

# ADD<sup>N°08</sup>

REVUE D'IDÉES D'ARGON CONSULTING

ACHATS  
R&D ET INNOVATION  
PRODUCTION ET MAINTENANCE  
SUPPLY CHAIN ET LOGISTIQUE  
GESTION DE LA RELATION CLIENT  
OPTIMISATION DES SG&A  
FINANCE ET PERFORMANCE  
CHANGE MANAGEMENT  
DIGITAL



**L'HUMAIN, PARTENAIRE  
INDISPENSABLE  
DU SUCCÈS DE VOS  
TRANSFORMATIONS**

ARGON  
CONSULTING

## L'HUMAIN, PARTENAIRE INDISPENSABLE DU SUCCÈS DE VOS TRANSFORMATIONS

Dans un environnement en forte mutation, le rythme et la fréquence des changements et transformations en entreprise s'accroissent.

Pourtant, les études et l'enquête réalisée dans le cadre de ce numéro de ADD, montrent que près de la moitié des projets de transformation n'atteignent pas les résultats escomptés.

Dans ce contexte, nous avons voulu vous apporter, comme à notre habitude, un regard neuf sur la transformation.

L'étude que nous avons menée avec BVA montre que, même si elle est prise en compte de manière quasi-systématique, la conduite du changement ne porte pas toujours ses fruits. Nos experts ont cherché alors à préciser quelques éléments pour accélérer et pérenniser la transformation :

- Étudier et construire la conduite du changement en fonction de la nature du changement ;
- Rechercher l'engagement des collaborateurs pour mener la transformation ;
- Accompagner les managers, pour qu'ils cultivent et maintiennent la motivation de leurs collaborateurs ;
- Conduire le changement avec des outils innovants et collaboratifs qui s'appuient sur les neurosciences.

Dr. Soeren Fischer, Senior Vice-President Business Improvement & Quality, Airbus Group, expliquera, dans son interview, comment il a réussi le changement culturel de 30 000 collaborateurs en s'appuyant sur les bons acteurs et les bons outils de changement.

Je vous souhaite une excellente lecture, en espérant qu'elle éclairera d'un œil neuf vos transformations.

**Yvan Salamon**  
Président

**ARGON**  
CONSULTING



P 2-5

ENQUÊTE

LES SECRETS DES ENTREPRISES QUI  
**RÉUSSISSENT LEUR TRANSFORMATION**

P 6-13

ARTICLE DE FOND

**ENGAGER** POUR MIEUX TRANSFORMER

P 14-19

ARTICLE DE FOND

LES **MANAGERS**, CLÉ DE VOÛTE DE LA  
**TRANSFORMATION**

P 20-23

INTERVIEW

« IL EST IMPÉRATIF DE METTRE  
**L'HUMAIN AU CENTRE** »

P 24-29

ARTICLE DE FOND

**ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT**  
EN ENTREPRISE **GRÂCE AUX**  
**NEUROSCIENCES**

P 30-35

BUSINESS CASE

**RÉUSSIR LE CHANGEMENT** DANS  
DES ENVIRONNEMENTS DISPERSÉS  
GÉOGRAPHIQUEMENT

P 36

LISTE DES CONTRIBUTEURS

# LES SECRETS DES ENTREPRISES QUI RÉUSSISSENT LEUR TRANSFORMATION

La transformation est plus que jamais au coeur des préoccupations des entreprises. Pourtant seule la moitié des projets de changement réussissent. Quels facteurs permettent d'assurer le succès d'une transformation ? Est-ce juste une question de méthode ou certaines caractéristiques intrinsèques des entreprises entrent-elles en jeu ?

Éléments de réponse avec ce sondage réalisé en partenariat avec BVA auprès de dirigeants d'entreprises<sup>(1)</sup>.

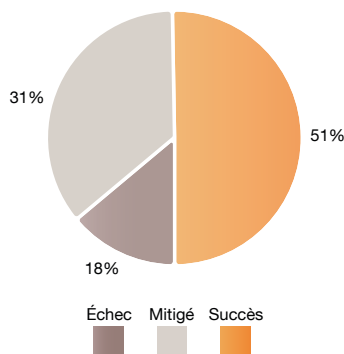
## 1. Des entreprises en mutation permanente

**Les entreprises sont en mutation** : 93% des personnes ayant répondu ont connu au moins un changement majeur (rupture de business model, réorganisation, projet ERP, programme de compétitivité, PMI/Carve out) au cours de ces dernières années et 73% au moins deux. Tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprise sont touchés.

