

Human resources

Waking Up in a New World

Patrick Stevens (MyriadFacets in Management)

La période que nous vivons est passionnante à de nombreux égards. Plusieurs visionnaires sur la planète n'hésitent pas à prédire que nous nous engageons rapidement dans un Nouveau Monde. Cette transition s'opère dans un certain climat de paix, sans l'effet catalytique d'un conflit armé planétaire comme ce fut le cas à la suite de la seconde guerre mondiale. Le catalyseur de ce changement est l'émergence d'un monde multipolaire. La poussée irrésistible de ce monde multipolaire s'opère au niveau économique, culturel et scientifique. Ce qui frappe est la vitesse à laquelle s'opère ce changement: la fulgurante transformation des moyens de communication à l'échelle planétaire abaisse fortement les barrières, réduit les distances et nous plonge dans un monde de plus en plus virtuel.

L'éclosion d'un Nouveau Monde, multipolaire ou sans pôles

Rahul Bajaj, brillant économiste qui compte aussi parmi les plus puissants hommes d'affaires en Inde, évoquait récemment la compétition entre l'Occident et les pays émergents. Avant toute chose, il insiste sur la situation du monde: «Un monde qui sur le plan géopolitique, n'est plus unipolaire ou bipolaire mais sans pôles du tout. On assistera dans le futur à une "Compétition dans la Collaboration": un échange entre, d'une part, les marchés développés qui détiennent la technologie et les capitaux et, d'autre part, les marchés émergents qui sont au centre de la future croissance. Sur le plan économique, les compagnies occidentales s'investiront davantage dans les pays émergents, qui deviendront pour elles d'importants marchés. Les compagnies

issues de pays émergents – avec une production à faible coût – s'implanteront dans les pays émergents ainsi que dans les pays occidentaux. La Chine et l'Inde deviendront les 2 grands marchés et producteurs parmi les nouveaux acteurs globaux» (1).

Le monde pharmaceutique est exemplatif de cette compétition puisque les sociétés indiennes produisent depuis de nombreuses années les médicaments génériques et investissent à présent dans la recherche de produits innovants. La synergie entre laboratoires pharmaceutiques et sociétés informatiques en Inde contribue à accélérer ce processus d'innovation. On observe par ailleurs que les compagnies indiennes se montrent à présent plus soucieuses du respect de la propriété intellectuelle.

Le glissement accéléré vers ce monde multipolaire a au moins deux conséquences



Patrick Stevens

pour le monde pharmaceutique: 1) Les multinationales suppriment massivement des emplois en Europe et aux Etats-Unis dans leurs départements administratif, commercial et même R&D, pour créer dans le même temps des emplois en Inde et en Chine; 2) Toutes les compagnies s'efforcent de raccourcir le temps de mise sur le marché et stimulent globalement l'innovation: les sociétés les plus performantes rompent avec le modèle obsolète des *blockbusters* pour investir dans les secteurs de niche, en particulier dans le traitement ou la prévention des maladies orphelines.

En Europe, les chefs d'entreprise se sentent souvent désemparés devant la rapidité de ces changements: la vitesse de la mutation est telle qu'ils se sentent dépassés ou démunis pour affronter les exigences de ce

nouveau monde hypercompétitif. Absorbés par l'action, consumés par les échéances à court terme, ils ont le « nez sur le guidon » et disposent de trop peu de temps pour digérer tous ces changements.

Les grandes étapes de la gestion du changement

La prise de conscience

Certains leaders mettent à profit cette mutation pour engager avec leurs collaborateurs un dialogue continu à tous les niveaux de l'entreprise, afin de redéfinir les objectifs dans le cadre d'une vision de leur organisation qui évolue irréversiblement vers un autre monde. Ils prennent le temps d'écouter leurs collaborateurs afin de concevoir avec eux les moyens les plus appropriés pour atteindre ces objectifs.

Le processus de changement débute par une prise de conscience qui peut déboucher sur un sentiment d'urgence: montrer qu'il est grand temps de bouger sous peine de voir le déclin ou la disparation pure et nette de

l'organisation. La conclusion d'une étude parue en 2004 sur la longueur de vie moyenne des sociétés européennes ou japonaises montre que celle-ci ne dépasse pas 15 ans.

