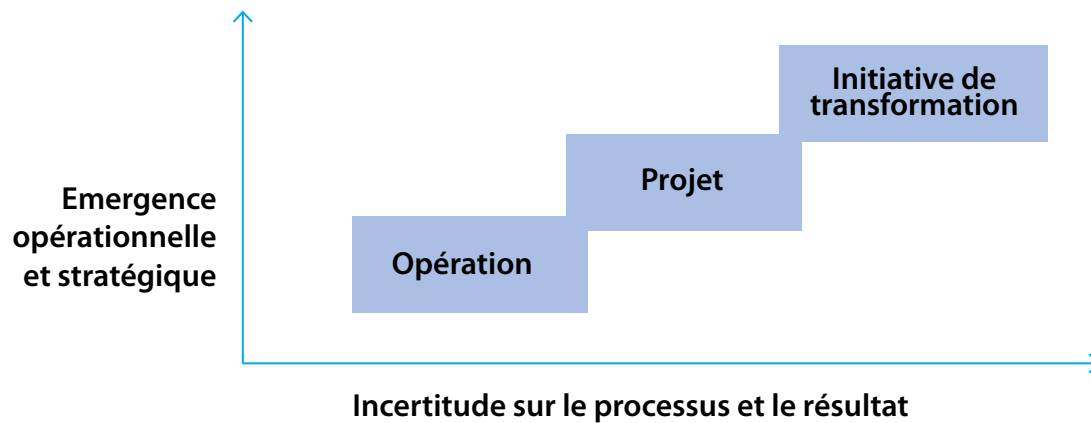
à l'émergence de solutions nouvelles qui s'inventeront chemin faisant : la transformation n'est pas (ou pas seulement) un projet, puisque qu'elle est alors à la fois un processus ouvert et un enjeu stratégique.

On peut donc distinguer changement et transformation en considérant d'une part le degré d'émergence opérationnelle et

dangereux, car c'est traiter le passé et négliger la construction du futur. Il est essentiel aussi d'anticiper ce qui va se dérouler dans la vie de l'entreprise en changement, y compris dans ce qui n'est pas pleinement prévisible.

Pour comprendre l'enjeu d'une transformation, il faut garder à l'esprit le paradoxe fondateur de l'acte d'organisation. Dans la lignée de l'essentiel des tra-

Une des erreurs communes des dirigeants réside dans leur croyance qu'une fois leur vision du futur exposée, la transformation n'est plus qu'une question d'alignement et de discipline. C'est oublier qu'au départ, la vision du futur est assez nébuleuse. Ce qui est très bien d'ailleurs, car la force d'une vision n'est pas son caractère pratique mais son pouvoir d'inspiration. Le rôle de la transformation va justement consister à concrétiser cette



La dynamique chaotique de la transformation (source : Partick Besson)

vision, à l'incarner en intégrant la complexité organisationnelle, et souvent à la transformer en même temps.

Ce processus d'innovation organisationnelle propre à la transformation a deux caractéristiques très importantes :

L'incertitude

Une transformation est un processus radicalement incertain quant à son résultat mais également quant à son processus, ne fût-ce qu'en raison de sa durée et de ses risques. Supposons qu'elle dure trois ans et que vous y engagiez votre entreprise aujourd'hui. Êtes-vous prêt à faire le pari que ces trois années à venir vont se dérouler comme un long fleuve tranquille, qu'aucun événement important imprévu ne va venir changer votre vision des choses ou vos capacités d'action ?

Quand on s'engage dans une transformation, il est prudent de considérer que l'idée que l'on se fait de son résultat et l'idée que l'on se fait du processus par lequel on va atteindre ce résultat vont être sérieusement perturbées par son processus même. Pour s'engager dans une transformation, il faut un plan ; pour la réussir, il ne faut pas avoir peur d'en changer.

C'est d'ailleurs cette capacité d'ajustement aux événements, d'adaptation continue, cet op-

portunisme tactique qui va déterminer son succès.

L'émergence

Quand on s'engage dans une transformation, on a une idée de ce que l'on veut faire mais, chemin faisant, cette idée évolue pour deux raisons notamment :

- Premièrement, l'idée originale n'est souvent qu'une abstraction (un jeu de slides PowerPoint) qui prend progressivement forme et se matérialise peu à peu. Cette matérialisation n'est pas qu'une traduction linéaire de l'idée. Une transformation est un processus d'exploration d'une complexité qui se dévoile progressivement dans et par l'action. Durant le processus de transformation, il y a **création de sens opérationnel**.
- Deuxièmement, les acteurs ne vont pas rester passifs face à l'initiative de transformation. Une transformation n'est pas l'affaire d'un dirigeant solitaire, omniscient et omnipotent se confrontant à un monde amorphe. Les acteurs vont réagir à l'initiative de transformation, ils vont élaborer leurs propres stratégies, ils vont se positionner et engager des manœuvres. Cette confrontation des stratégies, cette dynamique d'actions et de réactions va faire évoluer

les enjeux et leurs perceptions, le positionnement des acteurs, les alliances, etc. Durant le processus de transformation, il y a **création de sens stratégique**.