## 2. La difficile réussite des transformations

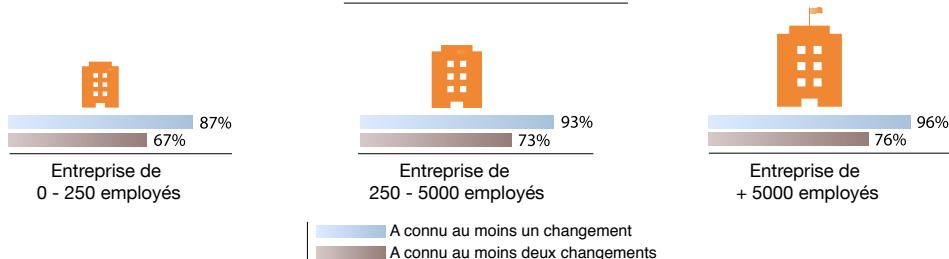
Néanmoins, même si le changement devient le quotidien des entreprises, le succès de ces transformations reste difficile : tout juste

### La difficile réussite des transformations



la moitié (51%) des entreprises déclarent arriver à lever les freins du changement, près de 20% n'y arrivent pas et 31% connaissent un succès mitigé.

### Les entreprises en mutation



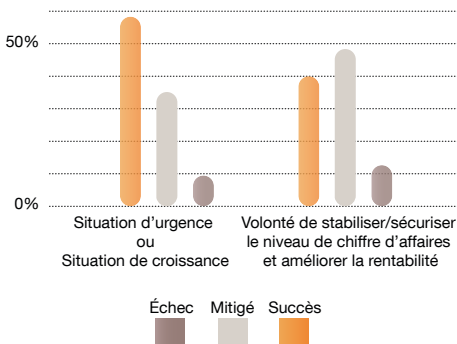
### 3. Les facteurs clés de succès des transformations<sup>(2)</sup>

L'enquête met en exergue trois facteurs clés de succès majeurs : la prise en compte du contexte économique de l'entreprise, l'importance de sa culture et l'organisation de l'équipe d'accompagnement.

#### a. Adapter la démarche au contexte de l'entreprise

La prise en compte du contexte économique de l'entreprise dans la démarche d'accompagnement est un premier facteur clé de succès. Une situation d'urgence ou une logique de croissance sont plus favorables au succès de la transformation qu'une situation de maintien du CA ou de la rentabilité. 56% des entreprises en stratégie de croissance ou en situation d'urgence réussissent contre 36% pour les entreprises en phase de stabilisation.

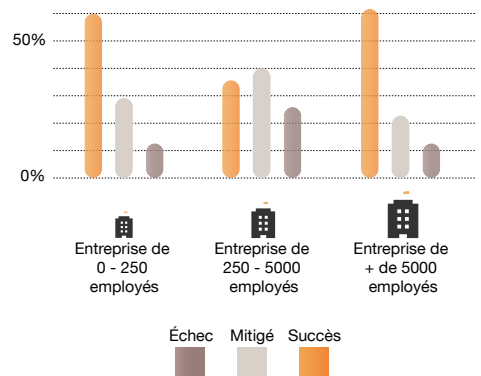
#### Réussite en fonction du contexte économique



Dans les deux premiers cas, il est probable que les collaborateurs comprennent la nécessité du changement et qu'il n'y a pas d'alternative possible.

Dans le troisième cas où ce contexte n'existe pas, la réussite est beaucoup plus aléatoire : plus de 60% des entreprises déclarent des situations d'échec ou des résultats mitigés de leur projet de transformation. Les entreprises doivent s'aligner sur le besoin de changement, travailler les messages, davantage investir sur le partage de la vision avant de rentrer dans la transformation.

#### Réussite en fonction de la taille de l'entreprise



Réfléchir la démarche en fonction de la taille de l'entreprise et du nombre de personnes impactées est également nécessaire.

