

## **COMMENT PILOTEZ-VOUS VOS TRANSFORMATIONS D'ENTREPRISE ?** *Avec créativité et le soutien de votre DRH ou avec une approche innovante et agile ?*

### **Introduction**

Nous avons le plaisir de vous offrir cette deuxième lettre dans son nouveau format.

Ce changement dans notre ligne éditoriale vise à vous transmettre des méthodes de management et des histoires courtes pour illustrer nos propos, vous en faciliter l'appropriation et inspirer vos actions

Cette lettre s'inscrit dans la lignée de nos 20 précédentes Newsletter diffusées depuis 2017 sur des sujets aussi variés que le leadership, la stratégie, le management, la connaissance de soi et le développement personnel et professionnel.

Notre deuxième thématique est celle du pilotage d'un projet de transformation avec une approche créative, innovante et agile que nous traiterons comme suit :

- Accompagner la conduite de vos projets de changement en favorisant la créativité
- Piloter votre transformation d'entreprise en adoptant une approche innovante et agile
- Conduire vos projets de changement avec une autre méthode

### **1. Accompagner la conduite de vos projets de changement en favorisant la créativité**

Vous êtes responsable de la fonction RH dans votre entreprise, quelles sont vos enjeux stratégiques pour 2019 ?

Selon le baromètre Willis Towers Watson 2019, publié en Avril, vos 3 priorités sont les suivantes :

1. Soutenir et accompagner la transformation des entreprises
2. Attirer, retenir et engager les salariés
3. Moderniser, digitaliser et transformer la fonction RH

Dans cette édition 2019 du baromètre des DRH où 140 décideurs RH ont répondu à l'étude, nous pouvons lire les constats suivants :

- La digitalisation et l'évolution de la société modifient profondément et rapidement l'environnement de travail et c'est le DRH qui doit aujourd'hui mener de front l'adaptation de l'entreprise à toutes ces mutations.
- Pour 82 % des DRH qui ont répondu à l'étude, la transformation de l'entreprise reste au cœur des préoccupations et c'est même la priorité absolue pour 61% d'entre eux.
- Comment relever ces défis et accompagner au mieux cette transformation, c'est que nous allons voir maintenant :

#### **A. DEPLOIEMENT D'UNE NOUVELLE CULTURE D'ENTREPRISE**

Les pistes principales qui ressortent de l'étude sont les suivantes :

- Porter d'abord l'attention sur la capacité de l'entreprise à s'adapter et mieux anticiper les besoins futurs
- Introduire plus de flexibilité dans l'organisation du travail

- Mettre en place une approche de « Strategic Workforce Planning »
- Enfin, déployer une culture d'entreprise favorisant la créativité, l'innovation et l'agilité

## B. FAVORISER LA CREATIVITE

Pour que l'entreprise puisse innover, il faut que l'environnement dans lequel les équipes travaillent, leur permette d'être créatives.

Mais qu'est-ce que la créativité en entreprise, et comment la développer ?

- La créativité d'une équipe, c'est sa capacité à apporter régulièrement de nouvelles idées à son entreprise par une réflexion collective et constructive, ce qui est clairement un plus par rapport à une équipe qui se contente de suivre les processus habituels pour produire les biens et les services qui doivent l'être en respectant les objectifs de qualité et de délais qui ont été fixés.
- Beaucoup d'équipes étant focalisées sur les processus de production, comment développer cette créativité ?

Je vous propose de mettre en application les 3 premières clés de succès parmi les 6 que j'ai pu tester au cours de ces derniers mois lors d'accompagnement d'équipes de direction en France et en Espagne et qui donnent de bons résultats assez rapidement.

