

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

Introduction

Nous vous transmettons ce 2ième épisode de notre article sur la thématique de la réussite de vos transformations en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe SODEXO

Nous allons aborder ce sujet de la manière suivante :

- Episode 2 :
 - Communiquez encore et encore, mobilisez et incitez à l'action
 - 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.

La deuxième phase qui est encore plus importante pour la réussite du projet est celle de la mobilisation de tous vos collaborateurs autour de votre projet

1. Communiquez encore et encore, mobilisez et incitez à l'action

1.1 L'importance de votre diagnostic de départ dans le cadrage de votre projet

En lien avec l'épisode 1 relatant le démarrage d'un projet, je souhaite prendre deux exemples 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 ROLE 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 :
 - o Les enjeux et les problématiques
 - o L'organisation
 - o Les équipes
 - o Les principaux facteurs de risque
 - o Les dysfonctionnements majeurs
 - o Leurs impacts
- Dans cette phase importante, il est souhaitable de bien clarifier les attentes de :
 - o Votre Président
 - o De votre conseil d'administration
 - o Ou de votre maison mère

Il est important de comprendre leurs besoins, leurs priorités et d'explicitier rapidement les non-dits.

Exemple N° 2 : Projet de transformation consécutif à votre évolution de manager à leader

Comme dans mon premier exemple, vous pouvez vous demander quelles sont les 9 clés importantes qui pourraient augmenter vos chances de succès. Je vais lister ces 9 actions, puis partager avec vous celle relative à la communication :

- Asseoir votre leadership et créez un sentiment d'urgence
 - Identifier vos alliés
 - Définir la vision et diffusez-la largement
 - Responsabiliser de nombreuses personnes et inciter à l'action
 - Communiquer encore et encore
 - Obtenir rapidement de premières réussites
 - Pilotez votre transformation en donnant envie de vous suivre
 - Renforcez le changement
 - Ancrez le changement dans la culture de votre entreprise
- o *CLE N° 1 : Communiquez encore et encore*
 - Osez communiquer plusieurs fois vos messages importants
 - Communiquez la vision de votre entité après la transformation
 - Communiquez votre stratégie
 - Soyez clair, simple et concret dans votre communication
 - Soyez proche de chacun en n'oubliant personne (les acteurs qui contribueront à la réussite de votre projet mais aussi les personnes qui seront impactées par le changement)

- Choisissez les thèmes de votre communication et parlez ensuite de manière authentique
 - Veillez à la plus grande cohérence entre ce que vous dites et ce que vous faites
 - Soignez le PITCH de votre communication pour générer de l'embarquement, en rappelant la situation initiale, l'ambition de votre projet et les bénéfices créés pour l'ensemble de vos parties prenantes
- *CLE N° 2 : Mobilisez et incitez à l'action*
- Dans notre épisode 1, nous avons traité de la communication très large de la vision, ce qui donne aux collaborateurs une lisibilité sur les perspectives de l'entreprise. J'aimerais rajouter maintenant 5 autres facteurs de mobilisation et d'incitation à l'action
 - Fixer un cadre qui restera constant dans le changement. Ce cadre contiendra les règles, les procédures et des repères clairs admis par tous qui faciliteront l'action
 - Déterminer un objectif commun, en lien avec la stratégie, enthousiasmant et fédérateur qui permet de se projeter vers un but (dans le cas de SODEXO : Que nos services améliorent la qualité de vie chez nos clients comme au sein du groupe)
 - Promouvoir la reconnaissance des personnes et du travail réalisé, des résultats obtenus. Cette reconnaissance suppose une écoute pragmatique des managers pour pouvoir reconnaître les contributions
 - Associer et faire participer les collaborateurs aux analyses et aux décisions. Cela renforcera la confiance et favorisera la co-construction des actions
 - Oser la transparence en partant du principe que les collaborateurs doivent savoir ce qui se passe et doivent avoir la capacité d'affronter les situations difficiles

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.

Comment traiter ces enjeux et résoudre ces problématiques ?

CONNEX'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

- 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
- Vous suggérer 5 leviers pour développer l'engagement autour de votre projet
- Vous faire travailler sur des situations professionnelles concrètes afin de vous approprier rapidement ces méthodes et ces outils

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 deuxième épisode, nous allons rappeler brièvement le premier temps avant d'aborder le deuxième 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 objectifs de ce projet de transformation lancé en 2017 ?

Comme nous l'avons mentionné dans notre premier épisode, ces 3 objectifs sont :

- 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

- Comme la Directrice du digital et de l'innovation le répète fréquemment, le digital doit être très déstructuré, très virtuel et très communautaire.
- Pour créer une organisation virtuelle basée à la fois sur les motivations et sur les compétences des équipes, le groupe a fédéré les collaborateurs qui avaient des connaissances dans le digital au sein d'une plateforme, via Facebook at Work, et ceci au niveau international.

- Une « digital bank » a également été lancée. Elle centralise les idées d'innovation, les projets et les personnes démontrant des compétences en data, en digital et en process d'innovation.
- Cette communauté fédère aujourd'hui 3000 personnes parmi lesquelles le groupe a identifié des "champions" qui relaient la bonne parole et organisent des sessions de formation ou de sensibilisation

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

Une équipe dédiée travaille avec une roadmap très concrète d'initiatives pour chaque activité et chaque fonction du groupe.

- Son rôle est d'accompagner les équipes pour les mettre en place et mesurer les résultats.
- Le recours aux capteurs et aux objets connectés permet d'être plus efficace au niveau opérationnel

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

- Le Groupe est conscient qu'il y a dans son écosystème, des nouvelles technologies importantes pour son business.
- Ce troisième rôle consiste à les comprendre, de les étudier et éventuellement de les ramener à l'entreprise quand ça fait du sens.
- SODEXO s'appuie ainsi sur la création d'ENOV, une plateforme de management de l'innovation ouverte et participative, qui permet d'identifier des idées au niveau international.

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.

L'embarquement de tous les acteurs en renforçant leur niveau d'adhésion autour de votre projet est tout aussi importante

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 deuxième épisode, nous allons focaliser notre attention sur le deuxième étage de cette fusée, tout en rappelant quelle était la nature du premier étage :

– 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

– 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 ?

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

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