

INSPIREZ-VOUS DE SODEXO POUR DEPLOYER VOS PROJETS DE TRANSFORMATIONS AVEC SUCCES ET POUR ANCRER VOS RESULTATS – ÉPISODE 3

Introduction

Suite à l'épisode 2 de notre STORY 16, nous vous transmettons ce dernier épisode la thématique du déploiement, du pilotage et de l'ancrage des résultats vos transformations en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe SODEXO

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Menez votre transformation culturelle en introduisant de la transversalité
- Ancrez les résultats de votre transformation en vous inspirant des bonnes pratiques de SODEXO

1. Démarrez votre transformation avec succès – rappel des épisodes précédents

1.1. L'importance de votre diagnostic de départ

1.2. Etablissez très vite votre leadership et étendez votre influence

2. Menez votre transformation culturelle en introduisant de la transversalité

Parmi les grands thèmes des projets de transformation organisationnelle, managériale, digitale, processus métiers ou culture, je choisis de commencer à aborder la transformation culturelle

2.1 La transformation culturelle, quesako ?

- Une transformation culturelle consiste à faire évoluer les modes de penser, d'organiser et d'agir d'une organisation.
- Les règles du « vivre et travailler ensemble » dans l'entreprise étant corrélées à la culture, la faire évoluer suppose une rupture voulue dans les comportements quotidiens.
- Modifier la culture d'une entreprise revient à modifier un état d'esprit individuel et collectif, et cette nature de transformation profonde peut durer plusieurs années et vient généralement après de nombreuses autres transformations (organisationnelle, managériale, digitale, processus métiers)
- Un exemple de transformation culturelle au niveau managérial consiste à passer d'un mode de management hiérarchique à un fonctionnement plus transversal qui implique un décloisonnement de l'organisation en vue d'une meilleure efficacité et d'une motivation plus forte des équipes.
- Nous sommes amenés à mettre en œuvre un tel projet (intégration de 2 sociétés dans une culture commune puis décloisonnement pour améliorer la performance) lors d'un projet de fusion ou lors d'une prise de participation importante d'une société dans une autre.

- Ayant eu l'opportunité de co-piloter un tel processus lors de l'entrée du Groupe ACCOR en Hongrie au travers d'une participation dans PANNONIA, j'ai pu constater les nombreuses divergences initiales entre les 2 cultures et l'importance de se donner le temps nécessaire à la réussite du projet
- En effet, identifier ces divergences puis œuvrer au rapprochement des deux cultures afin de favoriser la coopération et de conduire à une nouvelle manière de penser, ensemble, en suscitant l'adhésion du plus grand nombre, prend du temps

2.2 Quelles clés utiliser pour favoriser votre transformation culturelle ?

Je ne souhaite pas entrer ici dans le détail d'un processus de transformation culturelle dans ce troisième épisode de cette STORY 16 mais vous donner simplement 3 des 5 clés que vous pourriez mettre en œuvre dans votre activité :

- CLE N° 1 : Construisez une relation de confiance
 - o Une transformation culturelle ne se décrète pas
 - o Elle sera facilitée par la mise en place de conditions propices sur lesquelles il convient de travailler
 - o Parmi ces conditions facilitantes figurent la création d'une relation de confiance avec les acteurs clés des 2 sociétés et de la transparence dans les échanges
 - o Cette relation de confiance peut se construire à 2 niveaux, celui de la confiance organisationnelle et celui de la confiance interpersonnelle
 - o La confiance organisationnelle comprend 6 dimensions et l'on peut réaliser un diagnostic de la situation initiale puis établir un plan d'actions pour faire progresser l'intensité de cette confiance dans l'organisation
 - o Il en va de même avec la confiance interpersonnelle
- CLE N° 2 : Introduisez de la transversalité et communiquez sur la finalité
 - o Nous pouvons communiquer la finalité de notre transformation de la manière suivante :
 - Par exemple, augmenter notre performance collective en s'entraînant mutuellement et en étant très attentifs à l'évolution des besoins de nos clients pour toujours être en mesure de les satisfaire pleinement
 - o L'obstacle majeur à l'obtention de cette performance collective au service du client réside dans la difficulté de coordonner avec agilité de multiples activités et de faire collaborer des équipes aux contraintes et objectifs différents
 - o L'instauration de cette dynamique de collaboration est au cœur du management transversal et suppose de savoir agir en stratège, en architecte et en capitaine d'équipe
- CLE N° 3 : Agissez en stratège, en architecte et en capitaine d'équipe
 - o Agissez en stratège : Cela suppose la mise en place de 3 actions conjointes et je me tiens à votre disposition pour discuter du COMMENT avec vous :
 - Identifier et s'allier les contributeurs
 - Accroître votre influence
 - Tirer profit des oppositions
 - o Agissez en architecte : Si l'architecture est l'art de formuler les problèmes et leur priorisation avec clarté, alors agir en architecte suppose la mise en place des actions suivantes :