L'idée principale de la méthode que je vous transmets est la suivante : Alliez Créativité, Jeu et Discipline en acceptant les paradoxes apparents

### CLE n°1 : Communiquez votre TOLERANCE à L'ECHEC mais également VOTRE INTOLERANCE à L'INCOMPETENCE

- Pour que vos équipes puissent explorer sans crainte de nouveaux territoires, il est fortement souhaitable que la tolérance à l'échec soit une caractéristique importante de votre nouvelle culture d'entreprise.
- Ce qui n'est pas contradictoire avec le fait de vouloir avoir des standards d'exigence très élevés pour vos collaborateurs tels que :
  - o Vos critères de recrutement des meilleurs talents
  - o Vos standards de performance très élevés
  - o Votre niveau d'exigence sur les compétences à acquérir
  - o Vos attentes en matière de comportements exemplaires

### CLE n° 2 : Suscitez chez vos collaborateurs une VOLONTE d'EXPERIMENTER mais dans un CADRE TRES RIGOUREUX

- Il s'agit sur cette clé de succès, de gérer à nouveau un paradoxe apparent :
  - o Vous avez créé précédemment un environnement tolérant vis-à-vis de l'échec
  - o Vous allez maintenant encourager la volonté d'expérimenter
  - o Dans le même temps, vous continuez de refuser l'incompétence et de promouvoir une discipline rigoureuse
- Si vous maintenez dans le temps cette double posture :
  - o Vous incitez vos collaborateurs à prendre des risques puisque vous acceptez qu'ils échouent
  - o Vous devenez intransigeant sur toute forme d'incompétence ou de relâchement sur vos fondamentaux

Vos collaborateurs seront étonnés dans un premier temps, puis ravis des résultats qu'ils obtiennent par la suite.

### CLE n° 3 : Autorisez des APPROCHES LUDIQUES mais dans un TEMPS CONTRAINT

Pourquoi croyons-nous aux bienfaits d'un mix équilibré JEU / TRAVAIL pour progresser ?

- Au fil de nos accompagnements, nous avons voulu comprendre pourquoi certaines équipes de direction avançaient plus vite que d'autres sur la voie du changement et nous avons donc commencé à analyser les leviers de motivation des acteurs du changement
- Nous avons constaté que les entreprises qui utilisaient des approches jugées « trop sérieuses », « trop complexes » ou « trop rébarbatives » généraient dans leurs équipes des freins importants au changement
- A l'inverse, les dirigeants qui privilégiaient des approches plus ludiques obtenaient rapidement de très bonnes réactions de leurs équipes qui favorisaient l'atteinte des objectifs suivants :
  - o Responsabiliser leurs collaborateurs en les rendant plus confiants dans leur capacité à participer
  - o Enrichir et déplacer leur regard posé sur une situation en y apportant des réponses plus originales, créatives, fraîches et authentiques
  - o Enfin, dans toutes les situations que nous avons pu observer, le processus de changement dans l'entreprise en était grandement facilité

## **2. Pilotez votre transformation d'entreprise en adoptant une approche innovante et agile**

Naturellement, le soutien de votre DRH vous sera très utile pour développer les 3 clés de succès que nous venons de voir ensemble.

Ce soutien précieux vous sera tout aussi utile pour mettre en place une approche innovante et agile pour vos projets de transformation, à commencer par votre transformation digitale.

Mais tout d'abord, quelle est la différence entre une démarche créative et une démarche innovante.

### A. FAVORISER L'INNOVATION

Nous avons vu précédemment que favoriser la créativité consistait à favoriser la production d'idées nouvelles et que ce processus relevait de la réflexion.

Etre innovant, c'est savoir mettre ces idées en œuvre.

Le processus de l'innovation relève donc de l'action et c'est une affaire de management.

Il s'agit de ne pas décourager les bonnes idées mais plutôt de faire en sorte que ces idées nouvelles puissent trouver rapidement le chemin du marché sans « être tuées » en chemin par votre organisation, par les routines ou les contraintes de tous ordres dont la contrainte budgétaire.

Il s'agit donc d'accepter un coût à court terme pour permettre de transformer dans un délai inconnu et incertain, les bonnes idées de vos collaborateurs en nouveaux clients, en chiffre d'affaires additionnels et en avantages compétitifs, ce qui suppose une prise de risque.

Pour ce faire, nous vous proposons une bonne pratique et une illustration que nous développerons ci-dessous.

