

INSPIREZ-VOUS DE SODEXO POUR REUSSIR VOS PROJETS DE TRANSFORMATIONS EN FRANCE OU A L'INTERNATIONAL

Introduction

Nous vous transmettons cet article en 3 épisodes sur la thématique de la réussite de vos transformations en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe SODEXO

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Episode 1 :
 - Démarrez votre transformation avec succès
 - Inspirez-vous des bonnes pratiques de SODEXO

On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré disait EINSTEIN.

Comment peut-on utiliser cette citation dans le cadre des transformations collectives ?

Dans toute transformation collective, la phase du démarrage est cruciale, notamment pour cadrer le projet et pour le situer dans le temps.

1. Démarrez votre transformation avec succès

1.1 L'importance de la maîtrise du temps

- De combien de temps disposez-vous pour mettre en œuvre votre projet de transformation ? En effet vous n'allez pas vous organiser de la même manière si vous avez 6, 12 ou 24 mois devant vous.
- Une autre question clé est la gestion du temps sur les différents pays sur lesquels vous souhaitez intervenir dans votre projet de transformation
 - Une fois que vous êtes au clair sur les échéances dans votre posture de leader, il convient de bien communiquer à vos managers relais qui contribuent à votre projet de transformation, dans chaque pays concerné
 - Je souhaite prendre 2 exemples pour illustrer comment la culture pays influe sur notre perception du temps et donc sur la réussite du projet.

Exemple N° 1 : L'Allemagne

Ayant exercé cette posture de leadership sur plusieurs projets de transformation dans ce pays, quelles sont mes observations ?

- Dans ce pays, la gestion des projets est précise et rigoureuse. Les projets sont appréhendés par les managers de manière séquentielle, une tâche après l'autre, une seule chose à la fois sans interruption. L'accent est mis sur la date butoir et sur le respect du planning. La qualité et la rapidité de la gestion comptent beaucoup plus que la souplesse.

- Même s’il existe des variations de comportement d’une personne à l’autre, et vous pouvez utiliser l’OUTIL DYNASTRAT pour appréhender cet aspect, les collaborateurs allemands suivent globalement ce schéma culturel qui plonge dans les racines de son histoire.
- Clé de succès : Dans votre relation au temps et dans votre relation aux personnes, imprégnez-vous de la culture pays avant de démarrer vos projets et adaptez votre style de management en conséquence. En Allemagne, vous augmentez vos chances de succès si vous communiquez de manière précise et rigoureuse. Vous serez apprécié et compris de tous. Vous susciterez également de l’engagement si vous commencez vos réunions à l’heure, avec un ordre du jour détaillé et en ayant demandé à chacun de préparer au préalable sa présentation en respectant le timing prévu.

Exemple N° 2 : Le Mexique

Ayant exercé cette posture de leadership sur plusieurs projets de transformation dans ce pays, quelles sont mes observations ?

- Au Mexique, les projets sont appréhendés par les managers de manière très fluide. Il est admis par tous que les tâches peuvent évoluer en fonction des circonstances et que chacun peut traiter de nombreuses choses en parallèle. Les interruptions ne constituent pas un problème et sont même appréciées. Pour les contributeurs au projet, l’adaptabilité et la souplesse comptent beaucoup plus que la gestion.
- Clé de succès : Comme dans mon premier exemple, dans votre relation au temps et dans votre relation aux personnes, prenez sur vous et adaptez-vous à la culture pays. Donnez du temps et de l’autonomie à vos managers et contrôlez de manière souple mais ferme. Dans votre communication, lorsque vous devez recadrer un manager, faites-le sans élever la voix, de manière calme, au risque de voir votre crédibilité se détériorer.

1.2 L’importance de la vision et du leadership

- Nous traiterons de l’importance de la vision avec le projet Sodexo
- Vous pouvez appliquer les 5 CLES que je trouve importantes pour augmenter vos chances de succès dans vos transformations, je vous livre, ci-dessous, la première d’entre elles :
 - CLE N° 1 : Etablissez rapidement votre Leadership

Dans toute transformation, le rôle du leader est essentiel à la réussite de son projet. Vous devez prendre puis assumer votre leadership au travers des actions que vous considérez comme prioritaires. Je partage avec vous celles que vous pourriez prioriser :

- Fixez le cap en rassemblant et en galvanisant les énergies
- Agissez et décidez vite, en maintenant votre cohérence
- Simplifiez et montrez la voie en donnant du sens à ce que vous demandez
- Donnez l’exemple, engagez-vous sur le terrain et soutenez vos équipes
- Etablissez des règles du jeu collectif claires et faites-les respecter
- Osez prendre des risques tout en cherchant à les maîtriser
- Inspirez confiance et sachez surprendre en alternant prise de recul et implication dans les détails opérationnels

1.3 L’importance de votre diagnostic de départ

Quelles questions vous poser : Dans ce premier épisode, je souhaite prendre un premier exemple pour illustrer mon propos.