- Formaliser les objectifs de votre projet de transformation
- Communiquer sur « Qui est concerné »
- Évaluez les impacts du déploiement de votre projet
- Enfin, coconstruisez votre plan d'actions
- Agissez en capitaine d'équipe avec 3 actions déterminantes, je me tiens à votre disposition pour discuter du COMMENT
 - Motivez les membres de votre équipe pour qu'ils développent leur collaboration
 - Sachez maintenir cette dynamique de collaboration
 - Recherchez un équilibre entre vos 3 dimensions managériales : stratégique, opérationnelle et relationnelle
- CLE N° 4 : Permettez l'expérimentation et les échecs apprenants
- CLE N° 5 : Embarquez vos collaborateurs dans l'action en vous focalisant sur les actions prioritaires

3. Ancrez les résultats de votre transformation en vous inspirant des bonnes pratiques de SODEXO

Je vous propose une illustration pratique de mes propos de mes propos en partageant avec vous les 3 temps du projet de transformation digitale de cette entreprise dirigée par Denis MACHUEL, leader mondial des services de Qualité de Vie avec 460 000 collaborateurs au service de 100 millions de consommateurs à travers le monde.

1. Moment N°1 : Définir et communiquer les objectifs à atteindre

Quels sont les 3 objectifs de ce projet de transformation lancé en 2017 ?

- Le consommateur final
- Les clients
- Les collaborateurs

2. Moment N°2 : Définir les meilleures méthodes et redéfinir les rôles de l'organisation

La méthode de transformation utilisée par SODEXO est largement participative d'abord au niveau du management intermédiaire mais également au niveau de ses collaborateurs ; la conviction de l'équipe dirigeante étant que la partie humaine doit demeurer plus importante que la stratégie globale ou digitale du Groupe.

2.1 Définition du nouveau rôle N° 1 de l'organisation : Devenir un catalyseur

2.2 Définition du nouveau rôle N° 2 de l'organisation : Permettre la réussite de la transformation

2.3 Définition du nouveau rôle N° 3 de l'organisation : Devenir un accélérateur de la transformation

3. Moment N° 3 : Accompagnez les personnes, communiquez les résultats et ancrez ces réussites dans la culture de votre entreprise

3.1 Accompagnez les personnes :

L'accompagnement des personnes et des équipes est une pratique maintenant bien établie chez SODEXO et dont les bénéfices ont été démontrés.

Comment cette transformation digitale s'intègre-t-elle dans la stratégie du groupe leader des "Services de Qualité de Vie" ?

- Sodexo a toujours eu une culture innovante et entrepreneuriale. Il lui faut maintenant être capable de comprendre tout ce qui s'est passé au niveau international et de « scaler » les succès plutôt que de résoudre les problèmes.
- Cette méthode de « success scaling » permet de faire en sorte que cela devienne une réalité au niveau du groupe".
- Ce processus est inspiré de l'Appreciative Inquiry qui est une approche basée sur les forces et le positif, ce qui permet de coconstruire collectivement le futur souhaité par tous.

3.2 Communiquez les résultats

Au niveau des résultats de ce projet de transformation digitale lancé en 2017, que pouvons dire ?

- Les résultats sont maintenant visibles en interne en France et à l'International.
- Ces résultats sont également visibles et reconnus à l'extérieur du Groupe.
- SODEXO est le leader mondial des services de Qualité de Vie depuis 50 ans maintenant.
- Au-delà de l'innovation, la digitalisation, la data et l'intelligence artificielle permettent à ce Groupe d'aller encore plus loin dans sa mission d'améliorer la qualité de vie des consommateurs qu'il sert et celle de ses salariés, pour le bénéfice de ses clients.

Ce projet de transformation a permis au digital de devenir le principal moteur de croissance de SODEXO : il irrigue aujourd'hui toute l'organisation pour créer de la valeur.

Nous pouvons même constater que le digital et l'innovation commencent à faire partie intégrante de la culture de cette entreprise.

A propos de reconnaissance externe, il convient de mentionner que SODEXO a été lauréat du prix Tech for Good 2019.

Cette distinction vient récompenser la transformation digitale de Sodexo comme levier de croissance durable et responsable, notamment en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire.

Ces trophées eCAC40 évaluent la compétitivité numérique des entreprises du CAC 40, en analysant leurs performances digitales et leur capacité à se transformer à l'ère du numérique.

Classé 27ème lors de son entrée au eCAC40 en 2017, Sodexo a depuis fortement progressé occupant en 2019 la 10ème place et remportant le premier prix dans la catégorie Tech for Good.