Sur la route du succès des transformations, les petites entreprises tirent leur épingle du jeu : la proximité favorise évidemment le dialogue et la circulation de l'information. Les très grosses entreprises réussissent également : elles ont déjà connu des changements et des mutations qui leur ont permis de développer des compétences. Leur expérience leur a montré la nécessité d'investir pour faire face au changement.

<sup>(2)</sup> Les données ci-après sont à considérer comme des tendances ou analyses qualitatives compte tenu des faibles effectifs de croisement

Les entreprises de taille intermédiaire, quant à elles, connaissent de vraies difficultés. Il leur faut encore prendre conscience de la nécessité de changer d'échelle et de méthode, structurer la démarche, tout en conservant une proximité managériale, pour conduire le changement.

## *b. Adapter la démarche à la culture d'entreprise*

La culture d'entreprise influe sur la réussite des transformations.

La plupart des entreprises se perçoivent comme orientées résultat et orientées client. Ce n'est pas un facteur différenciant pour la réussite de leurs projets de transformation. Ce sont sur les dimensions transparence,

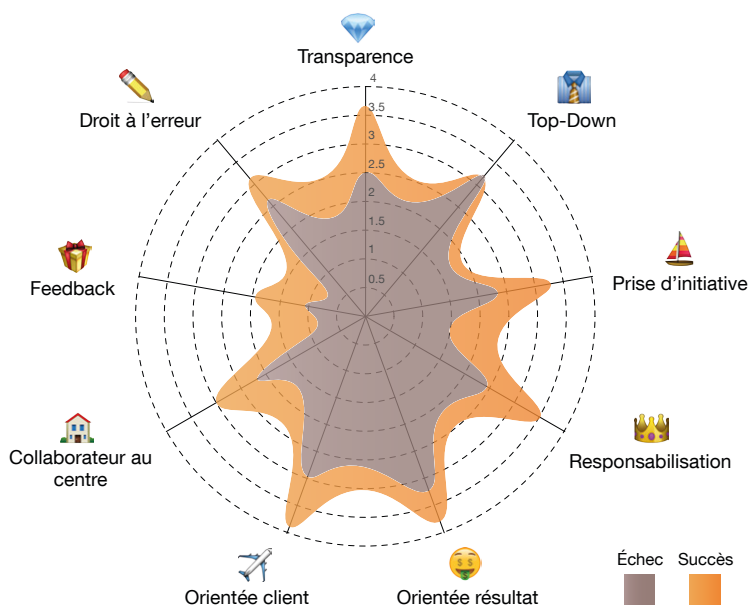
responsabilisation et prise d'initiative que les entreprises qui réussissent et celles qui sont en situation d'échec se différencient le plus : si ces dimensions sont sous-exprimées dans la culture de l'entreprise, la démarche de changement devra les promouvoir fortement sur le périmètre du projet.

## *c. Actionner des outils innovants*

Certaines démarches telles que l'accompagnement des équipes de management et les approches collectives (co-construction, gamification...) permettent de promouvoir ces dimensions culturelles.

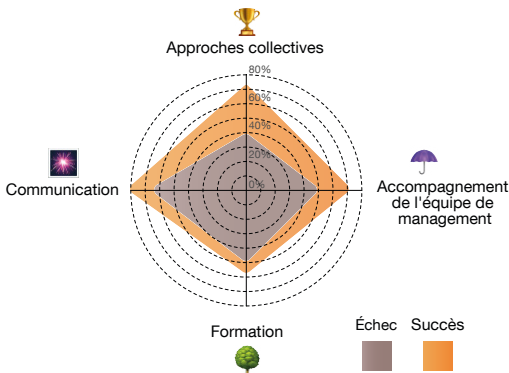
Ce sont d'ailleurs sur ces approches collaboratives que les entreprises en succès et en échec se démarquent le plus.

**Caractéristiques culturelles des entreprises qui réussissent et qui ne réussissent pas leurs transformations**



Communication et formation, quant à elles, ne sont pas différenciantes.

