

Charles de Sabran-Pontevès et Philippe Hancart (LHH Altedia): « La transformation n'est pas un process mais un état d'esprit »

Posté le 19-07-2018

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[Email](#)

[Imprimer](#)



Sur 432 dirigeants récemment interrogés par LHH Altedia, 85% ont déclaré qu'ils s'attendaient à une accélération des démarches de transformation dans les années à venir. Mais seuls 26% d'entre eux revendiquent avoir à ce jour réussi une telle réorganisation. Charles de Sabran-Pontevès, qui pilote au niveau EMEA la Practice « Leadership & Transformation organisationnelle » du cabinet, et Philippe Hancart, directeur commercial communication et marketing, évoquent la dynamique très particulière de la transformation et ses écueils.

Décideurs. Quelle est la différence entre changement et transformation ?

Charles de Sabran-Pontevès. C'est une question d'ampleur, de magnitude. Changer, c'est modifier un élément du cadre. Transformer, c'est bouleverser ce cadre. Un groupe qui rachète un concurrent change, celui qui fait évoluer radicalement son métier se transforme. L'observation que nous faisons et la conclusion à laquelle l'étude que nous avons récemment menée nous conduit, est que les entreprises réagissent plutôt bien aux changements mais butent sur les transformations.

Pour quelles raisons ?

C de S-P. Les groupes échouent lorsqu'ils appliquent aux transformations les outils du changement. Les dirigeants ont souvent un champ de référence sur la conduite du changement et tentent de l'appliquer. Mais il ne suffit pas. Ce n'est pas en améliorant la bougie que l'on a inventé l'électricité... ! Aborder la transformation, c'est beaucoup plus qu'un process. Il s'agit d'un état d'esprit à adopter. Il faut développer une vision, des réflexes collectifs. Beaucoup sont en train de le découvrir. Certains secteurs ont été obligés de se poser la question assez tôt et sont aujourd'hui en avance. C'est le cas par exemple des opérateurs télécom, ou des retailers. Pour les autres, le sujet survient maintenant ou sera l'actualité des trois années qui viennent.

Vous-mêmes, au sein de LHH-Altedia, avez dû vous transformer...

Philippe Hancart. Effectivement, à notre niveau aussi nous avons changé de paradigme. Auparavant le cabinet était très vertical. Afin de développer une offre modernisée d'accompagnement global des organisations, nous avons revu la nôtre et avons constitué des pools de ressources. Cela nous amène à plus de transversalité et nous fait évoluer vers des modes de travail beaucoup plus collectifs. Auparavant, cette approche collective était vécue à l'échelle d'une practice ou d'une équipe. Dorénavant, elle s'appréhende et s'organise autour des enjeux de nos clients. Nous avons donc choisi de nous structurer en quatre pôles. Le premier, « Leadership et & transformation », a pour activité le soutien des directions générales dans les changements. Le second, « Stratégie & dialogue social » traite de l'articulation entre les attentes sociales et la performance économique. Le troisième pôle, « Compétences & engagement » s'attache aux questions d'attraction, de sélection, de gestion et de rétention des talents. Enfin, le quatrième pôle, baptisé « Mobilité professionnelle » concentre les problématiques d'organisation de la mobilité des salariés, qu'elle soit interne ou externe.

Cela vous rapproche donc des problématiques rencontrées par vos clients ?

C de S-P. Oui et c'est essentiel. Notre succès dépend de l'osmose entre notre façon d'être en interne et les dispositifs mis en place chez nos clients. Et bien entendu, nous nous appliquons à nous-mêmes ce que nous leur recommandons !

Propos recueillis par Marie-Hélène Brissot