3.3 Ancrez vos résultats dans la culture de votre entreprise

Au niveau des bonnes pratiques de SODEXO pour ancrer les résultats de ses projets de transformation dans sa culture et enclencher ainsi un mécanisme d'amélioration continue, j'en retiens 3 :

- Une communication impactante sur le niveau des résultats obtenus sur les principales dimensions impactées par ses projets de transformation
- La mise en place d'actions concrètes pour consolider les acquis du projet et maintenir la dynamique de progrès
- La formalisation des réussites obtenues et la schématisation des modes opératoires utilisés pour permettre ces réussites.

Revenons sur les enjeux et sur les problématiques d'une transformation collective ainsi qu'à notre citation de départ, en nous posant la question suivante :

Pourquoi les modes de pensées habituels échouent-ils souvent à mobiliser les collaborateurs ?

- Déficit de temps : il faut prendre du temps pour aller chercher le collaborateur là où il est
- Déficit de partage du diagnostic : le dirigeant sait avec sa perception globale du projet, mais il peut lâcher ses équipes en allant trop vite ou en étant trop isolé
- Déficit de vision systémique : un point de vue particulier ne remplace pas 1000 regards sur un problème
- Déficit de sens et de prise en compte des réalités terrain dans l'élaboration du plan d'actions
- Déficit d'alignement des rôles et des énergies dans la mise en œuvre

Nous rencontrons parfois des dirigeants qui s'épuisent dans les urgences, avec beaucoup de solitude et de poids sur leurs épaules.

Comment traiter ces enjeux et résoudre ces problématiques ?

CONNEC'SENS se propose de vous accompagner pour avancer dans les pistes de réflexion et dans les leviers d'action suivants :

- Mettre en œuvre 6 leviers pour augmenter votre impact de leader dans votre environnement tout en restant aligné sur vos valeurs
- Préparer l'élaboration et le partage de la vision de votre projet de transformation en travaillant au préalable sur 5 thématiques
- Coconstruire avec votre équipe 4 catégories de stratégies en réalisant au préalable un diagnostic externe et interne
- Identifier les principaux acteurs touchés par votre projet de transformation, faire un état des lieux de la situation et élaborer une stratégie pour augmenter le niveau d'adhésion de vos principaux partenaires
- Echanger sur vos pratiques de déploiement et de pilotage de vos projets, ainsi que sur vos méthodes d'ancrage des résultats, en les comparant aux best practices du secteur, afin de les enrichir
- Vous suggérer 5 leviers pour développer l'engagement autour de votre projet de transformation
- Vous faire travailler sur des situations professionnelles concrètes, telles que :
 - o L'efficacité du management des projets transversaux
 - o La confiance, la légitimité et l'influence du manager
 - o La prise de décisions
 - o La gestion des situations difficiles

En variant la forme et les styles d'animation afin de vous approprier rapidement et de manière ludique ces méthodes et ces outils

CONCLUSION avec la métaphore de la fusée

Osons la comparaison du projet de transformation digitale de SODEXO à une fusée composée de 3 étages et d'un réservoir de kérosène :

- PREMIER ETAGE
 - C'est la Vision du projet de transformation digitale qui a été construite et communiquée clairement aux collaborateurs au début du projet avec une carte de transformation et une feuille de route
- DEUXIEME ETAGE
 - C'est la méthode qui a été retenue en répondant aux questions suivantes :
 - Quels sont les acteurs clés, ceux dont nous avons absolument besoin pour réussir notre transformation ?
 - Comment les fait-on monter à bord de la fusée ?
 - Quel rôle envisageons-nous de leur attribuer ?
 - Comment s'assure-t-on de leur engagement ?
- TROISIEME ETAGE
 - C'est l'élaboration et l'exécution du plan d'action.
 - C'est aussi le pilotage de la trajectoire.
 - Dans la vie d'un projet, comme dans le pilotage d'une trajectoire, la phase du démarrage et des premières heures est très importante. D'où l'intérêt de sécuriser ce début de trajectoire durant les premiers mois avec un pilotage rigoureux.
 - C'est également l'ancrage des résultats obtenus et la schématisation des modes opératoires ayant permis ces réussites.

Enfin, le rôle du Kérosène, c'est de susciter l'appropriation, d'entretenir la flamme de la motivation et de l'engagement jusqu'à destination.

Comme le dit Denis MACHUEL, le plus important même dans un projet de transformation digitale, c'est la partie humaine qu'il faut toujours faire passer avant la technologie.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de prendre connaissance de cette STORY N° 16 avec curiosité et esprit critique.

Vous pouvez également la lire en vous focalisant sur vos centres d'intérêt, et nous vous suggérons d'interagir encore plus avec nous.

Intervenant à HEC et à Polytechnique executive education à côté de mes interventions en entreprise, mes clients me décrivent comme une personne ouverte, déterminée, très à l'écoute de mes interlocuteurs, avec de fortes valeurs humaines, désireuse de comprendre puis de faire progresser et curieuse des réactions provoquées par mes questions et par mes suggestions.

Alors, faites-vous plaisir, contactez-moi et devenons plus riche de nos échanges et de nos expériences partagées.