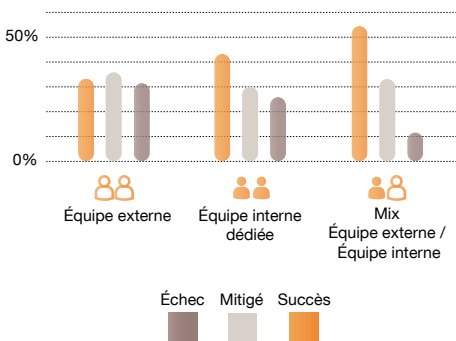
#### Outils de changement utilisés par les entreprises



#### d. Combiner des intervenants internes et externes

84% des organisations ont assimilé que le changement devait être accompagné.

#### Composition des équipes pour mener le changement



Le dispositif interne-externe, dispositif dans lequel les équipes internes conduisent le changement et les équipes externes apportent expertise et méthodologie, est le plus pertinent pour réussir le changement et réduire le risque d'échec. Seulement 12% des entreprises dans cette configuration échouent contre environ 30% dans les autres configurations.

Bien que les entreprises se donnent les moyens d'accompagner le changement (équipes dédiées au changement, communication, formation), le taux de succès des transformations reste mitigé. Deux raisons principales ressortent de cette enquête : le contexte de l'entreprise et sa culture.

En fonction du contexte, il faudra intensifier ou non le partage du pourquoi et des objectifs dans la démarche, et trouver le bon équilibre entre proximité et industrialisation. Culturellement, l'accompagnement du changement devra insuffler transparence, responsabilisation, prise d'initiative... via des pratiques collaboratives structurées.

Nous vous proposons d'explorer ces différents facteurs clés de succès dans les articles qui vont suivre.



# ENGAGER POUR MIEUX TRANSFORMER

---

Elise Blanc, directrice, Argon Consulting





Si les plans de transformation abondent, seule la moitié des entreprises déclarent les mener à terme avec succès<sup>(1)</sup>. Leurs secrets ? S'appuyer sur les dimensions de transparence, de responsabilisation et de prise d'initiative par les collaborateurs, sans oublier la prise en compte de leur perception du changement afin d'adapter le tempo de la transformation. Explications.

**L**es collaborateurs ne sont pas acteurs du changement malgré eux. Cette vérité toute simple démine le dilemme piégeux auquel font face de nombreuses entreprises au moment d'engager leur transformation : « faut-il privilégier, en termes d'efficacité, une approche descendante (top-down) qui s'impose aux collaborateurs, ou une approche ascendante (bottom-up) qui mise sur une démarche plus complexe d'engagement ? » Si l'approche top-down possède l'apparent mérite de la simplicité et de la rapidité, son caractère éminemment prescriptif suscite plus de résistance que d'engagement.

<sup>(1)</sup> Selon notre enquête réalisée avec l'institut BVA (voir page 2)

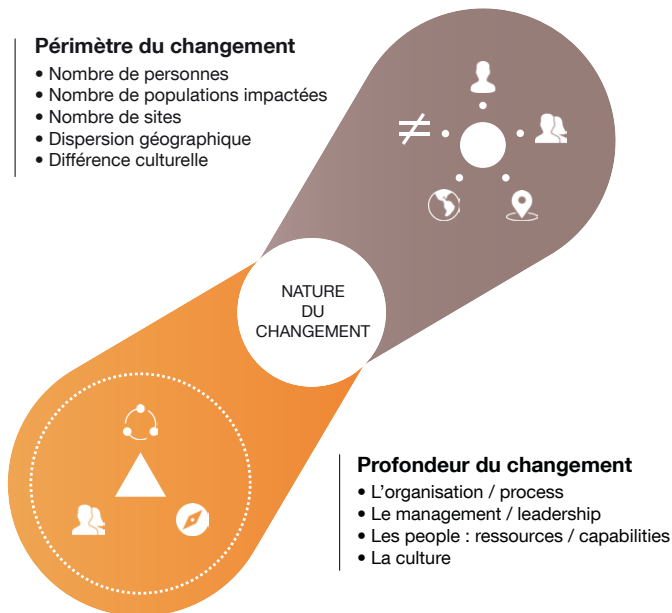
La raison : la plupart des salariés refusent de soutenir un projet dès lors qu'ils ne s'en sentent pas acteurs. Le fait de ne pas avoir voix au chapitre les empêche de s'approprier les projets. Dans nos sociétés, les individus acceptent, en effet, de moins en moins que l'on décide en leur nom. Le monde de l'entreprise est tout particulièrement concerné par cette tendance.

