

## INSPIREZ-VOUS DE COMPASS POUR DEPLOYER VOTRE STRATEGIE

### Introduction

Dans notre STORY 5, nous avons abordé la thématique de la construction d'une bonne stratégie en nous référant aux méthodes utilisées par ACCOR.

Dans ce premier épisode de cette nouvelle STORY, nous traiterons du déploiement d'une stratégie en nous inspirant des bonnes pratiques de Compass.

Nous allons illustrer nos propos en suivant le plan suivant :

- Anticipez les impacts et les obstacles avant de déployer votre stratégie
- Déployez votre stratégie en vous inspirant des « bonnes pratiques de COMPASS »
- Faites évoluer les comportements de vos collaborateurs pour qu'ils acceptent l'incertitude et pour faciliter le déploiement de votre stratégie.

### 1. Anticipez les impacts et les obstacles avant de déployer votre stratégie

#### 1.1. Préparez le déploiement de votre stratégie

- Une fois le choix stratégique réalisé, la tentation est forte de passer rapidement au déploiement.
  - Et pourtant, c'est une « fausse bonne idée »
- Quelles sont les étapes importantes par lesquelles il convient de passer avant de déployer votre stratégie ?
  - Vérifier la faisabilité de votre stratégie
  - Déminer le terrain en :
    - Anticipant les impacts
    - Anticipant les obstacles
  - Construire votre « Business Plan »
  - Décider les responsabilités de la mise en œuvre en réalisant un « Plan d'Actions »

#### **BONNE PRATIQUE N° 1 :**

##### ***Vérifier la faisabilité de votre stratégie***

- Pour vérifier cette faisabilité, vous pouvez explorer les dimensions suivantes qui ne sont pas exhaustives, vous pouvez donc en rajouter en fonction des spécificités de votre métier et de votre contexte :
  - Organisationnelle
  - Culture de l'entreprise
  - Ressources humaines
  - Commerciale
  - Processus internes, notamment sur la « Supply Chain »

- Technologique et digitale
- Financière
- Il est souhaitable d’associer vos équipes à cette réflexion sur la faisabilité de votre stratégie, cela facilitera grandement le processus d’embarquement de vos collaborateurs, une fois que vous entrez de plein pied dans le déploiement.
- Sur chaque dimension, vous pouvez vérifier :
  - L’existence de ressources et de compétences
  - L’adéquation entre les compétences disponibles et celles dont vous avez besoin

## **1.2. Déminez le terrain**

Comme vu précédemment, ce déminage du terrain passe d’abord par une anticipation des impacts du déploiement de votre stratégie

### **BONNE PRATIQUE N° 2 :**

#### ***Anticipez les impacts de votre stratégie***

- Pour anticiper les impacts de votre stratégie, vous pouvez identifier quelles sont les dimensions importantes pour vous
- Pour vous faciliter cette réflexion, je vais lister ci-dessous les dimensions les plus fréquemment explorées, sachant que vous pouvez la modifier en intégrant les spécificités de votre métier:
  - Structure
  - Culture
  - Procédures
  - Circuits d’information
  - Pouvoir
  - Postes
  - Outils technologiques
  - Critères de performance
  - Compétences
  - Contrôle
- Dans un souci d’optimisation de votre temps, il ne s’agit pas d’étudier toutes ces dimensions, mais seulement les 3 ou 4, les plus pertinentes pour vous, au vu de votre contexte.
- Une fois ce choix réalisé, vous pouvez vous poser les questions suivantes sur chacun de vos axes :
  - Ma situation : Définir synthétiquement votre situation actuelle
  - Ma cible : quelle est-elle précisément ?
  - Le Gap : Quel est l’écart entre les deux et comment peut-on le réduire
  - Les risques : Quels sont les risques les plus importants (impact, probabilité d’occurrence)
  - Comment peut-on gérer ces risques
- Une fois clarifiés les impacts du déploiement de votre stratégie, vous pouvez passer à l’étape suivante qui consiste à anticiper les obstacles et les freins.

### **BONNE PRATIQUE N° 3 :**

#### ***Anticipez les obstacles et les freins***

- Pour anticiper les obstacles et les freins, vous pouvez explorer les 3 ou 4 axes les plus pertinents pour vous parmi les 8 dimensions suivantes :
  - Structure de votre organisation
  - Autorité hiérarchique
  - Système d'information
  - Circuits de communication
  - Culture
  - Confiance
  - Problématiques personnelles
  - Obstacles émotionnels
- Une fois vos 3 ou 4 axes choisis, vous pouvez vous poser les questions suivantes :
  - Quelles sont vos difficultés initiales
  - Quelles solutions possibles
  - Quelles belles découvertes avez-vous fait dans votre exploration
  - Quels déclencheurs possibles pour mettre en œuvre la solution choisie
  - Quels bénéfices pour le futur

## **2. Déployer votre stratégie en vous inspirant des bonnes pratiques de COMPASS**

### **2.1. Prévoyez un déploiement stratégique agile**

- Il vous reste maintenant à traiter la thématique de la construction de votre « Business Plan » et celle des responsabilités de la mise en œuvre, points que nous n'aborderons pas ici.
- Néanmoins, ayez présent à l'esprit que la construction d'un business plan suit une logique paradoxale :
  - Il est indispensable de réaliser un business plan, en précisant les hypothèses retenues, en réalisant dans un premier temps, plusieurs options, puis en choisissant le scénario qui vous paraît le plus probable.
  - Dans le même temps, vous savez que vous évoluez dans un univers brumeux et vous savez qu'une fois votre décision prise sur le choix du scénario pour votre business plan, la probabilité que tout se déroule conformément à vos attentes est faible.
  - Pour la suite : voir livre « Visez le sommet »

### **BONNE PRATIQUE N° 4 :**

#### ***Prévoyez une révision de votre business plan dès l'apparition d'un « grain de sable »***

Vos managers opérationnels, personnes de décision et d'action le savent parfaitement : Tout se passe bien dans la phase initiale du déploiement de votre stratégie et l'imprévu surgit toujours là où vous ne l'attendiez pas, et ce, malgré vos efforts de planification, c'est la logique du grain de sable.