Opération, projet, transformation

En raison de cette incertitude et de cette émergence opérationnelle et stratégique, la dynamique d'une transformation est très différente de la dynamique de gestion des opérations ou même d'un projet.

Une des erreurs courantes, cause de nombreux échecs, consiste à gérer une initiative de transformation strictement de la même manière qu'un projet, c'est-à-dire avant tout en le planifiant de manière rigoureuse.

Un projet se gère pour bonne partie par la construction de plannings précis, par la définition de responsabilités claires et sans ambiguïté, par la mise en place de routines de contrôle qui assurent le bon pilotage de l'opération.

Ce type de pilotage n'est pas suffisant pour la transformation d'envergure d'une entreprise : on est dans un contexte bien plus incertain ; l'émergence de la stratégie et la gestion des incertitudes deviennent les mots clés. ■

LET'S TALK ABOUT TRANSFORMATION... FOR A CHANGE !

Interview with Mark Goodridge, Chairman of OE Cam

Interview lead by Yaël Rawat and Jeanne Rodriguez, IDRH

Mark Goodridge leads major transformation projects in both the private and public sectors leading to business realignment, organisation and culture change. He advises organisations at board level in the food, retail, media, telecommunications, and government sectors in the UK, Continental Europe and USA.

Do people make a difference between change and transformation in the UK context?

In English, the language is sometimes imprecise. People do not always make the difference between “change” and “transformation”, between “project” and “program”. Too often, these words are used interchangeably. We often see consultants claiming they are supporting big transformational changes when in fact they are making big complex changes that can be reduced to program and project management. Project and program

But this is less a language issue than an issue of understanding. We generally make 2 main sets of distinctions:

- The degree of radicalism of the change, the “metric” of the change
- The degree of uncertainty related to this change

A transformational change is characterised by a high degree of radicalism and by a high degree of uncertainty.

What does a transformation mainly imply?

Transformation implies creating a different balance between the extent to which change is specified and codified often by the corporate head office (products, services, business processes, policies and standards), and the weight of local capabilities that allow an organisation to be agile.

changes. These capabilities are both technical and leadership. They give people in the local context the appropriate understanding and enable them to take the right decisions.

How do you foster organisations agility and local capabilities?

One of the biggest complications in making an organisation more agile is the danger of it becoming incoherent or anarchic, with everybody doing what they think is best to the detriment of the others. For many corporations, the ability to deliver a consistent product or service is crucial so this cannot be determined locally.

Avoiding this implies two things: first, you need to make sure that people across the organisation know what is being done and how, through fostering networks and encouraging people to work together across the organisation, while maintaining local capabilities. Building strong lateral, cross-horizontal relationships are important.

Secondly, you need to maintain an explicit freedoms to act for people who need to feel empowered to act and locally accountable for performance delivery. In many current organisations, with their complex matrices, regulations, policies, people often lose accountability of what they do, and feel disempowered. It's important that people have a good understanding of the degrees of freedom within which they can

“ *A transformational change is characterised by a high degree of radicalism and by a high degree of uncertainty.* ”

management take us from one fixed state to another fixed state. Transformation is making fundamental changes to the way we work.

Everyone has a limited ability to forecast and specify the future. Therefore, we need to rely more on building local capabilities where people are closer to the

act and respond to their organisation.

How do you understand the role of middle management in transformation?

We first need to agree on what we call middle managers. In the UK, they are not 1st line managers but “leaders of teams”. It is a very broad definition but for example, in a global company, a middle manager may be a person running a country. Their role can vary according to the nature of the business.

For example, in retail, the task of a middle manager is mostly to carry out, execute and deliver a detailed prescription made by the head office. In these companies, radical change will generally be centrally driven and specified. The middle manager does not have a great deal of scope: her or his role is to implement change specifications.

In a food company, the role of middle management maybe broader, responding to local country or market needs, and having to work quickly on how to change or reconfigure prescriptions. Middle managers are then involved in designing the future and enhancing transformation.

The tendency has been in many companies is to push for centralization and shared services to achieve greater efficiencies. For some this has become so centrally planned and delivered that I call it “Stalinization”. This can have a very negative effect on middle managers who lose their freedom and feel disempowered. If people are to become more agile, they need to be involved more in the change itself, to have freedom to act. It is their role to

ensure that the impressionistic painting is done at the centre and the detailed photograph is done at the local level.

