

Les challenges des CEOs changent. Ils s'adaptent pour mieux diriger.



Exécution de la Stratégie avec Agilité et Excellence Collaborative des Equipes Dirigeantes : Le concept innovateur 2-in-1 des CEOs !

Plans de transformations, évolutions rapides des marchés, concurrents réactifs... les dirigeants s'adaptent ; leur pire ennemi : le statu-quo ! Quelles sont les nouveaux concepts qui les aident à exécuter leur stratégie tout en la rendant agile pour s'adapter en permanence à ces changements devenus trop rapides ? Comment leurs équipes dirigeantes atteignent-elle l'excellence collaborative ?

Le facteur temps. L'accélération du changement.

Ces dernières années, de nombreuses entreprises ont lancé des plans de transformations majeurs afin de s'adapter à l'évolution des marchés; la nécessité de s'adapter est une certitude largement répandue... Aujourd'hui, le besoin n'est plus de convaincre de la nécessité du changement. Le problème se situe dans l'accélération de la vitesse de l'évolution de notre environnement (il suffit d'observer les changements apportés ces dernières années par internet, les réseaux sociaux et la digitalisation dans les entreprises).

Dès lors, il devient indispensable de donner aux entreprises, et surtout au CEO et à son équipe dirigeante, la capacité de piloter la mise en œuvre de tous ces changements, plus rapidement et en continu !... En amont, l'adaptation à la vitesse de prises des décisions et de mises en œuvre de ces décisions va nécessiter de changer aussi bien les méthodes que les réflexes, les habitudes, les comportements des équipes dirigeantes.

Un cabinet de consultants experts en Stratégie, Management et Organisation a effectué une étude auprès des PDG et des équipes dirigeantes (sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 Millions d'Euros) qui met en évidence de nouveaux comportements chez les CEOs en lien avec leurs nouveaux challenges.

| Les Challenges des CEOs ont évolués |

Les inquiétudes et les challenges des dirigeants ont évolué... Moins sereins et moins enclins à la prise de risques dans un monde incertain et trop concurrentiel, ils retardent parfois la prise de décision (ce qui crée un mécontentement

général aussi bien au sein de leur équipe dirigeante, de leur organisation, que vis-à-vis des actionnaires et des clients), les choses peuvent alors « déraiper » rapidement. Mais, pire, ils ne parviennent plus à mettre en œuvre rapidement, dès lors une sorte de « statu quo » s'installe figeant l'entreprise... il n'y a plus de

contrôle, le CEO s'enfoncé dans une solitude, dans la non-action, le danger de la contre-performance prend place.

Conscients que leur image de Leader peut être mise à mal s'ils ne parviennent pas à trouver l'équilibre entre performance court terme, succès dans la transformation et pérennité de l'entreprise, certains CEOs se sont tournés vers des concepts de collaboration plus pertinents et plus dynamiques ; ces concepts génèrent l'engagement des membres de leur équipe dirigeante, renforcent leur capacité à prendre

des initiatives et recréent de la confiance afin de remonter au CEO les informations nécessaires à une prise de décision rapide ; Le but recherché par ces CEOs ? Corriger/modifier et adapter rapidement les mises en œuvre, trancher en étant plus rassurés de faire le bon choix, se dégager des heures perdues à tergiverser autour de « faux » problèmes (ceux qui n'ont pas un impact direct sur un levier majeur de performance), etc... En somme, **gagner du temps** pour être focalisés sur les vrais challenges de l'Entreprise.

4 BEST PRACTICES

de CEOs qui ont réussi à accélérer

leurs prises de décisions et leurs mises en œuvre.



Best Practice N°1 Rapidité d'actions

Les CEOs n'attendent plus que leur équipe de direction soit constituée des « meilleurs éléments » avant de commencer toute démarche de changement (la recherche de la situation idéale n'est plus de mise), ils préfèrent prendre en compte le facteur temps et favorisent l'action en construisant une dynamique d'équipe à partir d'un noyau dur de quelques membres, ce qui permettra par la suite d'intégrer les nouveaux venus. Ils ont privilégié la rapidité de l'action - quitte à la faire évoluer en fonction des résultats obtenus - plutôt que d'attendre la situation idéale. La non-action est la pire des situations car le facteur temps est déterminant pour le changement.

Best Practice N°2 La Facilitation

Pour mettre en place leur plan de transformation, la plupart des CEOs ont les capacités et compétences en interne, mais le

facteur temps doit être pris en compte. Ils savent que la mise en œuvre d'un changement prend du temps et soulève beaucoup de résistances.

| La facilitation lève efficacement les barrières/résistances aux changements |

Pour accélérer cette mise en œuvre du changement, de plus en plus de CEOs font appel à un Facilitateur. Le rôle de ce dernier est de franchir la première étape indispensable, à savoir, l'exemplarité de l'appropriation du changement par l'équipe dirigeante (car le changement doit, dans un premier temps, être initié Top-Down pour convaincre toute l'organisation de sa nécessité et de son importance – « la burning platform »). Ensuite pour la deuxième étape, lever les résistances au changement qui se trouveront au niveau du middle management (le changement devient, dans un deuxième temps, bottom-up). Là aussi un Facilitateur permettra d'identifier plus vite les résistances (et leurs causes) et il permettra de gagner un temps précieux.

