



L'alignement des organes de gouvernance pour réussir son programme de transformation

Le rôle et la contribution des organes de gouvernance sont essentiels dans la réussite de programmes de transformation.

Les entreprises négligent souvent l'alignement entre les 2 organes de gouvernance que sont le Comité de Direction et le Conseil d'Administration dans le cadre d'un programme de transformation.

Or, un programme de transformation, trop souvent considéré comme un simple exercice opérationnel, a pour objet d'inscrire l'entreprise dans une position de développement pérenne, ce qui relève d'une obligation (et non d'un privilège) du Conseil d'Administration.

C'est à ce titre qu'un alignement des 2 organes s'avère indispensable durant les 4 phases d'un tel projet

dès la **prise de conscience**, de très nombreuses questions émergent: en quoi les NRM impactent-elles la mission et le vision de l'entreprise ? Comment positionner l'entreprise par rapport à de nouvelles propositions de valeur des acteurs parfois jusqu'ici inconnus ? Quels sont les rôles des 'Data' sachant que bon nombre de nouveaux modèles d'affaires sont basés sur ce qu'on appelle 'Data driven Model'? Comment les appréhender et comment en tirer parti ? En quoi la culture d'entreprise existante et bien

ancrée dans l'histoire de l'entreprise sera-t-elle impactée en sachant que la construction de nouveaux modèles d'affaires repose sur le principe 'Think - Test - Fail & Learn' très peu fréquent dans bon nombre d'entreprises ? Sachant que de nouveaux écosystèmes émergent de plus en plus pour co-crée des approches entre partenaires commerciaux et industriels, comment l'entreprise envisage-t-elle de se positionner dans une collaboration très étroite avec des tiers (locaux ou étrangers), qui parfois lui sont totalement inconnus ?

lors de la **décision d'agir**, lorsque le Go/No Go est décidé, il convient de mettre le projet dans une perspective de responsabilité d'exécution (Qui, Quoi, Quand). Il convient aussi de comprendre les risques qui peuvent découler du projet de transformation et plus particulièrement sur le business en cours. Comment mitiger de tels risques ? A côté de cela, il est important de comprendre comment le Conseil d'Administration peut-il apporter de la valeur ajoutée au Comité de Direction pour réussir l'opération de transformation partant du principe que 'Failure is not an Option'

en matière d'**allocation de ressources** nécessaires (ressources humaines, tant en quantité qu'en qualité, ou moyens financiers) pour mener à bien le projet

durant le **pilotage du projet** selon les objectifs fixés, tenant compte des éventuelles variances et des potentiels plans nécessaires pour revenir au cap fixé

Il existe une multitude de raisons d'avoir le Comité de Direction et le Conseil d'Administration parfaitement alignés sur une vision et une compréhension communes du projet de transformation. A défaut, les mécompréhensions et les divergences de vue seront les causes d'un échec fort probable, ce qui constituera une perte de temps énorme par rapport à la concurrence qui avance et une démotivation forte des équipes entraînant des départs non souhaités de la part des meilleurs éléments.

Comment adressez-vous la complémentarité des 2 organes de gouvernance pour mener avec succès vos programmes de transformation ?

Les **Nouvelles Réalités de Marché** (NRM) sont la cause des changements d'équilibre que tout dirigeant (exécutif, Comité de Direction, ou non-exécutif, Conseil d'Administration) doit intégrer dans sa vision stratégique.

Seules les entreprises agiles qui pourront anticiper ou réagir à ces **Nouvelles Réalités de Marché** garderont leur valeur et leur performance.

Just in Time Management est un cabinet-conseil composé exclusivement de dirigeants d'entreprises (www.just-in-time-management.com). Nous sommes spécialisés dans le conseil et la mise en place de business modèles adaptés aux **Nouvelles Réalités de Marché dans les entreprises de taille moyenne.**

Pour approfondir ce thème, contactez Thierry Janssen, fondateur de Just in Time Management : thierry.janssen@jitm.eu ou +32 478 98 33 61.