What about corporate responsibility?

I observe that in the most agile organisations, there are a relatively small number of things that are centrally specified. These organisations enable people who are closer to the market to take decisions.

Of course, in cases of transformations, when organisations are going under radical changes and reconfigurations, local capabilities might be less involved and

“ Leaders today need to understand better their business: they need deeper insight. ”

strong central capabilities are required. This highly depends on the nature of the business.

What does a top leader need to run a transformation?

We need to move beyond an understanding in terms of competencies and personality traits. We see so many different kinds of Chief Executives successfully running the transformation of their organisation! That is why we tend to work more in terms of “character strengths”.

I am convinced that leaders need to understand their business and the environment deeply. In Europe, there is a tendency of being too far from business issues. Most leaders understand business globally. They need a deeper insight: what is the state of the market? who are the competitors? how do they operate?

Besides, they need to be very determined and able to work on the balance between enabling people while telling the organisation what it has to do. Unfortunately, leaders are often high on telling and low on enabling! They need to stop specifying so much. It is a challenge for they are often afraid of being ambiguous.

Is it a good idea to appoint a dedicated director of transformation?

This idea of having someone dedicated to transformation has become popular, particularly in the public and commercial sectors. But if we are talking about transformation, then it is the Chief Executive that needs to lead and drive the change. Besides, when dedicating a team to the undergoing change, there is a risk of disconnecting it from the mainstream of the business. This said, I also believe that we exaggerate the role of top leader. As important is the leadership team who are around the Chief Executive, and their abilities to translate the meaning of the transformation into capabilities throughout the organisation.

There is a lot to learn about transformation. It is not a uniform phenomenon that has a set of algorithms that you can follow. Effective transformation brings together, business, technical and social change and requires you to look at different pathways to achieve your goal and choose carefully which would be the best one. Transformation is a capability rather than a process. ■

UN DIRIGEANT DANS LA TRANSFORMATION

Interview de Charles LANTIERI,
Directeur Général Délégué de la Française des Jeux

Propos recueillis par Edouard Tessier et Alain Aubert, IDRH

Quel a été le déclencheur de la transformation de la Française des Jeux ?

Le déclencheur de notre plan de transformation, c'est l'annonce faite par le gouvernement, mi 2008, d'une prochaine ouverture du marché sur une partie de notre activité en ligne ainsi que d'une réflexion sur l'évolution éventuelle de notre actionnariat.

Ce choc annoncé nous conduit à nous interroger sur l'arrivée d'autres chocs potentiels, de toute nature : évolution de l'environnement juridique, ruptures technologiques, nouvelles attentes des consommateurs, ouverture du capital en bourse...



Nous avons donc immédiatement l'intuition que l'entreprise, toute l'entreprise, aura de toute façon un choc culturel à surmonter. Nous avons l'obligation, urgente compte tenu des échéances annoncées, de nous y préparer à marche forcée. Dans un marché concurrentiel, on n'est plus seul maître du temps : on rentre dans le temps du marché.

En interne, les collaborateurs étaient informés de l'existence de ces débats, de l'imminence de ces changements. Pour eux, cela n'emportait pas pour autant un avertissement sur la nécessité de



changer. Voici ce que nous leur avons dit à l'époque : « Nous sommes très bons dans notre domaine, mais l'évolution que nous allons connaître n'a rien à voir avec les défis que nous avons jusqu'ici relevés ».

Comment avez-vous conduit ce plan de transformation ?

Suite à un travail de réflexion stratégique, nous avons fait le choix de lancer un plan de transformation multidirectionnel (l'alternative aurait été de se focaliser sur la préparation d'une offre de paris sportifs en ligne au niveau du marché). Nous avons lancé un plan très structuré, très monitoré, très organisé : 21 chantiers, 21 patrons de projets mis en œuvre en 2 vagues, le tout piloté par un processus de gouvernance spécifique comprenant des Comités de pilotage tous les 15 jours... Nous avons mis en tension une grande partie de l'entreprise.

Quel a été votre rôle dans la mise en place de ce processus ?

J'ai d'abord consacré mon énergie à embarquer l'ensemble des directeurs sur un projet et une méthode partagée, puis à choisir avec eux les 21 patrons de projets.

Nous avons fait le choix de confier les projets à des personnes de tous niveaux, sélectionnées pour leurs qualités personnelles, leur leadership, et leur capacité à se mettre en décalage par rapport aux métiers (donc souvent des collaborateurs étrangers aux métiers en rapport avec leur chantier).

Ce choix a été très difficile à faire valider par l'équipe de direction. Il y avait une vraie protection des métiers sur leurs prérogatives, alors que nous avions besoin de rupture !