Pour que la transformation produise tous ses effets et soit pérenne, il faut donc cultiver l'engagement des collaborateurs. Concrètement, l'engagement peut se définir ainsi : c'est la décision volontaire d'un salarié de participer à un projet ou à une initiative que l'entreprise lui propose. Cette

implication, les entreprises peuvent aujourd'hui la mesurer et l'analyser finement grâce aux enquêtes d'engagement<sup>(2)</sup>. L'engagement est essentiel dans la mesure où il sert le potentiel, la créativité et la capacité à se transformer de leur organisation.

### **Tel changement, tel accompagnement : bien dimensionner la démarche**

Afin de susciter l'engagement des collaborateurs, une démarche d'accompagnement de la transformation doit être pleinement adaptée à la nature du projet et à son périmètre. Deux critères sont à prendre en compte :

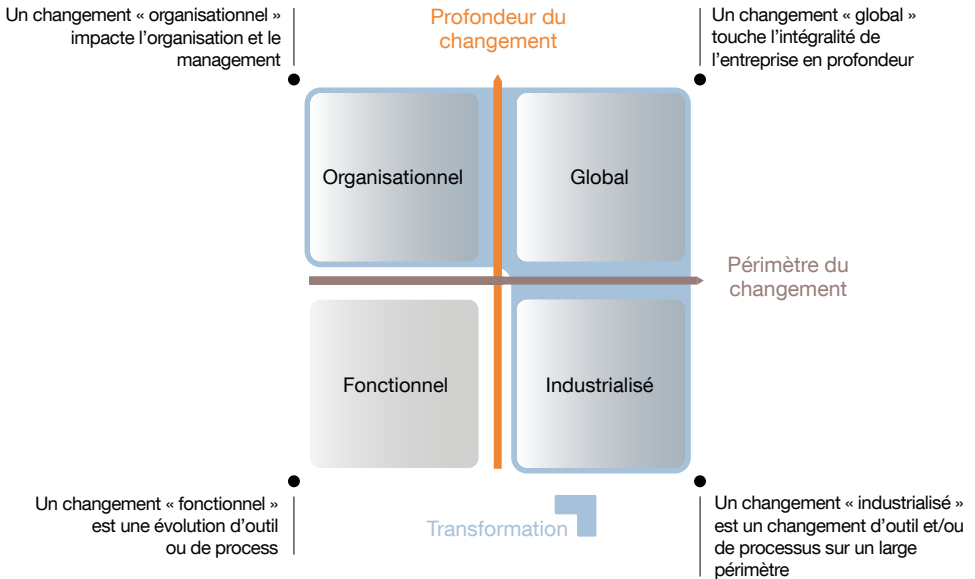


<sup>(2)</sup> Gallup a sorti en octobre 2017 sa dernière « employee engagement survey »

[http://news.gallup.com/topic/employee\\_engagement.aspx](http://news.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx)

L'étude révèle une crise de l'engagement avec seulement 13 % des collaborateurs engagés au niveau mondial (notamment 8 % au Royaume-Uni et 32 % aux États-Unis)

## Croiser ces deux critères met en évidence quatre grandes natures du changement



### À chaque changement son accompagnement

Les quatre grandes natures de changement méritent un accompagnement spécifique. L'approche « One size fits all » est strictement à bannir.

### "One size fits all" ne fonctionne pas, et tout particulièrement dans l'accompagnement du changement

#### Changement fonctionnel : un simple effort de formation et de communication

Le changement fonctionnel concerne l'évolution d'outil et/ou de process dans un service ou un département de l'entreprise. L'enjeu est donc de faire comprendre ces évolutions auprès des collaborateurs.

Les leviers standards de l'accompagnement – formation et communication – sont généralement suffisants et sont mis en œuvre par les équipes techniques du projet. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un véritable programme de transformation.

### **Changement industrialisé : anticipez les besoins d'accompagnement**

Celui-ci touche un groupe de personnes beaucoup plus large, ce qui complexifie la transformation. L'enjeu est alors de maîtriser la vitesse de déploiement d'un nouvel outil/processus tout en embarquant les collaborateurs concernés et en assurant leur montée en compétence massive.