Pour avoir une place dans ce nouveau monde qui s'ouvre à nous, et avec lequel il nous faut de toute manière composer, il y a lieu de bien penser au *business model* et d'aller vite. Le sentiment d'urgence est un atout essentiel dans la gestion du changement pour mobiliser au bon moment les énergies, stimuler l'innovation et éviter une situation de crise.

Ce sentiment d'urgence se retrouve dans la monde de la santé. Comme il doit constamment anticiper les besoins en santé publique des populations, le domaine de la santé compte parmi les plus innovants. D'immenses besoins en santé publique doivent en permanence être solutionnés.

La vision, moteur du changement

La période que nous vivons est, à bien des égards, une période privilégiée pour les dirigeants: cette période d'incertitude les au-

torise à asseoir leur leadership. Plus que jamais, les équipes ont besoin d'un guide qui leur montre le chemin à suivre, qui communique une vision cohérente et mobilise les énergies. En cette période troublée, le leadership visionnaire redonne confiance à l'organisation et *énergise* les équipes.

Selon Jean Stéphane, le Directeur de GSK Biologicals, «*le bon manager ne doit pas se replier sur lui-même en période de crise et doit avant tout rassurer ses équipes. Le leader visionnaire montre que la stratégie a soit été confirmée soit qu'elle a été adaptée aux nouvelles circonstances*» (2).

De nouvelles opportunités se présentent pour le leader qui est à même de dégager une vision dans la situation turbulente actuelle. Afin d'embrasser le monde extérieur et de garder la maîtrise de la conduite de son business, il peut encore mieux déléguer le management des affaires à ses collaborateurs. Il aura ainsi plus de disponibilité pour rester à l'écoute du marché et se rapprocher davantage des clients. Les besoins ou attitudes des consommateurs changent très vite dans ce monde en ébullition et, pour garantir la compétitivité de son entreprise, un décideur a tout intérêt à s'assurer des sources d'information en continu.

Un climat favorable au changement

L'instauration d'un climat propice au changement est une étape préliminaire essentielle. Tous les efforts de changement ou d'innovation sont voués à l'échec si le climat de l'entreprise ne favorise pas l'esprit d'initiative, la prise de risque, la communication et, de manière générale la confiance. La réaction de résistance au changement est bien connue et doit être prise en compte. Il est prioritaire de dégeler le climat avant d'engager une équipe dans un processus de changement. La création d'un comité de soutien au changement contribue également à préparer le terrain.

De passage dans notre pays, 2 champions belges de l'innovation qui travaillent aux Etats-Unis pour des multinationales High-Tech livraient récemment leurs recettes. Sophie Vandebroek, *Chief Technology Officer*, présidente du Xerox Innovation Group, et Wim Sweldens, Président du *Wireless Product Division* d'Alcatel Lucent, soulignent combien la réussite de l'innovation passe



bien plus par les hommes et l'esprit d'équipe qui les anime plutôt que par le développement technologique: «Pour construire une fabrique humaine, les relations humaines sont essentielles. La recherche, c'est la partie facile. Finalement, le plus difficile, c'est de faire en sorte que tout le monde se sente sur le même bateau. Si l'on m'offre le choix entre une bonne équipe avec un mauvais projet et une mauvaise équipe avec un bon projet, je choisirai toujours la bonne équipe» et Sophie Vandebroek d'insister sur la diversité: «Je veille à ce qu'il y ait suffisamment d'Hispaniques, d'Afro-américains, de gays et lesbiennes et, bien sûr, de femmes présentes dans mes équipes».

Engager l'équipe dans le changement ou dans un processus d'innovation

L'innovation ne s'opère plus par un petit groupe d'experts, centré sur le département R&D, mais bien par l'intégration de compétences d'équipes pluridisciplinaires. Tous les changements nécessaires ne peuvent être raisonnablement absorbés et intégrés par une seule tête, aussi bien faite soit elle: la rapidité des échanges et l'acquisition des connaissances de plus en plus complexes s'exerce au travers d'un flux continu d'informations qu'un seul homme ou une seule femme ne peut digérer. La clarté et la transparence de la communication au sein de l'entreprise sont déterminantes pour entraîner l'équipe dans le processus de changement.