Il a fallu ensuite installer et légitimer le mode projet, qui était perçu comme un mode concurrent vis-à-vis du management traditionnel de l'entreprise.

Il fallait expliquer aux managers leur propre responsabilité vis à vis de leurs collaborateurs détachés sur les projets de transformation.

Dans le même registre, il fallait articuler les projets avec les métiers. Quel est mon rôle en tant que patron métier, ai-je un droit de regard sur les projets ?

Enfin, nous avons dû répondre à une autre problématique : à qui les patrons de projet rendent-ils compte ?

Nous avons donc créé un référentiel écrit qui a permis de poser la règle du jeu sur la manière dont les chefs de projet, et leurs équipes, travaillent, ainsi que le rôle des métiers.

Le choix des hommes, la définition des règles du jeu : voilà ce sur quoi mon engagement a porté pour initier la transformation.

Et ensuite, quel a été votre rôle dans la suite du processus ?

Notre projet de transformation n'a pas été un long fleuve tranquille. Nous étions plutôt dans les rapides ! Les chefs de projet et leurs équipiers ont fait un travail exceptionnel, qui a duré dix-huit mois.

La phase la plus difficile a été la phase d'accostage. Une fois les chantiers terminés, il nous fallait traduire cette dynamique dans une nouvelle organisation de l'entreprise, faire accoster la logique projet dans une logique d'organisation pérenne, sans perdre pour autant la mobilisation, le rythme et la créativité. Nous avons dessiné cette organisation en très petit comité dirigé par le Président, et confié des postes à responsabilité à de nouvelles personnes, dont certaines avaient émergé à l'occasion de notre projet de transformation.

Cette phase d'accostage a été une phase d'intense inquiétude de l'ensemble de l'organisation, qui attendait avec anxiété la traduction du projet sur le plan de l'organisation. Avec l'équipe de

direction, nous avons consacré beaucoup de temps et d'énergie au choix des hommes et des structures.

Comment poursuivez-vous aujourd'hui cette transformation ?

L'organisation « programme »

“ *Le choix des hommes, la définition des règles du jeu : voilà ce sur quoi mon engagement a porté pour initier la transformation.* ”

était adaptée à la rupture que nous souhaitions introduire dans l'organisation. Nous sommes passés maintenant à une phase de transformation permanente, et nous entretenons aujourd'hui la dynamique par la tension positive instituée dans notre nouvelle organisation.

Nous avons créé un pôle « Stratégie et transformation », qui pilote également l'innovation, et dont le patron est membre du COMEX. Ce pôle joue un rôle fondamental dans une organisation dont on est en train de changer la culture : il ne s'agit plus aujourd'hui d'innover seulement par nos produits et leur commercialisation, mais de proposer à nos clients une offre de services innovante dans toutes les composantes, adaptée à leurs besoins présents et futurs. Le pôle « Stratégie et transformation » est l'aiguillon, la source de la transformation.

Nous avons également fait le choix de garder dans l'entreprise une fonction d'« accompagnement du changement », qui a été placée au niveau de la DRH. Elle apporte un support très apprécié aux managers et collaborateurs en communication interne

(avec un seul objectif : donner du sens) et dans l'accompagnement des changements induits par la démarche de transformation permanente.

Aujourd'hui, nous sommes une entreprise plus créative, avec une dynamique beaucoup plus décentralisée. Nous sommes dans un système auto-apprenant, qui s'enrichit de lui-même. Nous connaissons mieux notre environnement, les facteurs de succès et les autres... Nous sommes entrés dans un processus très enrichissant pour l'entreprise.

Quels sont aujourd'hui les résultats de la transformation ?

Une transformation, c'est coûteux : en temps, en énergie, en consultants aussi... C'est un investissement à long terme, dont le retour s'apprécie aussi dans la durée : nous avons donc développé notre propre appréciation de la création de valeur apportée par la transformation.

Nous considérons aujourd'hui que nous avons créé des compétences nouvelles, des actifs nouveaux, qui, même s'ils n'apparaissent pas encore au bilan de l'entreprise, se révéleront précieux pour notre développement dans un environnement changeant.

Nous nous sommes notamment créés une méthode collective de compréhension stratégique de notre environnement : c'est particulièrement utile lorsque celui-ci est en mouvement ! ■

JUSQU'OU FAUT-IL REMETTRE EN CAUSE UNE CULTURE D'ENTREPRISE ?

L'EXEMPLE DE L'AGGIORNAMENTO CULTUREL A LA FONDATION ARMEE DU SALUT

Entretien avec le Colonel Alain Duchêne,
Président de la Fondation Armée du Salut de 2003 à 2011

Propos recueillis par Frédéric Petitbon et Edouard Tessier, IDRH

Une transformation ne peut se faire sans répercussions sur la culture. Mais peut-on changer la culture ? Jusqu'où peut-on y toucher ? Est-ce un obstacle à la transformation ou bien peut-on en faire un levier ?

