

Détendeur d'un MBA en finance et en comptabilité de l'université McGill, Monsieur Oryschuk s'avère l'illustration même d'un chef d'entreprise éprouvé axé sur le développement des compétences stratégiques et de l'excellence opérationnelle. Il possède plus d'une vingtaine d'années d'expérience en tant que chef de la direction au sein de grandes entreprises multinationales. Dont sept années, au sein d'une société de services financiers en Europe opérant dans une multitude de pays comptant environ 5000 employés et un actif approximatif de 25 milliards de dollars. Son leadership a également profité à l'organisme sans but lucratif Katimavik, où il siège en tant que président du conseil d'administration et directeur de l'organisme. De plus, il contribue au développement académique de futurs professionnels en occupant la fonction de professeur associé au sein de l'école des Hautes Études commerciales (HEC). Enfin, il occupe présentement la fonction de président et directeur général de l'entreprise Global Change Leaders.

Dans le cadre du souper-conférence du 5 mars dernier, « La gestion des transformations organisationnelles dans un contexte international et multiculturel », M. Oryschuk exprime son expertise face aux défis et succès rencontrés dans un contexte multiculturel en partageant son expérience personnelle au sein de la compagnie multinationale General Electric (GE).

Réfléchir aux aspects humains du transfert

Tout d'abord, M. Oryschuk nous révèle qu'à plusieurs reprises, alors qu'il occupait un poste de dirigeant dans la division américaine, GE lui propose d'accéder à une fonction de président au sein de la division européenne de l'organisation. Malheureusement, les offres délaissent l'aspect humain inhérent à ce changement de fonction en n'ayant aucune réponse à ses préoccupations plus personnelles. Par ailleurs, le délai de réponse à cette offre était très court. Au cours de la dernière proposition, M. Oryschuk demande un délai acceptable pour rendre sa décision, le temps de trouver réponses à ses questions. Cette anecdote dénote l'importance de considérer les impacts humains associés au transfert d'un employé, un aspect qui est parfois trop souvent oublié par les organisations. Ainsi, il est impératif de considérer que le transfert implique non seulement l'employé, mais également la famille de ce dernier.

L'adaptation a un nouveau milieu

En anticipant son déménagement, M. Oryschuk s'imagine que la vie à l'étranger est semblable à celle d'ici, mais la réalité est toute autre. Cette prise de conscience s'effectue au fur et à mesure qu'il s'adapte à son nouveau milieu et que sa vie change. À titre d'exemple, il constate qu'il ne se déplacerait plus en métro, mais qu'un chauffeur le conduirait aux endroits où il doit aller. Ce qui lui manquait pour la compréhension de son nouveau milieu, c'était la culture, celle du pays, de l'entreprise et des divisions. M. Oryschuk témoigne donc de l'importance de comprendre le fonctionnement des personnes de sa terre d'accueil.

La culture et l'acquisition d'entreprises

La considération de la culture s'avère également cruciale lors de l'acquisition des compagnies. En effet, les employés acquis n'ont pas consenti à cette dernière, les propriétaires étant seuls porteurs de cette décision. Le ressenti des personnes lors de l'acquisition n'est souvent pas considéré, ce qui peut compliquer l'acquisition lorsque la culture est incompatible à celle de l'organisation les ayant acquis. Ainsi, il faut s'assurer de comprendre qui sont les employés que nous acquérons et s'ils peuvent s'adapter à la structure que nous avons mise en place avant de les acquérir.

Cet assemblage s'avère parfois ardu, puisqu'il existe une certaine méfiance entre les diverses cultures. Dans des contextes où plusieurs personnes de nationalités différentes sont présentes autour de la table, un fonctionnement à l'unisson est de mise. Dans ces situations, il est essentiel de passer suffisamment de temps ensemble pour construire une confiance qui va au-delà des différences culturelles. Il est crucial de créer des opportunités où les personnes vont développer la confiance en l'autre. Par exemple, pour la construire au sein de son équipe, monsieur Orschuk, invitait un professeur à venir discuter de sujet d'intérêt à l'équipe pour leur permettre de passer du temps de qualité ensemble. De plus, cet exercice lui permettait d'assurer que tous possèdent des connaissances de base sur un sujet donné leur permettant par la suite d'échanger à niveau égal sur celui-ci.

