

LES ACTUALITÉS DU DIGITAL

La transformation deviendra un processus continu d'adaptation de l'entreprise à son écosystème

Publié le 13 septembre 2016 par Le modérateur web

[Tweet](#) [Share](#) [Plus One](#) [Pin it](#)



Trois questions à... Saad Bennani, directeur associé de Karistem.

Aujourd'hui, la thématique de transformation est évoquée par des responsables de différents horizons pour repenser leurs manières de faire, afin de mieux répondre aux évolutions auxquelles ils sont soumis. Cependant, de nombreux projets de transformation ne parviennent pas au niveau des résultats escomptés. Comment l'expliquez-vous ?

Saad Bennani : Les initiatives de transformation font partie des actions issues des plans stratégiques des directions. Sur le papier, ces projets sont bien argumentés avec une démarche cadrée. Du moins, c'est ce que l'on peut présupposer. Malheureusement, dans la réalité, ces initiatives sont souvent visibles et comprises aux proximités des zones d'influences des instances dirigeantes. Résultat, lorsqu'il faut véritablement communiquer et mettre en œuvre ces projets, il existe un décalage avec le ressenti des opérationnels. Ces derniers sont rarement associés activement au début de chaque projet, ce qui est pourtant une condition nécessaire à l'appropriation du sujet par le plus grand nombre, et ce afin d'atteindre la masse critique nécessaire pour basculer les usages vers des nouvelles manières de faire, permettant ainsi un réel ancrage au sein de l'entreprise avec une meilleure pérennité de la démarche.

Dans le livre intitulé « Conduire le changement avec la méthode ACE » qui vient de paraître aux Editions Eyrolles et dont vous êtes l'un des co-auteurs, vous présentez une méthodologie pour mieux réussir les projets de transformation en entreprise. Comment se différencie cette méthode ?

S.B. : Deux aspects me paraissent différenciant et gages de succès. Premièrement, cette méthode demande aux dirigeants de s'immerger dans le quotidien des opérationnels. Cela leur permet de réellement mesurer la capacité de l'organisation à se transformer à tous les niveaux. Et de renforcer voire de rétablir une relation de confiance vis-à-vis des opérationnels, au travers de l'écoute et de l'intégration de certaines de leurs idées d'amélioration dans les axes de réflexions stratégiques. Deuxièmement, la méthode ACE (Assimiler – Créer – Engager) propose de mettre en place un cycle de transformation (chaque cycle se décompose en 3 temps, avec 3 étapes chacun), où le début du nouveau cycle et la fin du précédent se superposent.

Quels sont les points forts de la méthode ACE ?

S.B. : Au-delà des attributs traditionnels des démarches de transformation que nous connaissons, la méthode ACE se caractérise par au moins trois points forts. Tout d'abord, elle favorise l'adhésion du plus grand nombre d'acteurs afin de constituer la masse critique nécessaire au changement réel. Ensuite, elle introduit une dynamique en crescendo pour donner un rythme au changement. Enfin, elle contribue à la montée en maturité des acteurs à travers l'invariabilité du processus de transformation engagé en continu, car je suis convaincu que les projets de transformation, tels que nous les connaissons aujourd'hui, deviendront des activités menées dans le cadre d'un processus de gestion de l'entreprise. La récurrence des cycles et la possibilité donnée à chacun de contribuer à la stratégie de l'entreprise libéreront les énergies, avec un modèle de leadership redistribué et qui tend vers un objectif commun. Il faut vraiment sortir des schémas organisationnels classiques qui laissent la direction décider, le management mettre en place et les opérationnels respecter les ordres.

« Conduire le changement avec la méthode ACE »

Auteurs : Philippe Dumé, David Briggs, Saad Bennani, Hervé Borensztein

Editions Eyrolles, 168 pages – 25 €