Un bel exemple de collaboration horizontale est la toute nouvelle université finlandaise Aalto, du nom du célèbre designer **Alvar Aalto**, qui constitue un concept international unique et innovateur. Aalto regroupe en son sein trois centres universitaires multidisciplinaires sur le plan de l'éducation et de la recherche. La fusion englobe l'*Helsinki School of Economics*, l'*Helsinki University of Art and Design* et l'*Helsinki University of Technology*. Leur slogan: $3 \times 1 = 111$ ou «**Opposites Generate Wisdom and Power**». Les Finlandais partent du constat, selon les études les plus récentes sur la créativité et l'innovation, que les interactions entre personnalités très différentes facilitent la naissance de nouvelles idées (3).

Communiquer pour innover

Pour absorber et maîtriser la diversité des

échanges, la communication et la confrontation des idées est obligatoire. Le processus d'innovation est passé du R&D (*Research and Develop*) au C&D (*Connect and Develop*). Partout en Europe fleurissent des espaces ouverts consacrés à l'innovation: «*Clusters, Pôles d'Innovation ou de Compétitivité*», qui sont autant de forums d'échange entre des acteurs nombreux et variés: public et privé tels qu'université, centre de recherche et entreprises axés sur la communication, le développement ou l'innovation, sans oublier les hommes d'affaires en quête permanente d'opportunités.

Les *connections* se multiplient dans le monde de la santé afin de réduire les coûts et favoriser l'échange de connaissances: entre sociétés de biotechnologie et sociétés pharmaceutiques afin de stimuler l'innovation, entre hôpitaux d'une région afin de créer une synergie sur le plan des infrastructures médicales. Les alliances horizontales permettent de mieux gérer les risques liés à la recherche et sont stimulantes sur le plan de la créativité.

Les *connections* avec l'extérieur de l'organisation sont également de plus en plus prisées car les informations circulant en dehors de l'entreprise contribuent très largement à améliorer ses produits ou services. Les informations véhiculées sur les *réseaux sociaux* alimentent les services de veille des grandes sociétés. Les suggestions ou critiques venant du patient par voie électronique sont valorisées par l'hôpital ou par la mutuelle car le patient est reconstruit dans son rôle de client privilégié.

Les 3 piliers du changement

La gestion du changement au sein d'une organisation est un processus long et complexe, dont le taux de réussite patent est estimé à 30%. Une gestion fructueuse du changement repose sur 3 piliers: le *Système*, la *Logique* et l'*Emotion*.

Le Système

L'organisation dans son ensemble, le système, est prise en considération sous toutes ses facettes. Les interactions entre les acteurs au sein du système sont évaluées avec soin car elles sont révélatrices du cli-

mat, de la culture, de la communication, de la vision et du leadership au sein du système. Une approche systémique – et non systématique – permet de mieux appréhender le fonctionnement du système soumis à de nombreuses contraintes et doté de ressources limitées.

Quelles sont les informations porteuses de sens au sein du système? Comment la circulation de ces informations contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs? Et surtout, comment les différents acteurs du système contribuent-ils, au travers de leurs actes, et non par leurs dires, à un processus dynamique? L'approche systémique a le grand mérite d'intégrer toutes les facettes du système et limite le risque d'omettre une de ses composantes essentielles dans un processus de changement.

La Logique

En général, tout processus de changement est associé à une démarche essentiellement logique et rationnelle s'appuyant sur une analyse détaillée de tous les rouages de l'organisation. Une rigoureuse analyse permet d'identifier, au travers de différentes techniques, les forces ou faiblesses de l'organisation, les opportunités de croissance dans le marché ou encore les menaces extérieures telles que la concurrence. L'analyse SWOT a pourtant montré ses limites: même si les origines du «mal» sont clairement identifiées, la gestion du changement n'est pas pour autant assurée. Au contraire, l'analyse de «*ce qui ne va pas*» entraîne souvent un sentiment de culpabilisation qui fige les acteurs dans une attitude défensive. Plutôt que d'investir temps et énergie à analyser les déficiences de l'organisation, l'approche systémique se consacrera à la reformulation des objectifs qui vont fédérer l'équipe dans le futur.

