

**OPINIONS****ENTREPRISES : COMMENT REUSSIR DES TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES**

CHRISTIAN BAROU ET NATHALIE WEINRYB



Les situations difficiles à gérer se multiplient dans les entreprises. Par Christian Barou Président de la FFCPro (Fédération Francophone de Coachs Professionnels, business coach) et Nathalie Weinryb, Coach en communication, Membre du Conseil d'Administration de la FFCPro

Aujourd'hui les entreprises, quel que soit le secteur où elles interviennent, sont confrontés à des situations paradoxales et difficiles à gérer, pouvant amener à mettre en cause la survie même de la structure si elles ne sont pas intégrées.

Ainsi l'arrivée de nouveaux usages pour une clientèle férue du "digital world" : ces nouveaux clients sont très exigeants car ils gèrent en direct leurs appels d'offres sur Internet, ils agissent de façon autonome et ils prônent la désintermédiation. Ils veulent des réponses immédiates. Dans le même temps, les entreprises doivent fidéliser leurs clientèles historiques, lesquelles restent sur des process plus traditionnels. Une illustration : il n'est pas possible de dialoguer avec un jeune chef d'entreprise qui arrive en rendez-vous avec deux portables qui restent connectés et une tablette numérique comme avec un dirigeant septuagénaire qui accepte d'entrer dans le "vif du sujet" au dessert d'un déjeuner courtois où il est de mise d'échanger sur les actualités mondiales. L'intégration des équipes spécialistes du numérique, plus jeunes et branchées nouvelles

technologies au sein des équipes historiques sur lesquelles le succès de l'entreprise s'est bâti est un challenge souvent épuisant pour les Directions.

## **CLIENTS HISTORIQUES ET NOUVEAUX CLIENTS**

La difficulté de cette double approche - clients historiques et nouveaux clients - est renforcée par la nécessité, compte tenu du contexte économique tendu et sans visibilité, de développer le business en allant sur l'export, en proposant de nouveaux services tout en suivant une politique de réduction drastique des dépenses. Un exemple : la majorité des PME constate aujourd'hui l'effondrement de leurs contrats annuels au profit de contrats de courtes durées renouvelés. Pour pallier à un risque augmenté de départ impromptu des clients, les entreprises investissent moins et gèrent au plus près leur trésorerie.

Un autre "grand écart" : les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont "attractives" : bien souvent cela passe par l'innovation, porteuse de nouvelles idées et de créativité. Le grand hic : les contraintes réglementaires se densifient au jour le jour et il devient très difficile de créer dans ce contexte où la liberté est chaque jour davantage rognée. Aujourd'hui les métiers de sages-femmes tendent à disparaître tellement les obligations d'assurance rendent aberrant le choix de cette activité, ô combien utile. Autre cas : avec la loi Allur, le marché de l'immobilier est très impacté par l'allongement des délais et les difficultés pour les agences à constituer des dossiers conformes à toutes les nouvelles réglementations.

## **DES MILLIONS D'EUROS GASPILLÉS**

Cela se ressent au sein des groupes où toutes les filiales doivent adopter un même logiciel décidé pour "toutes" même si d'autres logiciels sont plus adaptés au marché particulier d'un pays. Dans un établissement bancaire, combien de DSI s'évertuent en vain à montrer que le logiciel que l'équipe a développé pendant plusieurs mois de façon collaborative est bien plus adapté aux attentes des utilisateurs et des clients qu'une plate-forme fournie par un éditeur qui a pignon sur rue et qui peut justifier de certifications internationales. Au final ce sont des millions gaspillés et de nombreuses équipes complètement démotivées.

Cela se ressent aussi au sein des établissements où tous les services doivent suivre les mêmes process sans tenir compte des spécificités et de l'identité de chacun. Cette organisation et ce management nuisent gravement à l'initiative et à la motivation et conduisent à la non efficacité.

## **CONTOURNER DES TENDANCES LOURDES**

Heureusement il est possible de contourner ces tendances lourdes qui affaiblissent notre pays, nos entreprises. Car des hommes et des femmes ont cette particularité de prendre en compte le meilleur de chaque élément.

Des Directions vont réfléchir à des nouvelles organisations tenant compte des nouvelles contraintes économiques, juridiques, techniques, sociétales... et de la nécessité impérieuse d'y insuffler de l'agilité et de l'audace. Des réflexions vont être menées et des actions réalisées pour créer un management collaboratif tout en donnant davantage de liberté aux décisionnaires. Des managers vont travailler à la qualité relationnelle dans leurs équipes et auprès des clients.

De nouvelles approches existent comme la Démarche Appréciative laquelle part du postulat que l'efficacité et le bien-être en entreprise seront le résultat d'une optimisation du fonctionnement organisationnel, managérial et humain dans l'entreprise avec une implication forte de la Direction.

## LES MÉTIERS EN ÉVOLUTION

Des métiers vont évoluer ou se créer : les juristes en entreprises vont intervenir au niveau stratégique pour que le Comité de Direction choisisse, en toute connaissance de cause, la solution qui lui semble la plus pertinente dans le contexte donné. Des dirigeants vont davantage s'investir dans le lobbying auprès des institutions étatiques. Ainsi des entreprises ont déjà fait le choix de s'impliquer et d'investir dans des projets de R&D Européens afin de gagner en visibilité et crédibilité auprès des Institutionnels Français.

L'être humain est plein de ressources... Il suffit juste qu'il en est conscience et qu'il soit motivé pour les animer...

Pour pouvoir assurer tous ces challenges et ces transformations de fond qui interviennent à tous les niveaux et dans tous les services tout en devant assurer le bon fonctionnement au quotidien de l'entreprise - comment changer de système d'information sans aucune coupure informatique par exemple ? Comment passer d'un système de management par "silo" à un management transversal par projet ? - les entreprises peuvent se faire accompagner par des experts consultants sur les parties techniques et opérationnelles et par des Fédérations de coachs - regroupement d'équipes de coachs expérimentés et riches de compétences diverses et labellisées - pour les aspects relationnels, émotionnels, accompagnement du changement...