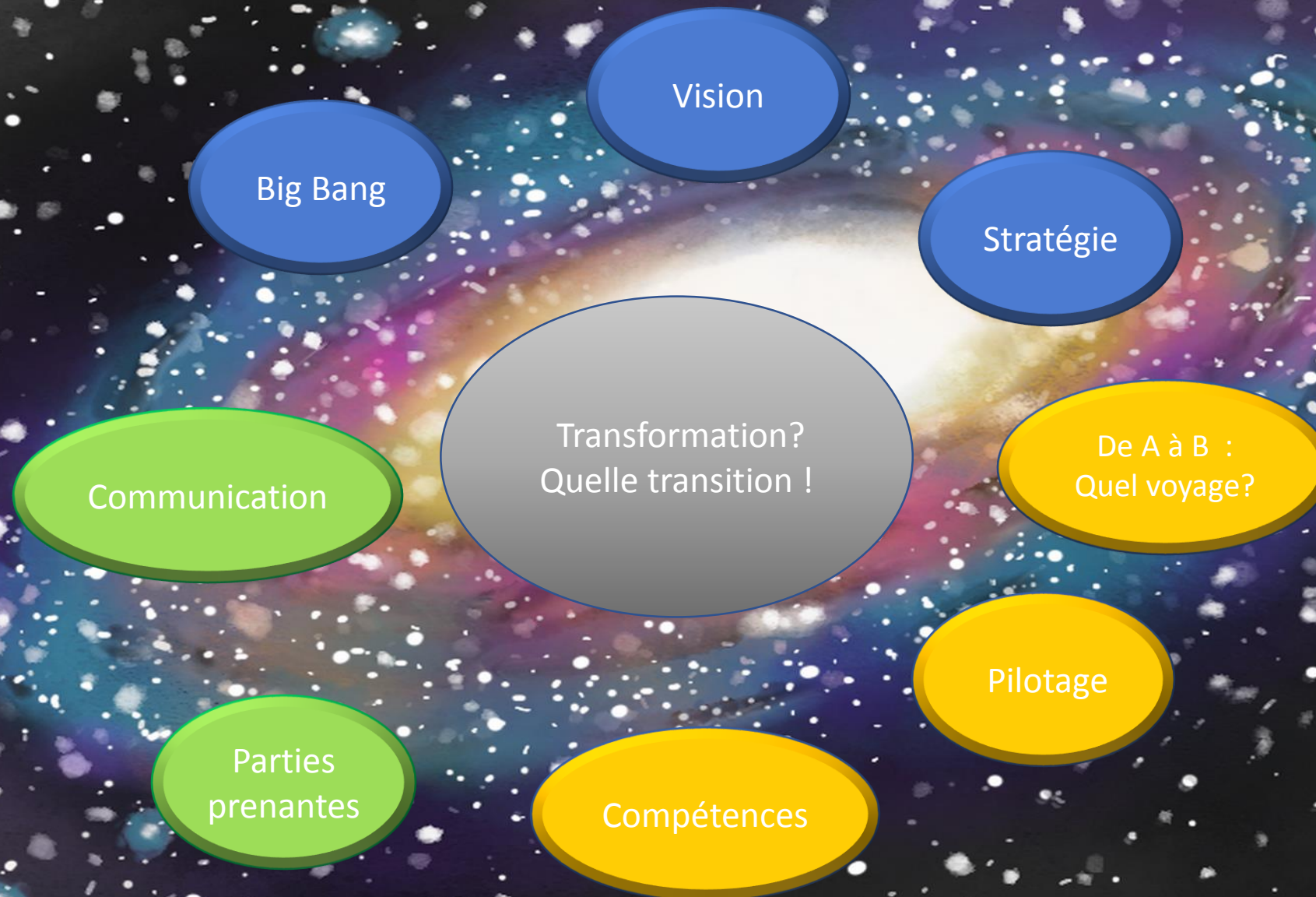


La galaxie des 9 planètes de la transformation !