Dans ce cas, la phase de cadrage permet d'évaluer les compétences existantes et d'identifier celles à acquérir. Le cadrage a également comme objectif d'évaluer la capacité des collaborateurs à évoluer afin d'anticiper les besoins d'accompagnement. Les évolutions d'ERP (Enterprise Resource Planning), par exemple, entrent dans cette catégorie de changement.

### **Changement organisationnel : une mobilisation de toute l'entreprise**

Ce type de changement a des impacts sur l'organisation du travail, les modes de management, le leadership, voire la culture d'entreprise. Son succès repose sur la bonne compréhension des enjeux par les collaborateurs, l'appropriation du changement et l'alignement de l'organisation avec la vision cible, notamment en termes d'évolution des rôles et responsabilités.

Le changement organisationnel concerne le plus souvent des projets transverses, par exemple l'évolution des process ressources humaines pour favoriser la mobilité interne

ou encore la mise en place d'un S&OP (Sales & Operations Planning). Il peut également toucher une fonction comme les achats ou la supply chain.

Dans ce cas, il ne faut pas perdre de vue que chaque fonction interagit avec les autres métiers de l'entreprise.

Conséquence : la philosophie du changement doit être comprise et acceptée par tous.

### **Changement global : faites preuve de cohérence**

Typique des cas de fusion-acquisition, le changement global impacte toutes les dimensions de l'entreprise – process, outils, organisation, modes de management et culture – sur un très large périmètre.

L'enjeu principal ?

L'appropriation du changement, mais également la cohérence du déploiement. Dans ce cas de figure, plusieurs projets simultanés concourent à la transformation de l'entreprise. Il est alors impératif que les collaborateurs perçoivent que tous les projets menés de front vont dans le même sens. Pour embarquer l'ensemble des collaborateurs dans cette nouvelle aventure, cela nécessite des qualités de leadership transformationnel<sup>(3)</sup>.

<sup>(3)</sup> Bass & Riggio - *Transformational Leadership* - 2006

## Quatre leviers pour engager les collaborateurs dans la transformation

### 1. Envisager les dimensions humaines et techniques de façon simultanée

Ce sont les collaborateurs qui vont vivre et faire vivre le changement. Travailler en amont avec eux, ainsi qu'avec leurs managers, permet d'éviter des résistances.

Mieux : cela permet de cultiver l'adhésion au futur projet. Il s'agit d'envisager les dimensions techniques (modèles, structures, processus) et les dimensions humaines en même temps, et non l'une après l'autre.

---

**L'intelligence collective, c'est l'intelligence des équipes de travail. Elle se réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux de l'organisation, voire dans l'organisation toute entière. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles**

---

### 2. Miser sur l'intelligence collective

Le changement est l'affaire et la responsabilité de tous... pourvu que chaque collaborateur se sente concerné et motivé. L'accompagnement de la transformation est donc l'art d'emmener un collectif vers une ambition.

Faciliter la compréhension du changement auprès de tous les salariés permet d'aller plus vite et plus loin.

Les outils centrés sur le développement de l'intelligence collective sont donc précieux. Les capacités de compréhension et d'action des équipes permettent, en effet, de dépasser la somme des intelligences individuelles.

### 3. S'appuyer sur l'expérience utilisateur

L'expérience utilisateur doit être au cœur des démarches d'accompagnement pour susciter l'engagement des collaborateurs. Ces derniers doivent pouvoir se projeter dans le changement, aussi bien à titre individuel (« *Qu'est-ce que le changement à venir va m'apporter ?* ») qu'à titre collectif (« *Qu'est-ce qui va changer dans nos façons de collaborer au quotidien ?* »). Pouvoir ainsi envisager l'avenir réduit l'incertitude, source de crainte et donc de résistance.

Concrètement, cela passe par l'expérience utilisateur. Plusieurs solutions existent pour permettre aux salariés d'exprimer leurs attentes par rapport au changement, que celui-ci porte sur un outil, un process ou de

nouvelles règles et rituels de management. La gamification<sup>(4)</sup> en est un bon exemple. Elle permet de donner envie aux collaborateurs d'envisager sereinement le changement en faisant appel aux émotions propres au jeu. Ainsi, les perceptions positives et négatives sont exprimées avant même que l'utilisateur – le collaborateur – soit en situation réelle de changement.

