

# Business

## Digest

19 RUE MARTEL  
75010 PARIS - 01 56035555

Mars  
2007

Page 1/2

*Le changement s'impose sans cesse à l'entreprise, qu'il s'agisse de faire face à un nouveau concurrent, d'établir un partenariat stratégique, d'affiner le leadership ou tout simplement de croître. Mais évoluer vers un nouvel équilibre est toujours source de crainte et peut provoquer la crise car un effort d'adaptation au niveau de chacun est requis. Comment traverser ces crises sans casse?*

## Savoir piloter les crises pour asseoir le changement

Focus réalisé d'après un article d'Eléna et Pierre FOURÈS, cabinet IDEM PER IDEM, et l'interview de Philippe GESNOUIN, Chief Operating Officer (COO), Integragen

Le changement est un gage de la vitalité de l'entreprise. Il peut être interne (mise en place d'une nouvelle direction) ou externe (fusions-acquisitions, changement d'actionnaires, nouvelle concurrence, etc.). Mais, parce qu'il porte les individus vers un nouvel équilibre, le changement menace à leurs yeux une certaine stabilité. Il est ainsi porteur de crises, générant un stress au niveau individuel, des tensions et une peur quant à une potentielle destruction de valeur. Or, puisqu'il est le passage obligé pour évoluer, la crise dont il est porteur doit être considérée comme une fenêtre d'opportunités, un temps de dialogues intenses et d'enrichissement, plus que de destruction. Encore le dirigeant doit-il être capable de détecter à temps la crise liée au changement pour la canaliser et la transformer en opportunité de croissance et de performance. Sans compter qu'elle représente aussi pour lui une chance d'asseoir un pouvoir durable dans l'organisation, car il aura su prendre avec courage les rênes de ce moment fort. Les dirigeants sont-ils suffisamment à même de détecter les signes faibles qui indiquent un risque de crise pour minimiser la violence des conflits susceptibles d'en découler? Quels outils et *process* peuvent les aider à anticiper puis piloter la crise liée au changement?

### Un manque certain de vigilance des dirigeants face à la crise

Du 1<sup>er</sup> octobre 2005 au 25 octobre 2006, le cabinet IDEM PER IDEM a réalisé une étude exclusive auprès de 258 directeurs généraux d'entreprises de tailles et secteurs variés. Cette étude intitulée « Le dirigeant de demain face à la crise » révèle que 89 % des entreprises sont au stade premier de la crise (crise insidieuse) et l'ignorent. Ainsi, 68 % des dirigeants ne sont pas attentifs aux signaux faibles de la crise et sont susceptibles de provoquer son éclatement plus rapidement (passage du stade 1 : crise insidieuse, au stade 2 : crise ouverte). L'étude révèle par ailleurs des corrélations qui permettront d'affiner les outils et *process* à mettre en place pour aider le dirigeant à devenir « passeur de Crise » :

- Plus le dirigeant est consensuel dans son style de management, plus les conflits risquent d'être violents.
- Le manque de transparence du dirigeant sur les changements à venir (culture, organisation), et son incapacité à privilégier la diversité des profils de ses collaborateurs sont des facteurs accélérateurs de la crise.
- Inversement, enfin, "intelligence politique et relationnelle du dirigeant apparaît comme un puissant élément d'anticipation, de contrôle et de pilotage de la crise.

### Anticiper et piloter la crise: savoir se faire aider

Les dirigeants peuvent faire appel à un accompagnement externe pour les aider à développer leur faculté d'anticipation. Le consultant pourra les aider à évaluer leurs capacités de pilotage de crises, et notamment à scanner les signaux faibles de la crise grâce à une cartographie des risques culturels, managériaux et humains. La capacité à développer un nouveau leadership pour transformer la crise en opportunité peut s'acquérir en se préparant lors de sessions individuelles ou en équipes. Le dirigeant devra être à même d'éviter que les conflits d'intérêts se muent en conflits personnels, en amenant les acteurs de l'état de crise à celui de non-accord puis d'accord si un conflit violent les oppose déjà. Le consultant interviendra enfin en aval, pour évaluer la destruction de valeur à l'éclatement de la crise et la création de valeur une fois le changement effectué (fusion, délégation de pouvoir, croissance réussie, etc.)

