



Cabinet VDB

Conseil et formation de Dirigeants face au changement

Pourquoi et comment rester actif
et
contributif en période de rapprochement ?

**LE LEADER A LA TÊTE
FROIDE**

C'est très tendance

- Car enfin, malgré 40 ans de recherche en « change management », les promesses annoncées par le changement sont rarement tenues et la « corporate value » en prend souvent un sacré coup !
- Une des toutes premières raisons de ces déconvenues est sans aucun doute le comportement des leaders.
- Seuls « **les leaders à la tête froide** » réussissent. Qui sont ils ?

Jacqueline Fendt, Harvard Management Communication Letter

Le point clé de la réussite !

- Ce sont des employés persuadés qu'après sera mieux qu'avant !
Et ça ne se fait pas tout seul !

Des choses simples:

- ***Un projet de changement est une promesse pour un futur meilleur.***
- Le marché valorise immédiatement la possibilité de la promesse
- Les employés ont besoin de plus de temps! +++

Les trois types de leaders naturels

- Le leader « ***grand commandeur*** »
- Le leader « ***dandy de la com*** »
- Le leader « ***vidéogame*** »

Le leader Grand Commandeur

- Solitaire, sérieux, très factuel, pas d'acte gratuit
- Un tableau Excel à la place du cœur!
- Se livre peu, sauf à un premier cercle très restreint
- S'appuie sur un réseau très puissant politique et économique
- Très contrôlant
- Endosse, assume, exerce, jouit, exagère du pouvoir
- Communique sèchement
- Lorsqu'il parle du changement, il parle du changement que les autres doivent effectuer !
- Il fait preuve d'une inflexible détermination pour atteindre sa vision à long terme
- C'est une machine à prendre des décisions
- Si une crise apparaît, et c'est la règle dans tout processus de transition,il disparaît

Le leader Dandy de la Com

- Il est d'abord et avant toutes choses préoccupé par son image
- Il ne se montre (ou ne s'exhibe) que dans des scénarios bien préparés à l'avance (Pop Star)
- Il a toujours son consultant en relation publique à portée de main
- Il sait communiquer avec les gens, avec tous les gens +++. Il a du charisme.
- Il excelle dans l'établissement d'un planning de com
- Il fait confiance à son intuition, et ça marche
- Mais la trop grande place prise par son image l'empêche parfois de voir la réalité en face. Quand il l'a découverte, il est trop tard.
- En cas de crise, bizarrement il ne communique plus. Le problème, c'est qu'il s'est tellement donné à voir que ses collaborateurs se sentent alors abandonnés. Ce sentiment est d'autant plus fort que ceux-ci ont l'impression de bien le connaître. Ils lui faisaient confiance!
- Un exemple: Oprah Winfrey ou même Steve Jobs

Le leader VidéoGame

- Accro du black berry, addict du cell phone
- Alterne des speech à répétition avec des visites terrain auprès des forces de vente
- Il pète d'énergie, pour lui le changement c'est la vie.
- C'est un très bon team trainer, c'est très agréable de travailler en sa compagnie
- Avant toutes choses, ce qui l'intéresse lui c'est d'avoir du FUN
- Il n'hésite pas à dire la vérité, même quand elle est désagréable
- Il n'est jamais à court d'une proposition
- Il a déjà connu des échecs (dot com hype) mais ceux-ci n'ont pas entamé la confiance qu'il a en lui-même, au contraire.
- Le défaut, c'est qu'il sautille de projet en projet de peur de s'ennuyer, abandonnant ceux qui ont beaucoup donné dans le projet qu'il s'apprête à quitter pour en embrasser un autre.
- Exemple: les patrons de high tech companies sont souvent comme cela, Skype (Niklas Zennström, Janus Friis), Google (Larry Page, Sergey Brin)

Le Best, c'est celui qui combine
les forces des 3, c'est

...