#### 4. Adopter le bon rythme de changement

Enfin, l'accompagnement doit mesurer le rythme acceptable par l'entreprise pour que tous les collaborateurs puissent s'engager. Ce rythme va dépendre de l'histoire, la culture ou encore des valeurs de chaque entreprise.

Les temps d'appropriation du changement sont d'ailleurs différents, que l'on envisage la dimension individuelle ou collective. Or, toutes les initiatives doivent avancer conjointement. Ce sont donc les actions d'accompagnement qui vont rythmer la transformation, en accord avec la capacité d'appropriation de chacun.

Il faut donner aux équipes comme aux collaborateurs le temps d'accepter la vision, de comprendre ce qui va changer pour chacun et pour le groupe, de poser des questions et de se motiver. Il est essentiel de mesurer les perceptions utilisateurs tout au long du projet afin d'adapter, si nécessaire, le tempo de la transformation.

---

**L'engagement ne se commande pas. Il se nourrit de motivation et se développe dans des contextes où l'on retrouve quatre principes directeurs**

---

En actionnant ces quatre leviers, il devient possible d'engager tous les collaborateurs dans la transformation. Cette démarche de collaboration et de co-création permet ainsi d'installer le changement dans la durée afin qu'il produise tous ses effets et permette à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, en s'appuyant sur ce qu'elle a de plus précieux : ses talents.

<sup>(4)</sup> Lire notre article page 25

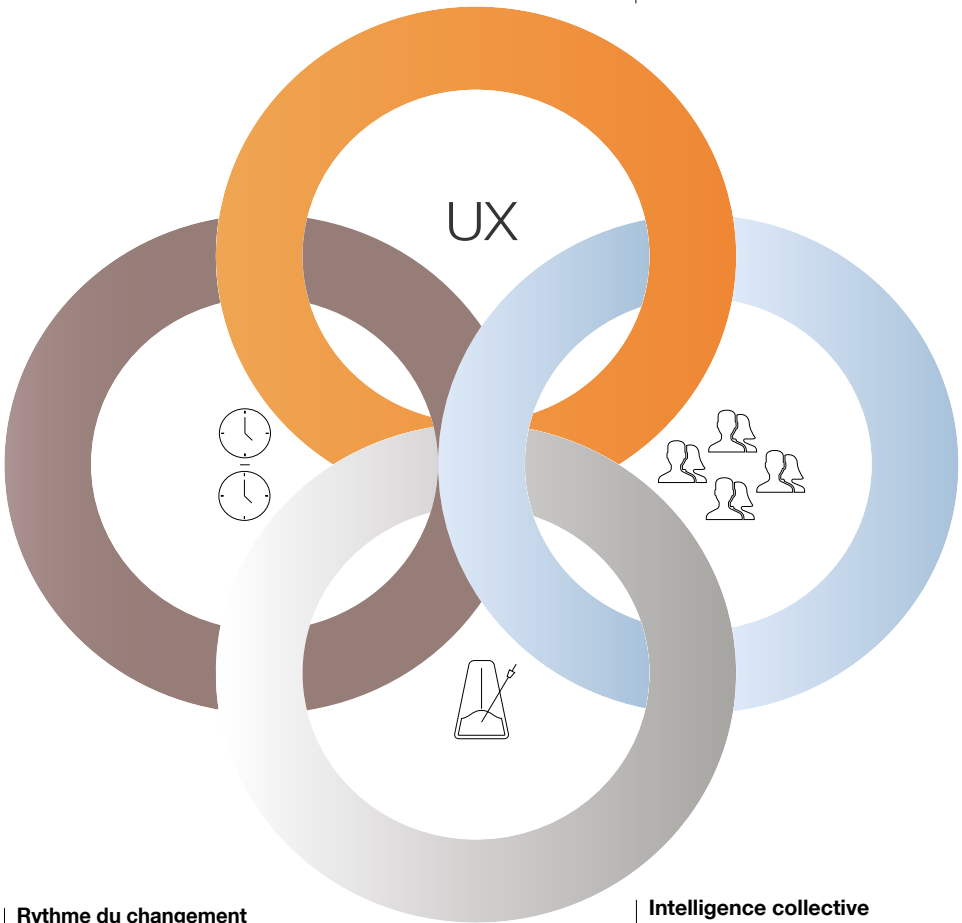
## Les quatre principes directeurs des démarches d'accompagnement qui nourrissent l'engagement des collaborateurs

### Simultanéité des actions

Transformer, c'est adresser simultanément les dimensions techniques (modèles, structures, processus...) et les dimensions humaines.