### Bonne pratique : Sortir du TROP PLEIN et MANAGEZ par le VIDE et par l'EXPERIENCE

Nous sommes de plus en plus envahis par un trop plein d'informations, par une complexité accrue dans ce que nous devons réaliser chaque jour et ces caractéristiques réduisent nos espaces de liberté et de créativité, ce qui devient aujourd'hui une contrainte.

Dans ces conditions, comment créer de la valeur dans votre entreprise en préférant la créativité à la contrainte ?

Dans le management traditionnel de type hiérarchique les contraintes liées à un poste managérial sont nombreuses.

Quelles sont les possibilités vous sont offertes, dirigeant ou DRH pour diminuer ces contraintes ?

Nous vous livrons ci-dessous quelques pistes et actions.

- ✓ Piste n° 1 : Augmenter l'autonomie de vos managers et de vos collaborateurs par la délégation : il s'agit d'augmenter ici leurs espaces de liberté à l'intérieur d'un cadre globalement organisé et orienté en alignement avec votre stratégie
- ✓ Piste n° 2 : Transformer vos managers en leaders : Pour que ces espaces de liberté organisés puissent produire des résultats, il convient de créer les conditions de la réussite des collaborateurs, en leur laissant exercer leur responsabilité dans leur zone d'autonomie et en admettant le droit à l'erreur
- ✓ Piste n° 3 : Privilégier le collectif sur l'individuel : La finalité de cette action consiste à augmenter le pouvoir et l'efficacité du collectif. Notre expérience nous montre que la transformation évoquée précédemment des managers en leaders ne pourra s'opérer que si ces derniers tissent des relations de confiance fortes avec tous leurs collaborateurs. Cela sera le point de départ d'une montée en puissance du collectif.

#### Illustration :

Quels sont les exemples récents de dirigeants ayant réussi à transformer leur entreprise en favorisant la créativité, l'innovation et l'agilité ?

Quel a été le rôle des RH dans cette transformation ?

Nous commencerons par répondre à cette deuxième question.

Comme le dit très justement Yves GRANDMONTAGNE, Président @Le Lab RH, Directeur Associé chez Next Modernity et ex DRH de Microsoft : « Les équipes ressources humaines ont un rôle déterminant à jouer dans l'accompagnement de la transformation du mode de travail aujourd'hui accélérée par le digital.

Parmi les nombreux enjeux « humains », les évolutions culturelles et comportementales dans ce monde « incertain », doivent être particulièrement prises en considération.

Nous répondrons maintenant à notre première question en illustrant nos propos sur la réussite d'une transformation d'entreprise en choisissant le projet de transformation numérique chez Microsoft.

Quelles ont été les principales actions de Microsoft pour réussir cette transformation numérique ?

Début 2014, lorsque Satya Nadella reprend les rênes de Microsoft, succédant à Steve Ballmer et son fondateur Bill Gates, le cours de l'action avait considérablement chuté. La technologie utilisée sur ce marché était également en pleine évolution.

Beaucoup s'interrogeaient à l'époque sur la capacité de cet ingénieur de 46 ans à piloter le leader mondial du logiciel. Aujourd'hui la plupart des observateurs s'accordent à reconnaître que Satya Nadella a su transformer radicalement Microsoft.

Lorsqu'il a pris les commandes, la partie était loin d'être gagnée, les ventes de PC avaient ralenti, la recherche sur le mobile avait pris du retard, la concurrence devenait plus rude et le groupe était fragilisé par un fonctionnement plutôt bureaucratique.

Avec le recul, quels ont donc été les ingrédients du succès ?

Ingrédient n° 1 : Accepter qu'un concurrent puisse être également un partenaire en pratiquant la coopération, mélange de coopération et de concurrence

- Hier le plus important consistait à verrouiller votre département ingénierie de manière à ce que personne ne puisse vous copier
- Aujourd'hui le business a changé, les limites ont disparues et les acteurs de cette industrie interagissent désormais de manière fluide dans la chaîne de valeur grâce à la transformation numérique
- Il fallait, 5 ans plus tôt, être à la fois visionnaire et audacieux pour oser faire le premier pas et aller rencontrer les concurrents pour leur proposer de coopérer.