L'importance de la structure

Lorsque monsieur Orschuk a obtenu ce poste, la compagnie avait une position financière peu enviable. Deux possibilités s'offraient à lui :

1. Rebâtir la structure : Toutefois, cette organisation avait déjà subi de multiples restructures. En effet, les dirigeants fonctionnent sur une planification à court terme où l'objectif est de survivre plutôt que de faire croître l'organisation ou la clientèle. L'expérimentation de plusieurs restructurations organisationnelles a eu pour effet collatéral de déresponsabiliser les personnes impliquées dans celle-ci.
2. Garder la structure existante avant son arrivée.

Il ne croyait pas à la structure implantée sous une forme paneuropéenne, plutôt que nationale, car les besoins divergent en fonction des pays. Néanmoins, il décida de garder la structure pour aller jusqu'au bout de la vision. Certains éléments requéraient néanmoins d'être modifiés. Dans des situations de restructure, il est important de définir la structure idéale en fonction des objectifs visés, et d'ensuite combler les différents rôles créés, plutôt que de définir une structure pour accommoder les talents disponibles au sein de l'organisation. À titre d'exemple, prenons l'acquisition de trois compagnies de 1000 employés. Il n'est pas garanti que le dirigeant qui gérait auparavant 1000 employés soit en mesure d'en gérer 3000. Cette différence pourrait nécessiter le recrutement d'une autre personne externe expérimentée pour gérer 3000 personnes.

Concrètement, M. Oryschuk note que GE a dû se restructurer dans l'objectif de se focaliser sur les objectifs de la valorisation de leur clientèle et de miser sur la croissance financière. L'accent porté sur le client débuta avec le « master market », où il était possible d'approuver le crédit en moins de 30 secondes. Cela requérait néanmoins la numérisation du processus, induisant de la résistance au sein des employés qui étaient habitués de l'approuver manuellement. Ce changement de numérisation du processus s'effectua rapidement. Néanmoins, plus l'implantation du changement dans l'organisation s'approchait du 80% de complétion, plus celui-ci plafonnait. Dans de telles situations, lorsque l'implantation du changement plafonne, il s'avère important de :

- Ne pas crier victoire trop rapidement, pour éviter de régresser;
- Envoyer un message constant, de manière douce et claire, de la vision du changement;
- Chiffrer le changement;
- Redoubler d'ardeur et ne jamais lâcher jusqu'à l'atteinte complète de l'objectif;
- Pour ce qui est des processus d'équipe, il est important de démontrer qu'il s'agit toujours d'un effort d'équipe et non d'un effort individuel.

Conclusion

M. Oryschuk conclut sa présentation inspirante et pratique en témoignant d'une expérience particulièrement difficile engendrée par la crise financière de 2008. Aux États-Unis, le premier soubresaut fut ressenti en 2006. Les Européens restèrent immobiles voyant le problème davantage américain que mondial. En 2007, M. Oryschuk commença à réaliser la survenance de la crise économique. Il vu l'orage se dessiner au loin et il se prépara dans l'objectif de survivre si celle-ci les frappait. Il élaborait un plan stratégique avec son équipe pour une crise probable. Au début de 2008, il forma un comité pour décider du fonctionnement opérationnel de l'organisation, éliminant toutes les préconceptions et élaborant un plan à partir d'une feuille blanche. Cette idée engendra l'élimination des clients qui rapportaient seulement 20% du chiffre d'affaires, ces derniers entraînant une augmentation de la complexité sans conduire à une rentabilité concurrentielle. Cette décision entraîna l'élimination, au total, de 80% de leurs clients. Cette réduction du nombre de clients a également conduit à une diminution de la main d'œuvre, car ils avaient maintenant besoin de moins d'employés pour effectuer les opérations. Grâce à une communication claire, tous comprirent le bien-fondé de l'intervention, entravant la survenue de réaction colérique de la part des licenciés. Cette décision a conduit en une année record en termes de performance financière. L'organisation a tout de même été touchée par la crise de 2008, mais elle a survécu, entre autres, en raison d'un leadership fort qui a été apte à passer à travers des événements plus difficiles.

Rédigé par Laura Bergeron Bannelly
Doctorante en psychologie I/O