



Peut-on transformer sans écouter ?

A l'occasion de la conférence en ligne du jeudi 3 novembre "Peut-on transformer sans écouter ?" (inscription ci dessous), Philippe Dumé, intervenant à HEC France, et Saad Bennani, directeur associé de Karistem illustrent dans cette tribune la conduite du changement dans l'entreprise à travers la méthode ACE.

*En marge de cette tribune Techniques de l'Ingénieur vous invite à **vous inscrire à la conférence « Peut-on transformer sans écouter » qui aura lieu jeudi 3 novembre à 19h00.***

Ancienne présidente de GE France et vice-présidente de GE International, Clara Gaymard aime à rappeler que les entreprises doivent aujourd'hui se transformer pour survivre, encore davantage que dans un passé récent. Et de fustiger un premier écueil en termes de management, « celui de la prétention à l'objectivité absolue, à la modélisation parfaite ». Or, selon cette dernière, il est un flux pour le moins compliqué à objectiver : « l'être humain, avec ses raisons et ses affects, dont il faut susciter l'adhésion » alors que « réussir le changement implique de réunir une masse critique d'acteurs, avec une direction qui incarne et porte une vision, au lieu de se réfugier derrière des process ». Ces quelques verbatims sont issus de la préface du livre intitulé « Conduire le changement avec la méthode ACE », paru à la rentrée 2016 aux Editions Eyrolles, et qui expose une nouvelle méthodologie pour réussir la transformation d'entreprise. Une méthodologie qualifiée de « sérieuse, systématique et rigoureuse » par Clara Gaymard qui note au passage « qu'il est des ingénieurs parmi les auteurs ! ». Ce livre est en effet un vrai retour d'expérience de plus de 80 ans de pratique de la transformation cumulée par les auteurs. Il décrit de manière pragmatique et illustrée, la méthode à suivre pour mieux réussir les projets de transformation au sein des organisations.

Traditionnellement, les projets de transformation démarrent par la définition d'une vision par la direction, charge au management de la déployer et aux opérationnels de l'appliquer. L'écoute ne va que dans un sens. Dans bien des cas, ces projets de transformation ne parviennent pas aux résultats escomptés et accouchent d'une souris. Pour réussir une transformation, il faut opérer une nouvelle répartition des responsabilités dans l'entreprise, favorisant l'alignement et l'engagement de tous les collaborateurs dans la définition de la stratégie et sa mise en œuvre à tous les niveaux. Autrement dit, l'écoute doit aller dans les deux sens. Cette approche doit impliquer, tout d'abord, tous les niveaux hiérarchiques dans la définition d'une stratégie – en particulier les opérationnels – qui devient partagée et comprise par tous. La mise en place est ensuite soutenue par une direction qui incarne et soutient les nouvelles directives auprès de leurs équipes. Enfin, le déploiement et l'amélioration continue des nouveaux modes de travail sont assurés par les opérationnels, avec la plus grande autonomie possible.

Concrètement et dans un premier temps, la direction doit mesurer la capacité de l'organisation à se transformer à tous les niveaux. Et construire également une relation de confiance au travers de l'écoute et de l'intégration des idées d'amélioration dans les axes de réflexions stratégiques. Pour ce faire, les équipes dirigeantes doivent notamment réaliser de véritables séances d'immersion, au plus près des opérationnels et du management, pour écouter et recueillir des idées susceptibles de venir alimenter leur réflexion dans le processus de transformation et de définition de la vision. Dans un deuxième temps et une fois la vision définie, le management doit s'assurer de la parfaite appropriation de la stratégie et d'une première mise en place de cette dernière. Lors de cette phase, le management reçoit un soutien total de la direction, qui participe au même titre que les opérationnels aux différents groupes de travail. Enfin, dans un troisième temps, les opérationnels déploient avec la plus grande autonomie possible les chantiers pilotes de la phase précédente, avec le support du management et l'exemplarité de la direction. Toutefois, ces trois temps ne représentent qu'un seul cycle de la transformation à mener. Car cette dernière deviendra un processus continu de l'entreprise, avec des cycles imbriqués les uns dans les autres.

A travers cette méthode, l'entreprise peut faire preuve d'une plus grande agilité, et ce à trois niveaux. Tout d'abord une agilité stratégique, assurée par la cohésion des équipes et leur capacité de s'adapter collectivement à de nouveaux contextes. Une agilité de moyens, de par la présence des dirigeants au sein des équipes chargées de la mise en place de la transformation afin d'ajuster les ressources techniques, financières et humaines. Et enfin une agilité opérationnelle, grâce à l'autonomie donnée aux opérationnels et à leur capacité à adapter leur nouveau cadre de travail aux besoins sans cesse en évolution des clients.

Auteurs : Philippe Dumé, intervenant à HEC France, et Saad Bennani, directeur associé de Karistem

#STRATÉGIE D'ENTREPRISE

#MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

#RESSOURCES HUMAINES

#GESTION DE PROJET

#INNOVATION

#CRÉATIVITÉ

#COMPÉTITIVITÉ

#EMPLOI

#CARRIÈRE

#ENTREPRISES FRANÇAISES

#ENTREPRISES INTERNATIONALES

#MANAGEMENT

En savoir plus sur les auteurs

Philippe Dumé

Philippe Dumé est un Managing Director pour Alstom en Roumanie/Bulgarie. Il est également impliqué dans des activités de la transformation digitale du groupe. Il a par ailleurs créé et dirigé une business unit au Kazakhstan, après avoir été un acteur important du partenariat et de la modernisation de TMH, le plus important fabricant de matériel ferroviaire russe. Auparavant, Philippe Dumé a occupé plusieurs fonctions de direction générale et a mené des programmes de transformation, de retournement et d'améliorations opérationnelles au sein de grands groupes tels que Impress, Ford et Cernaud Metalbox dans l'ensemble de l'Europe et aux USA. Ancien consultant chez McKinsey & Company où il a réalisé de nombreuses missions en stratégie, il enseigne à HEC Paris depuis plusieurs années sur le thème de la transformation des entreprises.

Saad Bennani

Saad Bennani est directeur associé du cabinet de conseil Karistem. Après avoir démarré sa carrière à la BNP, il rejoint Capgemini en 1996 en tant que consultant puis chef de projet autour des systèmes transactionnels bancaires. En 1999, il intègre la practice « B2B MarketPlace » de Capgemini Consulting, où il a participé à de grands projets autour des problématiques de transformation et de performance des organisations. Il a par ailleurs passé deux années en Allemagne et au Pays-Bas dans le cadre d'un projet de création d'une joint-venture dans le secteur de l'automobile, avec un rôle de CIO pour l'Europe. En 2004, Saad Bennani a cofondé le cabinet Karistem, où il assure un rôle de développement et de management tout en maintenant une activité opérationnelle dans le cadrage et la réalisation de projets de Transformation.