La culture est souvent invoquée, tant par les partisans du *statu quo* que par les tenants de la révolution culturelle. Pourtant, une troisième voie existe, que nous appelons *l'aggiornamento*, qui permet à la transformation de s'appuyer sur les fondamentaux culturels de l'entreprise tout en les faisant s'adapter aux enjeux contemporains.

D'où vient la Fondation Armée du Salut ?

Au départ, l'Armée du Salut est la branche française de l'Armée du Salut fondée en 1878 et dont le siège mondial est basé à Londres. Comme à Londres, l'Armée du Salut française portait en même temps les activités religieuses et sociales.

En 1987, nous avons eu une inspection de l'IGAS qui nous a interpellé sur notre fonctionnement. Nous avons donc séparé ce qui relève de l'activité culturelle



(Congrégation de l'Armée du Salut) et ce qui relève de la mission sociale (Fondation de l'Armée du Salut).

Mais au delà de cette évolution propre à l'Armée du Salut, il faut bien avoir en tête que c'était aussi tout le secteur de l'action sociale qui changeait fondamentalement de logique : l'action

action sociale à base militante, vers une action sociale plus « professionnelle ».

Comment avez-vous mené cette transformation ?

Je n'aime pas trop ce mot. La transformation, ça sonne soudain, comme s'il y avait un « avant » et un « après ». Je préfère la notion de métamorphose. La métamorphose, c'est continu, ce qui ne l'empêche pas d'avoir des étapes, des moments forts.

En 2000, on a monté un comité du projet associatif. Il y avait un *melting pot* autour de la table : des opposants à la culture telle qu'elle était devenue (mal perçue, désuète...), et des clercs qui défendaient leur situation. Devant cette tension, le retour aux sources s'imposait pour avoir une lecture juste de la situation.

J'ai travaillé avec un historien qui nous a livré un document d'une grande valeur : « L'Armée du Salut, une histoire anglo-saxonne

dans un contexte latin ». J'ai étudié les textes fondateurs, dont les premiers datent de 1865. J'ai cherché à les comprendre en profondeur.

“ *Le plus important, ce sont les valeurs fondatrices et l'essence, qu'il faut actualiser dans notre contexte d'aujourd'hui.* ”

sociale, puisqu'elle dépend des financements publics qui se raréfient, devait entrer dans une logique de mesure de sa performance, d'efficacité des euros investis... Bref, on passait d'une

Vous avez donc essayé de comprendre la culture de l'institution...

Oui et non. Je suis effrayé par le mot de culture d'entreprise : le plus important, ce sont les valeurs fondatrices et l'essence, qu'il faut actualiser dans notre contexte d'aujourd'hui. Par l'étude des textes et de l'histoire, on a atteint la profondeur des choses. Cela nous a permis de désacraliser, de dédramatiser les changements en cours. Par exemple, nous avons découvert que le fondateur, Booth,

Quelle ambition vous êtes-vous définie ?

Nous nous sommes définis comme une Fondation généraliste, avec un facteur commun : le combat contre l'exclusion, sous toutes ses formes. Exclusion sociale, handicap, enfance maltraités...

En ligne avec les valeurs fondatrices de l'Armée du Salut, nous avons choisi le combat militant contre tout ce qui avilit la dignité. Nous avons choisi le rétablissement de la dignité humaine.

“ *L'étude de l'histoire a été déterminante : elle nous a permis de nous rendre compte que nos prédécesseurs aussi avaient tâtonné.* ”

était un tyran ! Il avait créé une dynastie et donnait des rôles à ses enfants. C'était probablement nécessaire pour avancer dans le contexte de l'époque. Mais c'était un homme comme un autre, ce n'était pas un Dieu !

Nous avons aussi redécouvert que dans notre histoire, il y a eu des crises terribles – par exemple la création d'une Armée du Salut dissidente aux Etats-Unis au début du siècle. Nous avons aussi découvert que Booth était capable de voir l'invisible chez l'homme : ce qui devait être restauré pour que l'homme retrouve sa dignité. Voir l'homme dans son devenir, et pas dans sa réalité actuelle. Au départ, l'Armée du Salut est donc animée par une vision de l'homme et la mission sociale vient servir cette ambition qui est de restaurer l'homme dans sa dignité. Nous avons tout simplement redécouvert que nous sommes des humains.

La valeur fondamentale, c'est la restauration de la personne : lui redonner son identité, sa dignité, le contraire de la dépendance. Cela implique également de reconnaître la citoyenneté de nos « clients ».

