

"Pour changer une entreprise, il faut du coeur, des tripes et de la foi"

CHRISTOPHE BYS | DIGITAL RH, STRATÉGIE DIGITALE, ENTRETIEN | PUBLIÉ LE 26 FÉVRIER 2016 À 16H42

TWITTER

FACEBOOK

LINKEDIN

GOOGLE +

EMAIL

ENTRETIEN Directeur associé de Karistem, Saad Bennani décrypte les enjeux de la culture d'entreprise à l'heure de la transformation digitale. Pour lui, cette dernière invalide les modes classiques de management. La vélocité est en passe de devenir la norme. Les schémas pyramidaux classiques ne sont plus opérants. Mais changer reste très compliqué et requiert de la persévérance.

L'Usine Digitale : La culture d'entreprise est de plus en plus souvent pointée pour expliquer la difficulté des entreprises traditionnelles à passer au numérique. Qu'en pensez-vous ?

Saad Bennami : Changer de culture n'est pas facile. C'est même très très difficile. Pour être opérant, il faut prendre conscience que la transformation numérique n'est pas seulement une question de technologies. C'est quelque chose de beaucoup plus profond. Certaines entreprises se transforment à la marge, en nommant un CDO ou même en lançant un fond, ce qui n'est pas satisfaisant. Le changement ne peut pas être périphérique, il doit être au cœur de l'entreprise, il concerne son fonctionnement, sa culture et parfois son business model?

Mais pourquoi les entreprises doivent-elles changer ?

Parce que le numérique offre à de nouvelles entreprises la possibilité de faire tomber des barrières à l'entrée, par exemple dans la banque ou dans l'industrie automobile. Cela semblait impossible il y a encore quelques années. Il s'ensuit une remise en cause radicale des modes de management, des business models, des atouts passés, présents et à venir des entreprises installées. Réussir ce changement exige beaucoup d'audace et de volonté.

Pour réussir, il faut une approche collective. Ce ne sont pas quelques personnes à l'étage de la direction générale qui peuvent changer l'entreprise parce qu'elles le décident. Pour réussir, elles doivent revoir leur manière de faire et réussir à mobiliser tout le monde, toutes les équipes. Quand elles y parviennent, car cela arrive, il se produit un effet démultiplicateur prodigieux. Quitte à dire une évidence, il faut rappeler ce qu'a expliqué Vineet Nayar : ce qui fait la différence entre deux concurrents ce sont les employés.

Que change le numérique dans la manière d'aborder le changement ?

Nous travaillons actuellement sur le sujet et nous serons prêt d'ici à quelques mois pour présenter une méthode que nous considérons innovante. Le numérique oblige à aller vite, très vite. Le digital accélère les possibilités de développement. Les modes classiques de haut en bas ne sont plus assez véloce pour faire face à la concurrence. Ils étaient adaptés quand l'économie était sur des cycles longs.

Pour être réactif, agile, il faut changer de modèle de management. C'est le secret.

La clé de la réussite passe aujourd'hui par la capacité à assembler des éléments venus de différents endroits, y compris de partenariats noués avec des concurrents. Il faut avoir une organisation, une culture qui le permettent. Ce n'est pas si souvent que ça le cas dans les entreprises traditionnelles ! Pour vous donner un deuxième exemple, je citerai des entreprises qui externalisent leur recherche-développement. Là aussi, c'est parce que cela donne de la rapidité de réaction. La vitesse est devenue une variable stratégique clé.

Peut-on créer une culture de collaboration ? Comment ?

Ce qui va être déterminant c'est de réussir à créer un intérêt mutuel à le faire. Il est urgent de mettre ou de remettre du collectif dans les entreprises. Récemment, je m'entretenais avec le DRH d'une très grande entreprise qui me demandait s'il fallait encore donner des objectifs individuels. Bien sûr, c'est nécessaire. Mais il faut être prudent car cela peut être destructeur, si cela empêche les personnes de travailler ensemble. Si c'est nécessaire, il ne faut pas hésiter à mettre à côté des objectifs collectifs.

Aucune entreprise ne peut réussir si les gens qui la composent ne trouvent pas du sens de l'intérêt à ce qu'ils font. Cela peut sembler évident. Et pourtant, quand vous passez du temps dans les entreprises, vous voyez souvent des salariés qui font ce qu'on leur demande de faire, rien de plus, rien de moins. Il ne suffit pas qu'un dirigeant demande l'avis des gens pour changer l'état d'esprit. Parfois, ils le font de bonne foi, mais font finalement ce qu'ils estiment être la bonne solution. C'est très contre-productif.

Les responsables RH sont-ils conscients de l'importance de la culture d'entreprise dans ce processus ? Ou bien la question étant par nature assez insaisissable, s'en désintéressent-ils ?

Ils savent très bien que c'est important. Mais c'est un problème qui concerne aussi et peut être d'abord les présidents d'entreprise, les responsables d'exploitation, les managers. Certains responsables sont happés par le quotidien et ne traitent pas ces questions. C'est d'autant plus dommageable que pour changer de culture, il faut avoir du temps, beaucoup de temps pour obtenir des résultats. Il faut aussi de la persévérance dans les efforts. Si on change de cap au premier résultat insatisfaisant, on risque de passer à côté de l'essentiel. Pour créer une dynamique, il faut de la constance dans la vision.

On voit ici ou là des méthodes pour créer un nouveau climat. Peut-on les dupliquer ?

Non, car la situation n'est pas la même d'une entreprise à l'autre. Entre un groupe leader qui est défié par de nouveaux entrants et la start-up qui émerge ont des enjeux différents. Chacun doit s'adapter en fonction de son histoire, de ce qu'il est.

C'est pour cela que certaines entreprises essaient de créer des jeunes pousses à côté pour voir ce qui se passe, se développer sur de nouveaux terrains, apprendre. Cela n'est pas sans danger. J'ai déjà vu les salariés du grand groupe être frustrés de voir qu'on leur refuse ce qu'on accepte de la jeune pousse.

Les grandes entreprises ont beaucoup de ressources pour bouger. Ce qui leur faut c'est du cœur, des tripes et de la foi. Du cœur, parce qu'il faut de l'empathie pour comprendre les gens. Des tripes, parce que cela demande du courage de changer et de la foi, parce que si vous n'y croyez pas, personne ne vous suivra.

[CHRISTOPHE BYS](#)

[@christophebys](#)