C'est le prix Nobel d'Economie lui-même, Daniel Kahneman, qui démontrait en 2002 que les décisions humaines ne sont pas prises sur la base d'un choix rationnel théorique! Les études en santé publique ont également démontré que la diffusion des statistiques sur les accidents de motos n'encourage pas ipso facto le port du casque.

L'approche *Logique-Analytique-Rationnelle-Intellectuelle* est nécessaire dans toute organisation performante qui se

respecte et l'implémentation de systèmes et procédures à encore de beaux jours devant elle, cependant la gestion du changement selon une approche exclusivement logique ne suffit plus.

L'Emotion

Les études de ces 10 dernières années se sont penchées sur le rôle des émotions lors de nos prises de décision. Ces études indiquent que la réussite d'un processus de changement n'est garanti que si l'on prend en compte les émotions, puissant facteur de levier du changement car il s'attaque au «*Heart of Change*» (4). L'approche *Emotion-Voir-Percevoir* constitue une alternative efficace à l'approche logique car elle présente le bénéfice de montrer les opportunités associées à un changement et les risques liés à un statu quo.

La réussite du changement passe par la prise en compte des émotions distillées par l'ensemble des collaborateurs. La progression du changement ne s'opère que si les leaders arrivent à gérer les émotions ressenties par les nombreux opposants qui ne voient pas son intérêt et lui résistent par leur cynisme.

Dans le cadre des fusions qui s'opèrent actuellement dans le monde pharmaceutique, la gestion des émotions joue un grand rôle. La fusion en un seul conglomérat de groupes d'hommes et de femmes qui ont travaillé autrefois dans des espaces culturels différents nécessite, durant la transition, une période parfois longue de digestion. La seule approche logique justifiée par des priorités de rentabilité à court terme ne suffit pas et la gestion des émotions doit être prise en compte afin de ne pas réduire, à court terme, l'efficacité de l'organisation.

Brisons le tabou émotionnel

L'émotionnel est encore souvent considéré comme un tabou, comme une faiblesse professionnelle chez les managers performants. Or, le leader a tout intérêt à briser ce tabou, ne pas escamoter la composante émotionnelle et la mettre sur la table en présence de ses collaborateurs. La visualisation ou la perception d'un nouveau cadre de référence entraîne un profond changement d'attitude, une réponse viscérale qui est à même d'éliminer l'obstacle au changement.

Comme il gère aussi bien les émotions de ses collaborateurs que ses propres émotions, le dirigeant assume un processus exigeant. Le décideur reste aussi un homme ou une femme qui a ses doutes personnels. Pour l'accompagner dans ce processus de changement, le dirigeant, souvent très seul sur le chemin du combattant, peut se faire conseiller par des mentors extérieurs indépendants de l'entreprise. Ce *sparing partner* dispose d'une faculté d'écoute et de soutien d'autant plus grande qu'il s'est trouvé, lui-même, dans une situation similaire à celle de celui qu'il accompagne.

La force des émotions

Dans la dimension géopolitique, de nombreux auteurs reconnaissent la force des émotions comme un puissant levier de changement dans les échanges au niveau mondial. Dans son passionnant ouvrage, «*The Geopolitics of Emotions*» (5), Dominique Moisi annonce que ce sont les émotions qui vont refaçonner le Monde Nouveau.

Pour appréhender le monde multipolaire, il y a lieu de reconnaître le sentiment de peur devant l'inconnu qui anime la grande majorité des occidentaux ou encore le fort sentiment d'espoir teinté de pragmatisme qui dynamise le continent asiatique, sans oublier le sentiment d'humiliation du monde musulman qui pousse parfois des désespérés à l'anéantissement. La nouvelle fédération russe est un creuset de tous ces sentiments et la Russie tente d'opérer une profonde transformation afin de se reforger une identité.

Le changement survenu récemment à la tête des Etats Unis pourrait réconcilier le nouveau continent avec le reste du monde, dans toute sa diversité. Cette opération de charme a pour clé de réussite la gestion des émotions. Barak Obama fait, à présent, la démonstration qu'un leader efficace agit tant sur le plan rationnel que sur le plan émotionnel.

Dans notre *vieux monde*, la recherche de nouvelles valeurs qui donnent du sens à la vie est une quête prioritaire. On le voit dans la motivation des jeunes employés à la recherche d'une organisation capable de leur offrir un cadre de vie de qualité où ils trouvent du sens à leur travail au quotidien.