Transformation ! Quelle Transition ? – Introduction

- **Ce qu'est la transformation**

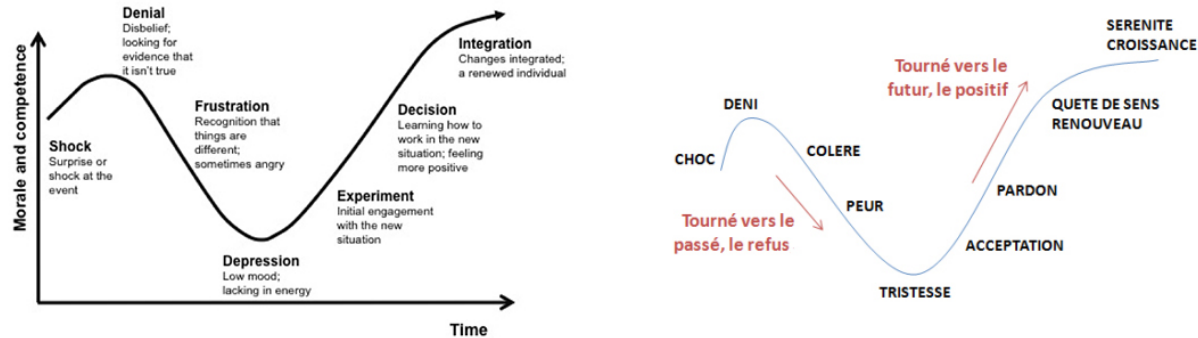
- Empruntée au lat. *transformare* « métamorphoser, transformer (au propre et au fig.) », comp. de *trans* (v. *trans-*) et de *formare* « former, conformer », v. *former*.
- La transformation relève de l'évolution de formes (juridique, taille, marchés, nombre de personnes...) et de contenu (offres produits, fabrication, diversification, repositionnement de marque, intégration de nouveaux savoir-faire) qui s'inscrit dans un temps relativement serein et plutôt dans une approche de continuité et d'alignement entre la raison d'être de l'entreprise ou de l'écosystème de l'actionnaire aux collaborateurs. A l'image de la mue de la chenille qui devient papillon, c'est une modification systémique, il y a un rythme organique à trouver, un engagement global de l'écosystème afin de vivre et mettre en œuvre la stratégie de transformation qui demande un effort collectif, continu et évolutif.
- Concomitante à la ré-orientation de la vision déclenchée par des facteurs exogènes ou endogènes, structurels ou conjoncturels, nécessitant la révision de la Stratégie, de l'organisation et de certains processus, allant jusqu'à la remise en question du modèle économique et des processus de fonctionnement.

- **Ce qu'elle n'est pas**

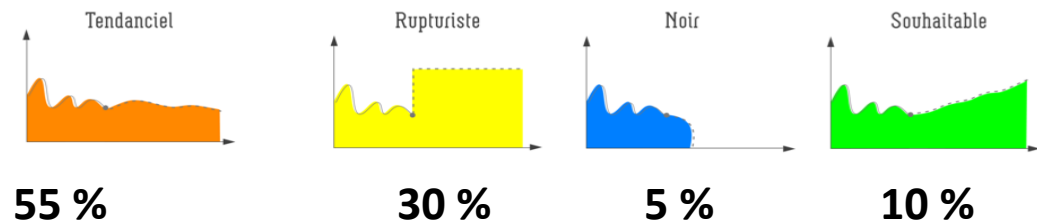
- Une gestion du changement partielle de l'organisation qui implique un changement d'habitudes. La conduite du changement nécessite un temps suffisamment long car avant de produire une nouvelle amélioration, elle va générer de la désorganisation, une perte de productivité et par conséquent de la frustration.
- Une gestion de crise où il s'agit de la survie de l'entreprise et d'opérer les changements de façon radicale, et de sauver tout ou partie de l'écosystème ;