### Quatre clés pour transformer la crise en opportunité

Selon IDEM PER IDEM, pour renforcer les compétences qui permettent de capitaliser sur la crise, le dirigeant doit notamment acquérir les quatre clés de la performance d'équipe:

1. **L'esprit de corps**, qui est la résultante de sa propre capacité à mobiliser les hommes dans l'entreprise. Mais cette faculté, si elle crée et perpétue l'identité des groupes humains, n'est pas suffisante en soi pour assurer une performance durable. Le groupe a besoin de savoir où il va et comment. Le dirigeant doit donc développer son **intelligence relationnelle**, soit sa capacité à donner envie de se mobiliser pour suivre un objectif compris et accepté (son mot d'ordre sera: « en avant! ») et non pour satisfaire un leader charismatique (dont le mot d'ordre serait « suivez-moi! »).
2. **La vision partagée**, qui est la résultante de sa propre **intelligence politique et stratégique**. Cette dernière forme d'intelligence consiste à savoir apprendre à « faire autre chose » ou « faire autrement » pour progresser, au lieu de chercher à améliorer un existant. L'intelligence politique permet, elle, de renforcer sa capacité d'influence à un moment où il faut faire partager sa vision, développer le dialogue, respecter le code éthique et fédérer vers l'objectif global en prenant en compte les intérêts de groupes différents.
3. **L'intelligence organisationnelle** est également nécessaire, pour que chacun trouve sa place, car la fédération des cœurs et des esprits vers l'objectif commun ne suffit pas. Tout l'art consiste à recueillir enthousiasme et motivation dans une division des tâches et des responsabilités qui laisse chacun entièrement conscient du rôle précis qui le motive, pour être ensuite autonome dans l'action.
4. **L'intelligence transculturelle** est essentielle pour le dirigeant, car les différences entre origines nationales, formations initiales, sexes, âges, etc. sont génératrices de tensions, d'où la nécessité de développer cette compétence pour cultiver la diversité et renforcer la culture interne fédératrice et le dialogue social.

Mais le dirigeant ne doit pas uniquement développer ses capacités à se focaliser simultanément sur la face apparente de la crise (tensions, soucis, conflits) et sur sa face cachée (opportunité de performance accrue) : il doit aussi la prendre à temps et savoir la piloter. Il lui faut donc d'abord construire un « vouloir » personnel et collectif pour la résoudre, ce qui signifie surtout agir et réagir sans tarder. En effet, si le dirigeant ignore ou sous-estime les signaux de la crise ou encore s'efforce de l'éviter, il court le risque que la crise dirige l'entreprise à sa place.

Or, le dirigeant peut pourtant capitaliser sur l'immense énergie dégagée par la crise, et s'assurer que l'objectif nouveau sera servi par chacun de manière autonome et performante. .



**Elena FOURES** est co-fondatrice, avec **Pierre FOURES**, de IDEM PER IDEM, cabinet spécialiste de la résolution de la crise managériale et de la performance des équipes dirigeantes. Elle intervient auprès de grands groupes, d'universités d'entreprise et de l'APM (Association Progrès du Management). Pierre Fourès, expert en résolution de la crise transculturelle, en restructuration des organisations et en transformation des dirigeants, a intégré le

Fonds monétaire international entre 1983 et 1988. Il est intervenu auprès de hauts dirigeants en Europe, aux Etats-Unis et dans les pays arabes. Ils sont auteurs de plusieurs ouvrages, dont le plus récent, *Changer la culture, cultiver le changement – Guide du pouvoir durable*, est paru aux Editions d'Organisation en 2006.

[www.idem-Der-idem.com](http://www.idem-Der-idem.com)