Il a fallu retravailler la notion de culture, revenir aux valeurs fondatrices, transcendées pour devenir profondes et universelles. « Sauver pour servir ». Sauver n'a de sens que si on sert les autres. Ma conviction profonde, c'était la primauté de la mission, du service de l'autre, qui devait se traduire par des actes forts d'accompagnement des personnes. La dimension spirituelle vient en plus ! Par exemple, dans les établissements, il doit y avoir un accompagnement spirituel offert aux résidents qui ont besoin de spiritualité. Ce n'est pas la condition *sine qua non* de l'accompagnement social. Booth disait l'inverse : « Jésus sauve ».

Quelles tensions la mise en œuvre du projet a-t-elle générées ?

J'ai fait supprimer la dimension ecclésiale dans les établissements. Le lieu de grâce, il est à l'extérieur. Il faut dire qu'à la fin les gens descendaient au culte pour faire plaisir au directeur ! ça m'a valu l'enfer de la part des officiers attachés à la dimension ecclésiale. Il y avait des confusions énormes, dramatiques, qui pouvaient devenir pathologiques.

La laïcisation a provoqué bien des résistances. Des fonctions précédemment accordées à des clercs pouvaient désormais être accordées à des laïcs. Or, dans l'esprit de beaucoup, un être consacré était nécessairement doté de toutes les compétences ! Cela a entraîné une perte de confiance : « les laïcs viennent prendre la place des clercs, avec des salaires phénoménaux ». Cette prise de position très forte de la Fondation a été très mal vécue par la Congrégation.

« La Fondation bouffe tout, elle prend tout ». L'action sociale avait d'autres murailles à faire tomber. On retrouve le poids de la culture sociale : la parole autorisée, la parole confisquée...

Comment avez-vous géré les tensions et dépassé les ruptures que portait votre projet ?

Je le redis, l'étude de l'histoire a été déterminante : elle nous a permis de nous rendre compte que nos prédécesseurs aussi avaient tâtonné. Quand j'ai été à Londres, convoqué par le Général pour rendre compte des remous en cours, je lui ai dit que notre fondateur était très mobile : quand ça ne marchait pas à un endroit, il pliait sa tente et allait ailleurs. Nous aussi devons être mobiles ! ■

NOTRE METIER,

L'ambition IDRH

- Un cabinet présent sur les projets à forte valeur ajoutée auprès des entreprises leaders dans les différents secteurs d'activité
- Un cabinet qui fonde ses interventions sur une approche globale de l'entreprise et une capacité de conseil aux dirigeants, tout en s'appuyant sur des pratiques solides et innovantes dans ses domaines de spécialisation, et un souci d'excellence dans la pratique de son métier
- Un cabinet d'excellence dans le management de ses ressources humaines et le développement de ses consultants
- Un cabinet qui respecte et encourage les projets individuels de ses collaborateurs, dans une dynamique collective d'entreprise

Nos domaines d'intervention



Des expertises maîtrisées et des équipes multidisciplinaires

Un savoir faire unique d'ensemble de la transformation

Une approche sur mesure
Un engagement de résultats

NOS CHAMPS D'INTERVENTION

Nos expertises

Conseil de direction générale	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les dirigeants dans leurs prises de décisions • Mobiliser et coacher une équipe de direction
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une stratégie intégrant le jeu des parties prenantes • Renforcer l'adéquation entre modèle économique et les actifs humains • Diagnostiquer l'articulation et les frontières entre stratégie et exécution • Réussir une transaction dans la durée
Organisation et Structures	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la pertinence et la qualité d'une organisation • Réaligner une organisation sur les enjeux stratégiques de l'entreprise • Optimiser la performance opérationnelle d'une organisation
Gouvernance et Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographier le système de gouvernance et de pilotage • Repenser l'architecture, l'organisation et l'articulation des politiques d'un Groupe • Structurer et optimiser les modes de fonctionnement des instances • Reconcevoir le système de pilotage et de management de la performance
Politiques et Systèmes RH	<ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie RH • Garantir la cohérence et la mise en œuvre effective des politiques RH • Organiser une filière RH efficiente • Mesurer et piloter la performance sociale • Renouveler le dialogue social institutionnel
Développement et mobilisation du management	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à plat et évaluer les systèmes managériaux • Concevoir des modèles de leadership et formaliser des politiques managériales • Assurer l'ingénierie et la mise en œuvre de programmes de mobilisation du management • Co animer des programmes de développement du leadership
Transformation	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner des projets de transformation • Réussir les intégrations post fusion / acquisition • Sécuriser des changements complexes

Notre promesse

- Nous construisons avec nos clients des solutions sur mesure et nous nous engageons à leur côté sur des résultats démontrables et mesurables.
- Nous sécurisons et accélérons les projets, créons les conditions d'une performance durable, du partage, du sens de l'action et de l'engagement de chacun.
- Nos interventions s'appuient sur l'intelligence collective de nos clients et contribuent à son développement.
- Nos équipes de consultants construisent une relation durable et de confiance.
- Notre indépendance et notre impertinence sont gages de créativité et d'innovation.
- Nous assurons un équilibre entre interventions ponctuelles et relations dans la durée.