Transformation / changement

La courbe du deuil ou courbe du changement de Kübler-Ross



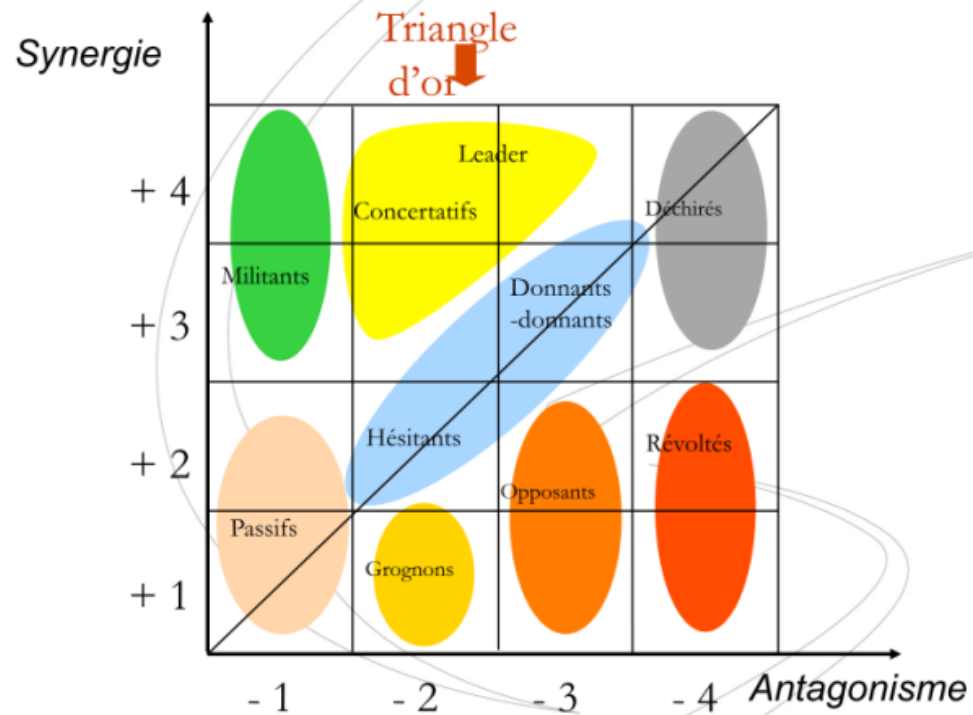
Les scénarios de changement : 90% sont subis vs 10% choisis



transformare « métamorphoser, transformer »
Formare « former, conformer »

La stratégie des Alliés

La carte des partenaires



La stratégie des alliés se pose à un instant T selon les principes de socio dynamique: les acteurs étudiés évoluent au fur et à mesure du temps et ne sont donc pas figés: on observe leurs postures.

Pour le dirigeant, il s'agit notamment de passer 75% du temps avec les concertatifs, les nourrir et recueillir tous leurs avis ce qui permettra d'augmenter la synergie du projet.

Déléguer aux engagés, développer le sens critique des alignés, comprendre les déchirés

Isoler les irréductibles...

Transformation / Quelle Transition ? – Big Bang

• Comment naît une transformation ?

- Facteurs exogènes:
 - Crise économique, industrielle, sanitaire..
 - Concurrence, retournement du marché, crise de la demande, rupture technologique...
☞ tout le monde subit
- Facteurs endogènes
 - Problèmes internes non gérés ou mal adressés
 - ✓ Gestion de la trésorerie, BFR, Investissements insuffisants en R&D, en solution CRM et digitale
 - ✓ Obsolescence de l'offre, absence d'innovation
 - ✓ Problèmes de gouvernance :Départ /arrivée d'un actionnaire stratégique, divergences entre actionnaires...
 - ✓ Défaillance du management, absence de vision, manque de « leadership », problème de rétention des talents
 - Décisions souveraines d'engagement de la société dans de nouvelles actions
 - ✓ Volonté de repositionnement de la marque
 - ✓ Croissance externe, diversification, acquisition de marque, recentrage de l'activité
 - ✓ Innovation technologique
 - ✓ Fusion

• Qui déclenche l'idée ?