Ingrédient n° 2 : Repenser complètement le modèle économique.

- Chez Microsoft, la transition est passée par la refonte d'un modèle économique qui avait largement fait ses preuves, il a fallu forcer pour changer et vaincre des résistances
- Une action importante a consisté également à valoriser le cœur du sens et de l'identité de la marque Microsoft.
- Il fallait également oser challenger le statut quo ce que n'a pas hésité à faire Satya Nadella qui est en train de convaincre avec Office 365 en mode SaaS.
- Il répète souvent dans ses interviews que le plus difficile n'a pas été de prendre le virage technologique mais de réinventer le modèle économique.

Ingrédient n° 3 : Croire en l'impossible, supprimer l'improbable et embarquer tout le monde dans l'aventure

- Le nouveau PDG de Microsoft ne s'est pas laissé griser par ses premiers succès, il avait toujours hâte d'en faire plus, notamment dans ses investissements R&D.
- Il était également en communication constante avec ses collaborateurs, de manière transparente et authentique
- Enfin, tout en revenant aux fondamentaux, il répétait souvent : « Notre industrie ne respecte pas la tradition, elle ne respecte que l'innovation »

## B. FAVORISER L'AGILITE

Sur ce sujet de l'agilité, il existe de nombreuses méthodes et pratiques et dans nos accompagnements, nous privilégions 3 d'entre elles ainsi que les bonnes pratiques qui en découlent.

Quelles sont-elles et comment les utiliser au mieux, c'est ce que nous découvrirons dans les prochaines semaines avec notre CONNEC'SENS STORY N° 3

Si vous souhaitez avoir un avant-gout des différentes méthodes dites agiles, vous pouvez cliquer sur le lien suivant : <http://bit.ly/TechniquesUX>

## Conclusion

Quels enseignements pouvons-nous tirer à la fois de nos expériences d'accompagnement de conduite de projets de transformation et également de la transformation digitale de Microsoft ?

Tout d'abord, nous aimerions souligner le rôle essentiel de l'implication du dirigeant pour favoriser l'engagement de ses collaborateurs et la réussite future du projet de transformation.

Tout aussi essentielle est l'implication de la fonction Ressources Humaines dès le démarrage du projet d'entreprise, quel qu'il soit.

C'est seulement dans un deuxième temps qu'il conviendra de choisir les méthodes et les approches les plus appropriées à la situation.

Au-delà des processus rationnels qu'il convient de mettre en place, nous pensons qu'il ne faut pas sous-estimer les facteurs humains et émotionnels, qui s'ils sont bien intégrés vont grandement contribuer à la réussite de votre transformation.

L'accélération du temps, la mutation rapide de notre environnement externe et le changement tout aussi rapide de nos organisations fait que nous devons en tenir compte dans nos attentes vis-à-vis de nos managers.

Nous ne pouvons plus leur demander qu'ils accompagnent seuls le changement, cela serait trop anxiogène et compromettrait le succès du projet.

La bonne pratique consiste désormais à se faire accompagner par un professionnel externe à l'entreprise et cela a été le choix fait par un nombre croissant de dirigeants en 2018.

Le mix équilibré entre des axes de progrès disruptifs et le maintien des fondamentaux fait également partie des bonnes pratiques des transformations réussies.

Sur la partie « axes de progrès », il est souhaitable de faire participer le plus de monde possible en posant 3 questions simples et concrètes :

- Pourquoi sommes-nous ici ?
- Qu'allons-nous faire maintenant ?
- Comment nous transformer culturellement pour faire émerger un nouvel état d'esprit collectif tourné vers la croissance et les résultats ?

**Thierry et moi-même vous souhaitons une bonne lecture et un excellent mois de juin.**

**Continuez de profiter du printemps en attendant l'été, en osant prendre des risques et en récompensant la créativité, la curiosité et l'ouverture de vos collaborateurs au changement.**

**Portez votre attention sur les réalisations positives de vos équipes et permettez-leur de ne plus avoir peur de l'erreur.**

**Revenez vers nous si l'envie d'une transformation fluide, créative et réussie dans les délais vous séduit.**