

Le facteur humain dans les restructurations de LBO: 3 clés



Les plans d'un manager d'une entreprise peuvent être mis en échec pour des détails d'exécution. Les situations délicates sont nombreuses. Pourtant des solutions existent. Pierre Fourès, directeur du cabinet Idem per Idem, revient pour nous sur quelques solutions.

Clé 1 : l'Art des comportements

Oui! Le diable se cache dans les détails. Un terrain de restructuration fertile est miné par les peurs, les angoisses, l'absence de confiance, les habitudes d'affrontement ... ancrées dans les têtes. Fait aggravant: les résistances personnelles des salariés deviennent rapidement collectives. Notre expérience montre que c'est le comportement adopté par le management qui peut faire disparaître ces confrontations. Ce comportement « nouveau » du management, pour se diffuser, doit commencer obligatoirement par la tête. Son but, et c'est le changement principal recherché, est d'aboutir à remodeler les attitudes de l'encadrement opérationnel. Il ne s'agit pas de la motivation ou de la conviction de celui-ci (qui sont, en général, acquises), mais d'attitudes adaptées à la nouvelle culture que la restructuration doit faire régner.

Clé 2 : l'Art de la resynchronisation

La seconde clé est celle qui consiste à oublier que parce que les pendules étaient à l'heure à un moment donné, elles sont destinées à le rester pour toujours. Etre synchronisé, c'est faire partie d'un groupe convaincu qu'il est d'accord avec la formulation des objectifs, le tempo requis pour les obtenir, la motivation nécessaire, les récompenses obtenues à la fin, les moyens utilisés, etc. Le point important est qu'en pratique cette synchronisation se perd très vite. Dans une équipe de Direction composée de personnalités à l'ego souvent débordant, un mot, des délais, un succès trop grand suffisent pour faire exploser les équilibres implicites et le consensus! Or installer, intégrer le changement dans une organisation n'est possible que si un niveau minimum de synchronisation existe. Sinon l'énergie est dissipée en conflits. Combien, par exemple, de démarches « Qualité » échouent parce que les responsables croient évoluer en milieu totalement hostile: impossible d'admettre la moindre faille professionnelle devant les autres, surtout si cela concerne la qualité!

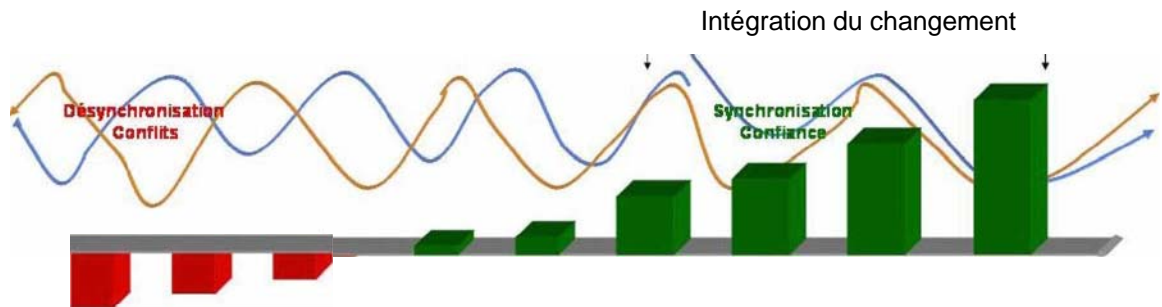
Les compétences managériales doivent inclure cet Art de la resynchronisation qui sert de métronome, de pulsation cardiaque pour le groupe.

Clé 3 : l'Art de la métamorphose

Dernière clé: le changement et la restructuration passent par la métamorphose. Ainsi, une chenille, qui se prépare à devenir une Très grande Chenille, regarde dans le ciel et voit passer un magnifique papillon. Pourtant, elle s'écrie: « Jamais je ne monterai dans un tel engin ! ».

Les restructurations sont des « ruptures », et il est vital de pouvoir démontrer à tous que la métamorphose de chacun est possible. C'est une initiative difficile à un moment où, se voulant rassurant, on cherche (trop ?) à insister sur le collectif et les invariants (valeurs, identité, etc.). La tactique est de « réaliser » la métamorphose partout (voir encadré) .•

Resynchronisation clé majeure



Les clés du Dirigeant

Il est admis qu'un dirigeant ne peut éviter d'être « homme-orchestre » : rien ne lui échappe. Pour être efficace il lui faut aussi être le chef d'orchestre de son organisation en déléguant tout ce qui peut l'être. Mais c'est seulement le « chef de l'orchestre » qui veille au maintien d'une certaine qualité, d'un certain « répertoire », qui agit pour construire l'identité et augmenter la « valeur artistique » et marchande de son groupe et pour que la pérennité du groupe se matérialise (Le pouvoir « durable »).

*La métamorphose des dirigeants: augmenter le registre d'action du dirigeant/entrepreneur.

*La métamorphose des équipes: avoir des attentes plus élevées pour son équipe (la faire grandir).

*La métamorphose des objectifs : s'engager passionnément à créer de la valeur (c'est l'objectif fondamental du groupe).

*La métamorphose dans la communication: communiquer sur le changement (Oui! Le changement est possible !).

Une restructuration sollicite la qualité du management humain à la hauteur des ambitions affichées.

Transformation des cercles vicieux de résistance en cercles vertueux de changement