- Actionnaires, conseil de surveillance, Direction Générale, administration

Transformation / Quelle Transition ? – Big Bang

- **Quel diagnostic de départ ?**

- Revisiter la raison d'être de l'entreprise, observer ce qui est vivant et actuel, faire émerger la philosophie de l'action. Claire et comprise de tous, c'est la terreau originel du sens et de l'action. Une fois validée, il s'agit de poser les objectifs souhaitables, voulus et nourris par la concertation. Puis, imaginer et définir le comment, c'est-à-dire la stratégie afin de tendre vers ces objectifs en dynamique c'est-à-dire en observant et en ajustant régulièrement l'écosystème en fonction des nouvelles données.
- S'appuyer sur une approche méthodologique permettant d'identifier les risques (faiblesses et menaces), de bien définir les enjeux (financiers, commerciaux, industriels, humains), et de co-construire le « plan de transformation » aligné sur la VISION partagée avec les actionnaires, selon un calendrier précis
- Poser un DIAGNOSTIC de la situation de l'Entreprise à 360° selon des critères d'appréciation internes (Finance – RH – Production/Opérations – SI/process) et externes (Marché – Clients – Fournisseurs – Intermédiaires- institutions- éléments prospectifs), afin d'identifier : **LES ENJEUX -> Les OBJECTIFS COURT & Moyen Terme -> ACTIONS/INITIATIVES -> TACHES**
- Définir la graduation des risques, d'où découlera le calendrier d'exécution du plan de transformation

Transformation / Quelle Transition ? – Big Bang

- **Quelle analyse prospective? Quelle ambition ?**

- Exprimer et partager l'analyse des faits et données qui induisent la nécessité d'un plan de transformation: scénario de projection des tendances actuelles, les manquements de l'organisation actuelle, l'impact sur la performance et pérennité de l'activité
- Ouvrir la réflexion à certains ou à l'ensemble des collaborateurs afin de collecter les idées nouvelles, divergentes, les freins et faire émerger un intérêt collectif à la transformation et aux changements (voir stratégie des alliés)

- **Posture du Dirigeant & Pré-requis...**

- Le PROJET DE TRANSFORMATION, relié à la raison d'être est porteur de sens résolument centré sur l'humain. Il est au service de nos collaborateurs, de nos clients, et des collaborateurs de nos clients.
- Une organisation tournée vers la Performance Durable privilégie l'autonomie, le bon sens, la simplicité, la responsabilité individuelle et collective.
- L'humilité, l'écoute, l'équité, la loyauté, le leadership et courage managérial sont des qualités pré requises pour des transformations réussies.

Transformation / Quelle Transition ? – Vision

- **Vision : l'art de donner du sens**

- La vision est la description de **l'état futur et désirable de l'entreprise** et/ou de son environnement. Elle peut se définir par les verbes « être » ou « avoir ».
- La vision **donne du sens** aux actions, d'où l'importance qu'elle soit partagée, qu'elle soit simple, atteignable et compréhensible de tous.
- La vision est définie par les actionnaires et dirigeants en coopération avec les collaborateurs
- Lorsqu'il y a une volonté de transformation, quelque soit les origines, la volonté, il est important de se poser la question : Quel impact sur la vision ? Quel changement ?
- Les décisions de transformation n'entraînent pas nécessairement des évolutions de la vision .

- **La stratégie : un art d'exécution**

- La stratégie traduit la manière de mettre en œuvre la vision. Son succès dépendra de la faisabilité et de la qualité d'exécution, donc elle requiert compréhension et adhésion de la part de l'ensemble de l'entreprise.
- Donc les points clés pour réussir sa stratégie :
 - Être en prise avec le réel : donc étroitement connecté avec les parties extérieures (clients, fournisseurs, ...) et les équipes opérationnelles.
 - Formuler un stratégie comprise de tous : donc à formuler simplement, si nécessaire en objectifs clairs et mesurables.
 - La stratégie doit être expliqué par le dirigeant.
 - Créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Transformation / Quelle Transition ? – De A à B : Quel voyage ?