À tout moment, un événement en apparence insignifiant peut faire dérailler votre belle construction stratégique, il vous faut alors réagir vite avec un état d'esprit agile, revoir votre business plan et ajuster votre déploiement.

Le Groupe Compass dont l'un des métiers est la livraison de repas à différents groupes de clients, comme les entreprises par exemple, l'a parfaitement compris.

Ils ont intégré cette éventualité lors de leur construction stratégique et donc préparé en amont la remise sur les rails et l'adaptation de leur chemin stratégique.

Ils adoptent également cette logique du grain de sable au niveau opérationnel, dans leurs cuisines :

- Ils organisent donc leurs brigades en conséquence
- Ainsi, le poste le plus élevé après celui de second est celui de « chef tournant » :
  - o C'est un cuisinier capable de remplacer n'importe qui parce qu'il connaît tous les postes
  - o Ce « chef tournant » est un pilier essentiel face à l'incertitude : sa polyvalence permet à la cuisine de s'adapter, et au projet culinaire de maintenir sa trajectoire.

La bonne pratique consiste donc à prendre conscience du constat ci-dessous et à agir en conséquence :

- Si le processus stratégique ne peut éliminer le hasard, il peut en réduire considérablement l'occurrence et le poids
- En anticipant et en acceptant l'imprévu, le processus stratégique de Compass diminue son impact par la préparation de mesures en amont, ce qui s'avère très utile dans un tel « modèle économique » reposant sur de faibles marges unitaires et sur un volume élevé

## **2.2. Balisez le passage entre vos objectifs stratégiques et leur déploiement**

Parmi les 5 objectifs stratégiques de Compass figure « L'excellence opérationnelle »

- Cette excellence repose sur divers facteurs tels que :
  - o La qualité du service
  - o Les systèmes d'information
  - o Les processus standardisés
  - o Et l'innovation permanente

Comment transposer cet objectif d'excellence opérationnelle par l'innovation sur le terrain ?

En 2019, bien avant la crise sanitaire, cet objectif d'innovation au travers de la transformation digitale était au cœur des enjeux de la restauration collective.

Alors que 7 entreprises sur 10 percevaient en 2019 le digital comme une opportunité, seules 48 % d'entre elles, pilotaient une stratégie véritablement engagée selon le baromètre Croissance & Digital 2019 publié par l'Ipsos.

Compass Group France & ses marques ont pris le virage de l'innovation digitale dès 2016 et aujourd'hui force est de constater que leurs innovations sont visibles pour leurs clients et se sont mises au service des convives.

Avant la crise sanitaire, l'innovation digitale visait principalement à enrichir l'expérience consommateur.

Comment cette situation s'est-elle transformée aujourd'hui et quelles bonnes pratiques sont-elles apparues ?

### **BONNE PRATIQUE N° 5 :**

***Mettez le digital au service de la santé et de la sécurité de vos clients***

Depuis 2021 chez Compass, le digital se met au service de la santé et de la sécurité de leurs convives.

Dans leurs restaurants d'entreprise, espaces et offres de restauration ont été revus pour s'adapter au nouveau contexte sanitaire.

Après les périodes de confinement, les règles de distanciation physique, gel hydro-alcoolique ont été revues.

Une fois que tous les restaurants ont été ouverts à nouveau, la santé et la sécurité des convives sont restées un enjeu primordial pour le Groupe.

C'est alors que le digital a apporté une dimension sécuritaire supplémentaire :

- Réservation d'une table en ligne,
- Rechargement de son badge par application mobile, Click & Collect,
- Bornes Express...

Toutes les innovations ont été mises au service du convive avec un double enjeu :

- Lui faciliter l'expérience de la pause déjeuner
- Et le garder en sécurité et en bonne santé.

Le digital permet aux convives de limiter au maximum la manipulation d'objets et de mieux maîtriser ses déplacements et ses contacts avec autrui.

De manière concrète, quelques innovations mises en place récemment par Compass dans ses restaurants :

- L'application mobile Foodi : le convive recharge en ligne son badge, consulte les offres du jour, anticipe son horaire de déjeuner en sélectionnant un horaire de passage... pour un flux maîtrisé au sein du restaurant.
- Click & Collect : le convive commande en ligne son repas et le récupère en quelques secondes au restaurant.
- Bornes Express : Permet notamment de limiter les files d'attente en caisse, mais aussi manipulation des plateaux.

Un autre objectif stratégique de Compass est l'amélioration permanente de la satisfaction client et de la satisfaction de ses convives.

Nous verrons dans notre prochain épisode comment la maîtrise des achats est devenue incontournable et s'est mise progressivement au service de la réalisation de cet objectif stratégique.

Nous verrons également dans quelle direction les comportements des managers et des collaborateurs de Compass ont évolué et quels ont été les bénéfices obtenus par le Groupe au cours de cette évolution.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire avec curiosité et esprit critique ce premier épisode de notre STORY N° 6 dédiée au déploiement d'une stratégie efficace et aux bonnes pratiques de COMPASS dans ce domaine.

Nous vous souhaitons une excellente rentrée et au plaisir de se retrouver prochainement avec la sortie de notre épisode N° 2