Exemple N° 1 : Projet de transformation consécutif à votre prise de poste comme dirigeant

- Une fois votre nomination communiquée, prenez le temps d'établir un diagnostic avant d'entrer dans l'action, l'idéal étant de réaliser ce diagnostic avant même votre prise de poste.
- Si vous avez pu vous ménager quelques semaines de rencontres informelles avant votre prise de poste officielle, cela vous permettra de prendre le pouls de l'entreprise afin que vous puissiez acter vos premières décisions dans les semaines qui suivent votre prise de fonction dans votre nouveau rôle.
- Vous pouvez également approfondir votre diagnostic et formaliser votre feuille de route de manière à pouvoir la partager. L'utilisation de l'outil digital RÔLE SCANNER spécifiquement développé pour démarrer, piloter et ancrer efficacement une transformation collective peut grandement vous y aider.
- Vous devez à la fois aller vite, prendre du recul, communiquer et déterminer quelle sera votre progressivité dans l'avancement.
- Si vous utilisez cet outil, vous pourrez scanner votre organisation en profondeur, département par département, service par service, rôle par rôle, décliner votre stratégie en actions concrètes et mobiliser vos équipes dans l'action.
- Vous pourrez ensuite mesurer les progrès de votre transformation, phase par phase.
- Sans prétendre à une vue exhaustive de la situation dans vos premières semaines, il faut comprendre puis vous forger votre opinion sur :
 - Les enjeux et les problématiques
 - L'organisation
 - Les équipes
 - Les principaux facteurs de risque
 - Les dysfonctionnements majeurs
 - Leurs impacts
- Dans cette phase importante, il est souhaitable de bien clarifier les attentes de :
 - Votre Président
 - De votre conseil d'administration
 - Ou de votre maison mère
- Il est important de comprendre leurs besoins, leurs priorités et d'explicitier rapidement les non-dits.
- 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
- 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.

Nous verrons comment traiter ces enjeux et résoudre ces problématiques dans notre deuxième épisode.

2. Inspirez-vous des bonnes pratiques de SODEXO

Je vous propose une illustration pratique 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.

Dans ce premier épisode, nous allons aborder le premier temps de ce projet.

1. Moment N°1 : Définissez votre vision et communiquez les objectifs à atteindre

La transformation digitale représente à mon sens un puissant activateur de la transformation globale d'un Groupe, surtout si elle est reliée à votre vision, ce qui lui donne encore plus de sens

Un tel projet est susceptible d'impacter à la fois les équipes, les processus, les formes de travail, la collaboration et aussi la manière de communiquer.

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

- Le consommateur final
- Les clients
- Les collaborateurs

1.1 Le consommateur final

- La transformation digitale est très reliée aux consommateurs. Le premier objectif est donc de créer des offres et des services différenciants pour le consommateur.
- Grâce au digital, Sodexo est aujourd'hui en mesure de comprendre les besoins et les comportements des consommateurs finaux et de leur donner ce qu'ils attendent.
- En restauration d'entreprise par exemple, en France et à l'International, Sodexo a mis en place une plateforme permettant d'informer ses collaborateurs des repas du jour et le groupe a lancé un service de click & collect pour commander puis pour récupérer cette commande.

1.2 Les clients

- Le deuxième objectif de la stratégie digitale de Sodexo est de conseiller et d'accompagner ses clients, et ce, à l'aide des nouvelles technologies.
- Les technologies et la data sont en train d'apporter de nouveaux leviers pour apporter plus de valeur aux consommateurs mais également aux clients comme par exemple l'optimisation des espaces de travail

1.3 Les collaborateurs

- Le troisième objectif de la transformation digitale de Sodexo porte sur l'efficacité interne opérationnelle et la qualité de vie des collaborateurs du Groupe.
- A cet effet, Sodexo s'appuie également sur les nouvelles technologies. L'utilisation des capteurs, des objets connectés et de la réalité virtuelle permettent d'être plus efficace d'un point de vue opérationnel.
- Le groupe y a recours pour la formation, notamment en matière de prévention des accidents de travail.
- Ils ont travaillé sur ce sujet depuis 2017, d'abord en France puis en Chine, au Canada et au Royaume-Uni pour créer un module dans une cuisine.
- Ainsi, pour Roland-Garros 2020, évènement où Sodexo doit recruter des effectifs en masse, le personnel a été formé de cette manière, ce qui permet de réduire considérablement le nombre d'accidents.

CONCLUSION avec la métaphore de la fusée

Dans tout projet de transformation, surtout s'il est mené à l'international, l'importance de la maîtrise du temps est primordiale.

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

Dans ce premier épisode, nous allons focaliser notre attention sur le premier étage de cette fusée :

– PREMIER ETAGE

- C'est la réalisation d'un diagnostic de départ partagé qui vous permettra de démarrer votre projet d'un bon pied.
- C'est le fait d'asseoir votre leadership dès le démarrage
- C'est également la Vision de votre projet de transformation digitale qui a été construite et communiquée clairement aux collaborateurs au début du projet avec les objectifs correspondants et une feuille de route

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de prendre connaissance de cette STORY N° 16, premier épisode de notre article avec un esprit critique, en reliant ces propos avec vos propres expériences

Nous vous suggérons de réagir en étant d'accord ou en désaccord, puis d'interagir avec nous, afin d'enrichir ce premier étage de la fusée.

Mes clients me décrivent comme une personne déterminée mais très à l'écoute, empathique et curieuse des réactions provoquées par mes questionnements ou par mes suggestions.

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