- **Mode projet / sous-projet**

- Inspiration possible par la méthode agile

OBJECTIF

- Méthode SMART
 - Spécifique
 - Mesurable
 - Atteignable
 - Réaliste
 - Temporellement défini

DELAI

- Niveau d'urgence
- Durée
- Réaliste
- Optimisation et pilotage des sous-projets

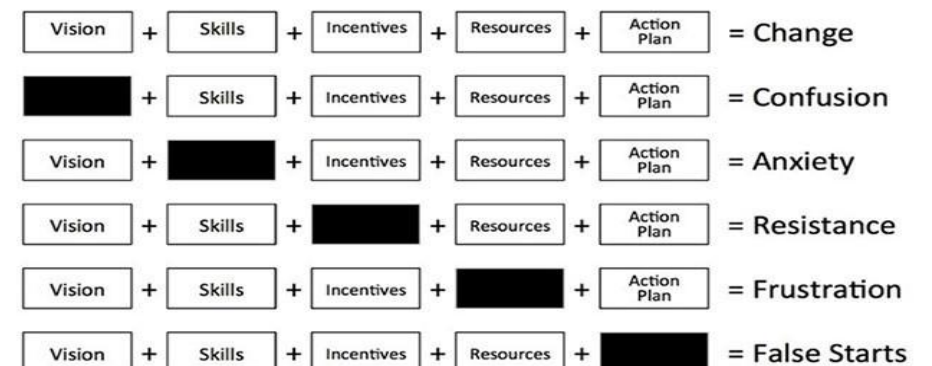
RESSOURCES

- Pilote
- Ressources internes :
 - Inventaire des compétences
 - Privilégier les haut potentiels
 - Formation
- Ressources externes (MdT, conseil)
 - Culture, méthodes en adéquation
- Budget alloué

- **Plan d'actions**

1. Définir les objectifs du plan
2. Lister les différentes actions (niveau macro)
3. Identifier responsable et personnes impliquées
4. Détailler les actions (niveau micro)
5. Fixer la période de réalisation
6. Revisiter périodiquement pour d'éventuels ajustement (adaptation)
7. Ajouter critères de réussite et mesures d'avancement

Managing Complex Change



Identifier des « quick wins » pour la bonne motivation au démarrage du projet

Jun 2020

- **Qu'est ce qui fera le succès de la transformation**

- ✓ Environnement

- ✓ Bien cadrer le projet, porteur de sens et engagement
- ✓ Un bilan sans complaisance des points forts et des points faibles de l'entreprise
- ✓ Prendre le temps de construire le socle
- ✓ Présenter un projet et une démarche ambitieuse de transformation en donnant du sens et une vision claire de comment on va y aller
- ✓ S'assurer de l'adhésion / appropriation / acceptation du projet dans l'équipe/ entreprise / parties prenantes
vs. Résistance au changement

- ✓ Les équipes

- ✓ Mobiliser et susciter l'engagement des équipes
- ✓ Avoir une posture bienveillante et exigeante et maintenir dans la durée une culture de la confiance
- ✓ Savoir identifier les leviers et freins à la coopération
- ✓ Créer des relais locaux au plus près du terrain
- ✓ Choix de profils adéquats
- ✓ Disponibilité des équipes (par rapport au quotidien)

- **KPI (à adapter en fonction de chaque projet)**

- ✓ Connus de tous
- ✓ Usage des indicateurs de succès simple, compréhensible par tous et partagé avec tous les acteurs du changement pour rompre les silos entre les équipes et créer une émulation positive
- ✓ Chaque indicateur est associé à un objectif précis et aide à la prise de décision et au pilotage du projet
- ✓ Des indicateurs qui montrent clairement les effets de la transformation
- ✓ Ecart par rapport au planning, ressources présentes, livrables, budget

- **Tableau de bord**

- ✓ Outil d'information et de fédération des équipes
- ✓ Vision synthétique de l'avancement du projet : contrôle et atteinte des objectifs / délais, identification des risques / points critiques
- ✓ Récurrence / Périodicité appropriée
- ✓ Mix d'indicateurs, codes couleurs, narratif
- ✓ Éléments saillants : étapes réalisées dans la période (ex. semaine) et à réaliser dans la période suivante
- ✓ Automatisation souhaitable

- **Gouvernance de management du Projet**

- ✓ Sponsor (accountable/garant) et/ou Direction de la Transformation
- ✓ Courage managérial
- ✓ Cellule de suivi
- ✓ Pilotes terrain (opérationnels)