OFFRE TRANSFORMATION

La transformation est une aventure difficile et risquée... y compris pour ceux qui la portent ! IDRH s'engage à vos côtés, sur la durée, pour vous aider à fixer un cap, synchroniser les acteurs et atteindre vos résultats.

Nous proposons aussi un accompagnement spécifique et adapté à une étape clé de votre transformation.

	IMPULSER LA TRANSFORMATION	CONDUIRE LA TRANSFORMATION	ENRACINER LA TRANSFORMATION
COMEX	Élaborer avec le COMEX une feuille de route de transformation	Accompagner le COMEX dans le pilotage de la transformation	Inscrire la dynamique de transformation dans le fonctionnement récurrent de l'entreprise
EXPERTS	Créer un écosystème innovant pour la transformation	Stimuler les apprentissages collectifs	Diffuser une culture de l'innovation dans l'entreprise
MANAGERS & COLLABORATEURS	Définir une stratégie sociale de transformation Réaliser une écoute terrain	Accompagner le management dans la déclinaison du projet global en projet de territoires Accompagner la mise en œuvre de la stratégie sociale : écoute du corps social, ingénierie sociale	Élaborer et partager les termes d'un nouveau «contrat social» post transformation
PILOTAGE & ANIMATION	Concevoir un dispositif de transformation	Synchroniser les acteurs pour atteindre les résultats attendus	Accompagner le processus de transfert lié à la fin du mode projet

NOS «BELLES HISTOIRES» IDRH DE NOS MISSIONS EN ORGANISATION

Un audit des actifs humains dans une Egypte en révolution

En 2011, l'Egypte fait sa révolution de printemps. Les entreprises locales connaissent une vague de grèves.

C'est l'occasion pour un groupe industriel français, implanté depuis 3 ans, de constater que sa filiale égyptienne n'est pas sous contrôle : le management local, maintenu en place au moment de l'acquisition, subissait ainsi les mêmes critiques que le régime politique : un management « clanique », très loin des standards de performance du Groupe.

Le nouveau General Manager dépêché par le Groupe demande à IDRH un audit de l'actif humain. Une centaine de personnes (sur une population de 2000) est interrogée.

- Qu'est ce qui fait la cohésion et l'identité de l'entreprise ?

- Quels sont les facteurs d'alignement du management sur la stratégie ?
- Quelles sont les pratiques de leadership ?
- Quelle est la cartographie des parties prenantes et leurs rôles dans l'organisation ?

Autrement dit : quel est le décalage entre l'entreprise virtuelle (l'organigramme, le reporting) et l'entreprise réelle (les ressorts de la confiance ou de la méfiance des employés à l'encontre de l'entreprise).

Les conclusions de cet audit jettent les bases d'un nouveau style de leadership : précisément ce qui a manqué au management précédent, autant qu'au pouvoir politique déchu. ■

Accompagner la transformation d'un GIE informatique

Comment à la fois incarner et porter le changement - ce que fait très bien le directeur charismatique, tout en responsabilisant les acteurs ?

Comment mettre en œuvre la transformation de façon organisée et rapide tout en favorisant son appropriation par l'ensemble de l'organisation ?

Ce GIE informatique d'un grand groupe public français doit faire face à une mutation de son contexte d'action : départ d'un membre important, mise en concurrence par son actionnaire principal, évolution des technologies et des usages.

Conscient que seule une transformation en profondeur permettrait de répondre à ces enjeux, le nouveau Directeur Général a souhaité mettre en œuvre une véritable stratégie pour le GIE visant à développer une nouvelle offre, renforcer la performance économique et opérationnelle, et surtout s'ouvrir vers de nouveaux acteurs publics. Il lance en automne 2011 un plan stratégique sur 4 ans.

Nous intervenons depuis septembre 2011 pour accompagner le changement autour de ce plan :

- L'accompagnement du directeur de la transformation, dont nous avons conseillé la nomination
- La conception et l'animation des temps collectifs managériaux
- La conception d'un plan de communication et d'un plan de formation notamment managérial
- Le conseil auprès du Directeur Général et de son COMEX

2012 sera pour le GIE une année charnière d'enracinement de la transformation, pour entretenir l'engagement des chefs de projets, pour réussir l'articulation avec l'activité opérationnelle et adapter le rythme, enfin, pour commencer à infuser dans l'ensemble de l'organisation les nouvelles pratiques de management et de relations clients.

