

Les yeux qui brillent, le véritable enjeu de la transformation dans l'entreprise

Philippe Dumé, professeur spécialiste de transformation digitale

Publié le 30 janvier 2018 – Mis à jour le 7 novembre 2018

Ces dernières années, la transformation est au cœur des préoccupations des entreprises. Une soif de changements pour améliorer leur performance, qui s'illustre aussi à travers le lancement du Plan d'actions pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) initié par le Gouvernement. Mais comment parvenir à susciter ce mouvement au sein des organisations ?



Pourquoi les potentiels d'amélioration opérationnelle à deux chiffres se traduisent, souvent, dans les exercices budgétaires par des ambitions à un seul chiffre ? Au-delà des négociations que nous connaissons, à tous les niveaux, pour atteindre des résultats juste acceptables, j'ai coutume de répondre qu'une des clefs de l'excellence se tient dans les « yeux qui brillent ». Cette notion, certes, subjective traduit pourtant, bel et bien, la capacité des collaborateurs à s'engager, en libérant toutes les forces présentes.

Une évidence comprise par tous, pensez-vous ? Vous-mêmes ? Avez-vous les « yeux qui brillent » dans votre rôle professionnel actuel ?

Les résultats des enquêtes de type Gallup démontrent, année après année, un engagement des salariés en chute constante. Ainsi, trop peu d'entreprises arrivent à exploiter leur vrai potentiel ; et beaucoup finissent par péricliter.

Mes différentes expériences et analyses de transformation m'ont amené à considérer trois prérequis simples pour réussir. Ces derniers sont, la plupart du temps, animés par des leaders qui allient l'humilité et la volonté profonde de changer les choses, quitte à commencer par eux-mêmes et leurs collaborateurs directs.

Aligner l'organisation autour d'un rêve commun

Au sein d'un groupe de fabrication de composants automobiles, les échanges sur le terrain, et la confiance construite entre direction générale et ouvriers, ont permis, non seulement, d'identifier des gisements de productivité dix fois supérieurs à ceux, initialement, définis, mais aussi, de susciter chez les opérationnels l'envie de faire mieux. Cet exercice a, ainsi, permis de redéfinir, à la hausse, toutes les ambitions initiales autour d'un véritable projet commun.

Ce type d'alignement est ce que j'appelle le « rêve commun ». Ce rêve est, souvent, construit à l'encontre des processus classiques pour définir les stratégies et les objectifs. Il se base, en effet, davantage sur le questionnement direct des véritables enjeux de l'entreprise, sur et par le terrain. Il permet de définir des ambitions jusque-là considérées comme impossibles. Mais à une seule condition ! Que le manager ait l'humilité de plonger au cœur de l'organisation pour nouer un dialogue, ouvert et franc.

Incarner la transformation tous les jours

La capacité d'une équipe de direction à travailler, physiquement, dans des chantiers de transformation avec les opérationnels, a permis à une entreprise de service, en Europe de l'Est, de réduire de 20 % les lead times d'exécution des tâches de maintenance, et ce, en six mois à peine, tout en améliorant de quatre points leur marge nette.

L'engagement managérial n'est plus un secret pour personne. Incarner le changement, tout en montrant l'exemple, reste, en revanche, plus rare. Cela nécessite, en effet, d'avoir la capacité à s'impliquer dans un contact direct et non-hiérarchique, en plus des comités de revue traditionnels. Cette approche permet de pivoter, rapidement, en cas de besoin pour atteindre les objectifs fixés par le rêve commun. Elle crée l'engouement et la confiance nécessaire, des opérationnels et du management de proximité, pour tester de nouvelles solutions, en se sentant soutenus par leur direction.

Donner l'autonomie maximale aux opérationnels

L'autonomie, donnée aux équipes d'un fabricant d'avions, pour déployer de nouvelles solutions de réalité augmentée et d'écrans numériques pour la gestion de la performance, a permis une appropriation plus grande, et une mise en place deux fois plus rapide que les projets classiques.

Une fois que l'alignement et l'incarnation de la transformation sont bien établis, la vitesse de déploiement dépendra, largement, de la maturité et de l'autonomie des opérationnels à la mettre en place. Ceci implique une autre forme de gestion selon laquelle le management de proximité développe, plus largement, ses capacités de coaching, et selon lequel la direction continue à animer, tout en préparant déjà le prochain cycle de transformation. La possibilité de redéfinir, soi-même, son cadre de travail et de mener jusqu'au bout les projets est un facteur de motivation et d'épanouissement accordé par le sens donné au travail de chacun.

Le digital joue un rôle de plus en plus important selon cette approche. Il permet, en effet, d'accélérer les boucles de communication et de décision sur des populations éclatées. Il permet de dégager du temps pour le reporting, afin de se concentrer sur le coaching des équipes, rentrer, ainsi, dans une boucle vertueuse d'engagement et améliorer les indicateurs de performance. À quand l'indicateur des « yeux qui brillent » ?

Par Philippe Dumé,
directeur du MBA au Cnam,
professeur de transformation digitale

Qui est Philippe Dumé?



Philippe Dumé est le directeur du MBA Manager d'entreprise du Cnam et professeur de Transformation digitale.

Le MBA Manager d'entreprise

Découvrez le [MBA Manager d'entreprise](#) (page en français).

Et sa présentation au sein de [l'International Institute of Management du Cnam](#) (page en anglais).

<http://blog.cnam.fr/travail/le-futur-du-travail/les-yeux-qui-brillent-le-veritable-enjeu-de-la-transformation-dans-l-entrepris>