- **Competence framework**

- Hard skills
 - Expertise technique, fonctionnelle, opérationnelle, langues...
- Soft skills
 - Alignement avec les valeurs
 - 4C : Créativité, Esprit Critique, Communication, Coopération (+Confiance)
 - Adaptabilité, Ouverture d'esprit
 - Performance, Engagement
 - Empathie, Ecoute

- **Leadership**

- Animation, motivation et écoute des équipes (bottom-up)
- Visionnaire, « entraîneur », Souple/adaptable, Posture, Cohérence
- Décisions dans l'incertitude et dans la complexité, posture

- **Management**

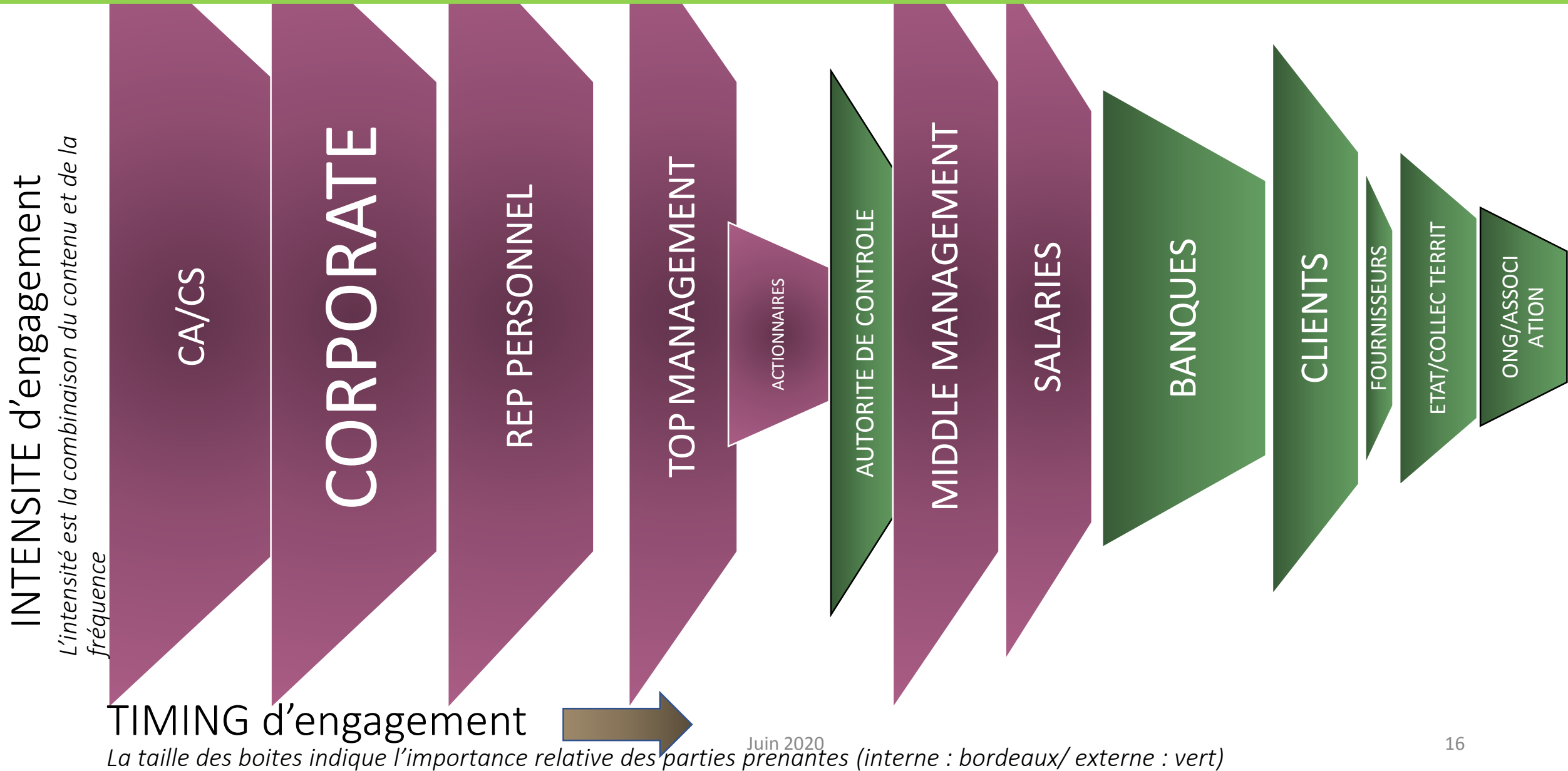
- Adaptation au contexte : souplesse, management à distance / en présentiel
- Plus participatif et collectif
- Intelligence / efficacité collectives
- Rituels d'équipe