Pourquoi le Faciliteur est-il un atout dans cette course contre le temps ?

Etant extérieur à l'Entreprise, le facilitateur se retrouvera dans une situation sans enjeu de pouvoir, sans ego et sans ambition ni au sein de l'équipe dirigeante ni au sein de l'Entreprise. S'il est expérimenté, il accèdera rapidement aux informations clés pour identifier les actions à mener afin de développer l'appropriation du changement au plus tôt... ce qui ne sera jamais le cas d'une personne au sein d'une organisation, qui elle, sera confrontée, de façon affirmée ou non, aux enjeux de pouvoirs.

Best Practice N°3

Renforcer le Leadership du CEO.

Même les CEOS qui construisent une équipe dirigeante en qui ils ont confiance ont bien compris l'importance de ne pas déléguer les tâches et responsabilités directement liées à leur fonction. En effet, seul le CEO sait comment il veut faire bouger les lignes, il insuffle à son équipe l'engagement nécessaire à l'atteinte de ses objectifs mais en aucun cas cela ne peut fonctionner dans le sens inverse ! L'équipe dirigeante a un rôle de relais pour déployer et gérer les différentes phases jusqu'à l'atteinte des résultats. Toutefois, connaître les problématiques de l'entreprise ne signifie pas avoir la capacité de prendre le Lead pour trancher sur une prise de décision, une prise de risques, une stratégie. Le CEO doit donc conserver et même renforcer son rôle de Leader.

Best Practice N°4

Protéger son équipe dirigeante d'une surcharge de travail.

Devant la surcharge de leur équipe dirigeante face aux nombreux programmes de changements ou de transformations qui sont nécessaires à la survie de l'Entreprise, plusieurs CEOS ont décidé d'implémenter un outil de pilotage de l'exécution au niveau de l'équipe dirigeante. Dans un premier temps, cet outil permet de mieux prioriser ces changements (afin de les échelonner dans le

temps) puis, dans un deuxième temps, d'anticiper les difficultés de leurs mises en œuvre afin de gagner en efficacité et mieux gérer l'importance du facteur temps, ce dernier impactant le facteur de performance et la pérennité de l'entreprise.

Steervision-center

Nouvel outil de pilotage stratégique

Piloter l'exécution permettra à l'équipe dirigeante d'avoir une clarté sur l'ordre des points sur lesquels chaque membre de l'équipe doit être focalisé, cela ramènera l'équipe sur les leviers les plus pertinents et les plus prioritaires. De plus, le leadership du dirigeant qui « tient la barre » et « garde le cap » en sera d'autant plus renforcé.

RESULTATS des 4 BEST PRACTICES

Les résultats parlent d'eux-mêmes !

Ces 4 Best Practices ont pu être mises en œuvre grâce au Steervision-Center

| **80% des CEOS** qui ont mis en place une solution de pilotage de changement, transformation ou d'exécution de leur stratégie, reconnaissent que la création de valeur et de « confort » décisionnel sont tels qu'ils implémentent à nouveau cette solution de pilotage stratégique dynamique lorsqu'ils prennent la tête d'une nouvelle entreprise.

| **90% des entreprises ont vu leurs résultats s'améliorer d'environ 30% au bout de 2 ans** après avoir mis en place un centre de pilotage stratégique.

Est-ce que le concept à lui seul explique ces 30% ? Non, de nombreux autres facteurs y ont contribué.

Est-ce que ce concept a été un fort contributeur sur ces 30% ? Oui de façon certaine, car il a permis une adaptation et une anticipation sur les événements.



**Les CEOs se donnent les moyens
pour accélérer, piloter, Performer...
Pérenniser.**

Toutes les actions de changement, de transformation ou d'exécution de la stratégie nécessitent du temps car il va falloir faire évoluer les comportements des individus de l'organisation. En commençant par l'équipe dirigeante.

Plus le CEO tarde dans la prise de décision de se donner les moyens de piloter la mise en œuvre de ces changements, plus le facteur temps sera pour lui un risque important.

A contrario, le CEO décidé à ne pas se laissé dépasser par les évolutions trop rapides ou décidé à contrarier le statu quo, se donnera les moyens AU PLUS TOT, de pouvoir piloter, avec son équipe dirigeante, la mise en œuvre de ces changements ; il garantira ainsi l'impact positif de ces changements sur la performance de l'Entreprise.

Au final, c'est la pérennité de l'entreprise qui sera aussi mieux assurée.

Contact : contact@kamate-strategy.com