NOUVEAUTES & EVENEMENTS

Petits-déjeuners dirigeants IDRH

Nos petits déjeuners dirigeants permettent à un patron de partager son expérience et ses questions dans la dynamique de changement de son entreprise devant des pairs, sans présence de journalistes. Ils ont lieu dans les salons du Travellers sur les Champs Elysées, lieu classé pour son décor Napoléon III unique à Paris.

Prochains événements

- 14 février avec Philippe CROUZET, Président du directoire de VALLOUREC
- 20 mars avec Philippe PARINI, Directeur Général, DGFIP, Ministère du Budget
- 14 juin avec Baudouin PROT, Président de BNP Paribas

Le «club des dirigeants de la transformation»

IDRH lance le «club des dirigeants de la transformation». Il rassemble des professionnels ayant conduit des transformations (Directeurs Généraux, DRH, Directeurs de la transformation...), qui souhaitent partager leurs expériences entre pairs, et les mettre à disposition d'un public plus large en contribuant à des publications et des enseignements. Vous qui souhaitez partager votre expérience de la transformation, vous y êtes le bienvenu!

Notre dernière publication

Conduire la transformation *Faut-il « mettre le feu » pour transformer son entreprise ?*

Transformer son entreprise, c'est relever le défi de l'incertitude, enclencher une dynamique forcément chaotique, mais capable de faire émerger des solutions inattendues, adaptées au contexte.

La transformation ne s'administre pas avec des recettes toutes prêtes : pour mobiliser les collaborateurs, la gestion de projet et la communication ne suffisent pas...

A rebours des méthodes qui entendent délivrer « clé en main » des techniques en faisant fi du contexte, cet antimanuel propose des pistes inédites pour penser et diriger la transformation, et répond aux questions que tout dirigeant peut être amené à se poser.

S'appuyant sur les expériences « terrain » et l'expertise des auteurs, ainsi que sur de nombreux entretiens avec des dirigeants d'entreprise, cet ouvrage invite les acteurs du changement à prendre le recul nécessaire pour innover et stimuler des dynamiques de transformation.

Patrick Besson
Professeur de leadership stratégique à ESCP Europe, spécialiste des situations de transformation, consultant en entreprises.

Hubert Heckmann
Normalien, maître de conférences à l'université de Rouen.

Frédéric Petitbon
Diplômé de l'ESSEC, sociologue, directeur général délégué du cabinet IDRH.

Jeanne Rodriguez
Consultante et spécialiste des questions de transformation chez IDRH.



Edouard Tessier
Directeur chez IDRH, où il anime les travaux sur la transformation des entreprises.

IDRH en bref

Cabinet créé en 1970 - trois générations de consultants et dirigeants autour d'une vision dynamique du management et du développement des organisations

Cabinet de référence auprès des entreprises françaises mondialisées leaders de leur secteur

60 collaborateurs de haut niveau, apportant diversité d'expériences, de parcours, de profils

Un cabinet indépendant, dans son capital comme dans ses modes de raisonnement

Un conseil scientifique rassemblant sociologues, économistes, experts, chercheurs et enseignants

Des partenariats de premier rang en France et en Europe, pour la mobilisation d'équipes multiculturelles et multi disciplinaires

Membre de Syntec Conseil en Management en France

L'engagement qualité : IDRH est certifié ISO 9001 version 2008 et label «Valorisation des compétences»



Publications IDRH

Sorties récentes :

- « **Manager public, vos solutions au quotidien** »
F. Petitbon et P. Ledenvic, ed. Eyrolles
- « **Restaurer la confiance dans l'entreprise, renouveler le lien entre employeur et collaborateurs** »
F. Petitbon, A. Reynaud et H. Heckmann. Ed. Dunod. Prix Stylo d'Or 2010 par les membres de l'ANDRH.
- « **L'homme au coeur de la stratégie, des ressources humaines aux actifs humains** »
J-L Placet et P. Rarivoson, ed. Dunod
- « **Conduite la transformation : faut-il "mettre le feu" pour transformer les entreprises** »
P. Besson, H. Heckmann, F. Petitbon, J. Rodriguez et E. Tessier. ed. Dunod

Contact

IDRH
124/126, rue de Provence
75008 PARIS

Tél.: 33(1) 56 69 79 00
Fax.: 33(1) 56 69 79 01

e-mail: idrh@idrh.fr

S.A. au capital de 206 416 euros -
RCS Paris B 388 964 579
Certifié ISO 9001 version 2008



IDRH