- **Mesures/Ecarts**

- Définir les besoins
- Ressources projet vs. opérationnel
- Comblent les écarts par des formations, coaching, mentoring

Environnement nouveau (nouvelle normalité) : capitaliser vs. vieilles habitudes

Transformation / Quelle Transition ? – Parties Prenantes



- **Construire un plan de communication**

- **Timing / fréquence** Préparer le plan de communication dès les premières réflexions sur le plan de Transformation de l'Entreprise afin de définir le timing idéal pour la première communication et les fréquences des étapes de communication en fonction des principaux jalons du Plan de transformation
- **Contenu** : Une **ligne directrice** permanente bâtie sur la vision , des communications régulières sur les objectifs et l'avancement du Plan.
- **Cible** : Interne/ externe
- **Support** :
 - ✓ Interne (*intranet/ webchat*)
 - ✓ Externe (*internet/réseaux sociaux/presse généraliste ou spécialisée*) – *Conférence de presse*

Transformation / Quelle Transition ? – Communication

- **Timing**

Dans un projet de Transformation, les premières étapes sont souvent confidentielles. Seuls quelques membres de la Direction sont informés.

A ce stade, la Communication est inexistante sauf éventuellement en « réactif » si des « fuites » ont lieu.

La première communication : elle doit être établie en tenant compte de parties prenantes qui peuvent varier d'une Entreprise à l'autre mais on retrouve généralement les Instances représentatives du personnel comme élément incontournable. On peut aussi trouver des autorités de contrôle si la société est cotée.

En outre, la nature du Plan de Transformation peut générer des éléments spécifiques (Ex en cas de fusion/acquisition/cession la communication sera souvent conjointe avec les autres partenaires de l'opération).

Prévoir une communication après chaque réunion du CSE (selon la maturité du dialogue social cette communication peut être conjointe)

• Contenu

- Il dépend bien entendu des éléments du plan de Transformation.
- Que peut on dire ? Par principe tout (transparence) Par exception ce qui ne peut être divulgué (confidentialité ou restriction réglementaire).
=> Donc un examen attentif s'impose.
- Le choix des mots : cohérence du discours, répétition pédagogique, éviter les 'jargons' sinon les expliquer
- Astuces :
 - Distinguer Structurel/conjoncturel
 - Equilibrer Rationnel/émotionnel

Transformation / Quelle Transition ? – Communication

- **Cible**

- Interne : Communication 'tout personnel' ou 'différenciée' (quelle segmentation : managers/niveau hiérarchique)
- Externe : communication basée sur la ligne directrice mais possiblement adaptée en fonction de la cible (clients/fournisseurs)

- **Pédagogie**

- Ne pas hésiter à répéter les messages
- Dans le discours « corporate » et dans le discours managérial
- Formation des managers à communiquer de manière claire, concise avec quelques 'basiques' (ex elevator speech)

=> prévoir une session de formation organisée par la Direction de la Communication avec support externe ou pas

REMERCIEMENTS

- Remerciements à l'ensemble du « Collectif » qui a inspiré et rédigé le présent support d'aides

Valérie Debray-Louis Cobb valdebray@yahoo.com

Patricia Lorreyte patlorreyte3@gmail.com

Bruno Arbonel bruno.arbonel1208@gmail.com

Michel Balan mibalan@orange.fr

Michele Barisione mbarisione1@gmail.com

Georges Cano georges.cano.sp@gmail.com

Jean Yves Gannard jy.gannard@axebe.fr

Jacques Mouton jacques.mouton@libelus.fr

Philippe Nagel philippe-nagel@orange.fr

Frédéric Rezki frederic.rezki@sfr.fr