La gestion du changement et de la diversité: un processus continu d'apprentissage

Une bonne gestion des risques, lors d'un long et coûteux processus d'innovation, est une des clés de la réussite. Le CEO d'un géant pharmaceutique était décrit récemment par le magazine Business Week comme un «*Risk Taker*» qui a profondément changé sa compagnie car il s'est attaqué avec succès au changement des 4 P: au *Paradigme* ou modèle de développement traditionnel, aux *Produits*, aux *Processus* et à la *Position* de sa compagnie dans le marché (6).

Cependant, la crise économique actuelle nous a appris que nous sommes toujours dans l'incapacité de prévoir des risques majeurs. Les limites de la prévention des risques sont flagrantes car toutes les situations ne sont pas prévisibles par les experts.

Le succès d'une entreprise réside dès lors dans sa capacité à développer les connaissances qui lui permettent, en continu et en particulier en période de crise, à aborder de nouvelles situations non prévues. Le secteur hospitalier, en particulier, repense en continu son mode de fonctionnement car il est soumis à de grands changements liés à l'évolution des techniques médicales et aux exigences d'équilibre financier. La gestion du changement dans les hôpitaux est d'autant plus exigeante que ce secteur intègre de nombreuses compétences pluridisciplinaires.

La nature innove sans cesse et l'homme, pour garantir sa survie, doit aussi innover sans arrêt. Darwin n'écrivait-t-il pas: «*Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements*».

Conclusion: la seule constante en ce début 2010 est que le monde change

Pour mener à bien un processus de changement et établir un nouveau cadre de référence dans un monde aussi turbulent,



une approche SEL (*Systemique Emotionnelle Logique*) est indispensable. Le cœur du changement se situe bien plus au niveau des émotions qu'au niveau de la pure logique. Pour réussir le changement, tout le système doit être pris en compte et une approche systémique veillera en priorité à clarifier les objectifs plutôt que d'analyser les lacunes.

Une conduite du changement couronnée de succès respecte 3 étapes fondamentales.

- 1) **Instaurer un climat propice au changement:** expliciter pourquoi le changement est nécessaire, fédérer au travers d'une vision commune, créer dès le départ un comité de soutien.
- 2) **Engager l'équipe dans le changement** par une communication à tous les niveaux, encourager la prise d'initiative et montrer les bénéfices à court terme du processus de changement.
- 3) **Ancrer le changement** en instaurant une nouvelle culture, renforcer l'esprit

d'autonomie par la formation, établir des indicateurs de performance et récompenser les succès, créer du fun et stimuler l'esprit d'équipe.

En cette période de crise économique et de récession du modèle original unipolaire occidental, l'innovation passe par notre faculté à nous engager dans un processus de changement qui passe par l'apprentissage d'un monde multipolaire. L'apprentissage à la diversité des cultures, des langues, requiert un entraînement qui demande une très grande ouverture à l'autre. Cet apprentissage peut s'avérer très productif par la découverte d'identités culturelles diverses susceptibles de nous ouvrir les portes de marchés inconnus.

Avec beaucoup d'humilité, *l'homme occidental* a tout intérêt à se remettre en question et à consacrer temps et énergie à déceler les opportunités qui s'offrent à lui. Quelques sacrifices, entre autres sur le plan émotionnel, constituent sans doute un

passage obligé. Apprendre à traduire les mutations en termes d'opportunités par une gestion continue des connaissances est un enjeu essentiel. Nous avons à priori beaucoup d'atouts cognitifs pour participer avec succès à ces changements, tirer parti de ce processus de mutation et nous éveiller dans un Nouveau Monde. ■

Références

1. Prism, Arthur D. Little, 2/2009
2. Business Trends –Tendances, 21/1/2010
3. Aalto Opening Ceremony, www.aalto.fi/en, 8/1/2010
4. Dan S. Cohen, *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, 2005
5. Dominique Moisi, *The Geopolitics of Emotion: How Cultures of Fear, Humiliation, and Hope are Reshaping the World*, DOUBLEDAY, 2009
6. *The Risk Takers*, from Novartis to Procter & Gamble, 'The smart companies turning up the heat in the downturn', Business Week, 22 June 2009