LE LEADER A LA TÊTE FROIDE

LE LEADER A LA TÊTE FROIDE

- Il a une détermination forte avec un focus sur le long terme
- Il a un réseau puissant qu'il entretient
- Il a parfaitement intégré l'importance stratégique de la com.
- Il est capable de parler avec tout le monde
- Pour lui, les erreurs sont des opportunités d'apprentissage et d'innovation
- Son esprit d'ouverture aux idées neuves entraînent ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes
- ...et le changement réussit
- Pour beaucoup d'entre vous devenir un leader à la tête froide demande des efforts...
- Pour quelques uns, il sont naturellement des leaders à la tête froide,
- un exemple mérite qu'on s'y attarde.

Une exemple...

DAN VASELA

La méthode VASELA

- Un discours modeste, simple, compréhensible par tous, sans cesse répété: « **long term sustainability** »
- Les marches à franchir étaient pourtant aussi hautes que celles de Daimler, mais elles ont été inlassablement **expliquées et négociées.**
- Un soin tout particulier a été apporté à ce que le discours soit immédiatement suivi d'**actions visibles, palpables, compréhensibles par tous.**
- Les engagements ont toujours été **tenus** avec souvent d'ailleurs un peu d'avance sur le programme.
- Pendant les crises, les périodes de doute **il est présent**, avec les managers, les employés, les analystes, les journalistes, expliquant pourquoi et comment et surtout n'hésitant pas à dire: »je ne sais pas encore! »
- Reconnaissant simplement que **les changements sont parfois douloureux** mais nécessaires à des fins de: »long term sustainability ».
- La consigne donnée à tous les managers est: « **un cas particulier** douloureux et difficile mérite toute votre attention pour trouver de bonnes solutions, MAIS, quand toute l'organisation est concernée, vous devez procéder d'une manière froide et rationnelle ».

La méthode VASELA

- Sa communication est un modèle du genre: tout le monde reçoit la même information en même temps, une hot line 24/24 est disponible pour tous les employés, toutes ses communications internes et externes sont disponibles sur intranet, pour un événement important, tous les employés sont réunis dans des auditoriums afin de le suivre en temps réel.

- Et en plus il est joueur, par exemple, il rencontre tous les employés nés le 16 Mars, ou tous les Pierre.....

Et il en fabrique des ambassadeurs du changement !!!

8 pratiques à développer pour devenir un **leader à la tête froide!**

1. **Be the first to change**: méfiez vous de vos vieilles habitudes, essayez des choses nouvelles, faites des erreurs, montrez vous tel que vous êtes, ne trichez pas avec vous-même, ayez l'audace de partager vos idées même si elles ne sont pas finalisées.

2. **Eliminate the promise-reality gap**: définissez les étapes à franchir, suivez immédiatement cette description d'actions immédiates, votre crédibilité en dépend.

3. **Tell it all, and take the tough questions, too**: ne cachez pas les difficultés, le secret se marie assez bien avec la corruption, l'abus de pouvoir, le découragement des troupes. L'honnêteté bâtit la confiance.

4. **Be tough and empathetic at the same time**: froid, clair et déterminé quand c'est nécessaire, mais aussi compréhensif quand des difficultés individuelles surgissent

8 pratiques à développer pour devenir un **leader à la tête froide!**

Suite

5. Be visible: soyez là, soyez avec vos troupes, sur le terrain pas seulement sur la couverture des magazines. C'est à la cafeteria que ça se passe!

6. Keep your eyes on the prize: pour que les troupes soient concentrées sur le changement à effectué il faut que vous le soyez aussi. Soyez concentrés sur votre mission, vos troupes le seront sur la leur!

7. Don't get hooked on short term wins: bien sur il vous faut fabriquer des succès rapides, mais les projets de rapprochements sont des courses de fond. Ne perdez pas de vue le but final.

8. Use modern media: vous voulez que vos employés utilisent les systèmes que vous mettez à leur disposition, utilisez les vous-même, soyez créatif, discutez avec tous, répondez personnellement à toutes les questions, prenez des cours de « chat » avec vos enfants!

QUAND ON VEUT ON PEUT

!!!

Philippe Van den Bulke

Mai 2006



Cabinet VDB

Conseil et formation de Dirigeants face au changement