### Expérience utilisateur

Passer par l'expérience utilisateur permet de réguler les émotions car les perceptions positives et négatives sont exprimées avant même que l'utilisateur/collaborateur soit en position réelle de changement.



### Rythme du changement

Traiter des rythmes du changement dans l'organisation revient à traiter de la dynamique du changement organisationnel.

### Intelligence collective

Un collectif bien guidé dans sa compréhension du changement va plus vite et plus loin que chacun des individus le composant.

”

# LES MANAGERS, CLÉ DE VOÛTE DE LA TRANSFORMATION

---

Sabine Cousin, directrice, Argon Consulting

”



Les équipes managériales jouent un rôle clé dans la réussite de toute transformation. Ce sont même les premiers ambassadeurs du projet et les relais indispensables auprès des équipes. Leurs discours et leurs actes sont, en effet, déterminants. Ce rôle complexe, subtil et exigeant, reste parfois sous-estimé. Comment accompagner au mieux les managers afin qu'ils contribuent pleinement au succès de la transformation ? Analyse et réponses concrètes.

À quoi mesure-t-on le succès d'une transformation : à sa capacité à donner du sens dans un cadre économique et technologique donné et à bâtir un changement pérenne qui responsabilise les collaborateurs. Dans cette démarche, les managers jouent un rôle central.

Ils permettent de partager une vision et d'expliquer les bénéfices attendus, condition *sine qua non* pour mobiliser les équipes et susciter leur engagement. Autrement dit, les managers, particulièrement les managers de proximité, sont les garants des bonnes conditions de transformation, au bénéfice de leurs équipes.

Problème : trop souvent, le projet de transformation est conçu dans le cercle des top managers. Le manque de mobilisation du management intermédiaire dans les phases de définition et de préparation d'un projet de transformation devient source de difficultés lors de son déploiement.

Et cela est d'autant plus dommageable que les managers de proximité éprouvent souvent des difficultés dans leurs missions habituelles. Celles-ci consistent à relayer auprès des collaborateurs les objectifs fixés par le top management en les traduisant de façon concrète et opérationnelle.

Ajoutez à cela un contexte d'urgence, de pression, d'incertitude et, parfois, de contradictions, et vous aurez réuni tous les ingrédients pour qu'un projet de transformation se solde par un échec.

Autre phénomène à prendre impérativement en considération : notre monde change. De nouveaux modes de vie bousculent notre société et, de facto, les entreprises. Aujourd'hui la société est de plus en plus adepte des valeurs collaboratives du web (partage, accès à l'information, transparence...), allergique à la communication descendante.

Ces principes se propagent aussi pour faire avancer le destin commun des entreprises. Or, ces dernières ont souvent du mal à faire preuve de la même flexibilité et de la même agilité.

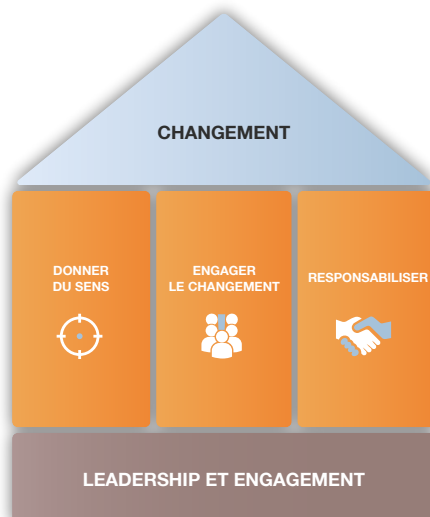
### Changement, mode d'emploi

La réussite d'une transformation est basée sur ces trois piliers : donner du sens, engager dans le changement et responsabiliser les collaborateurs.

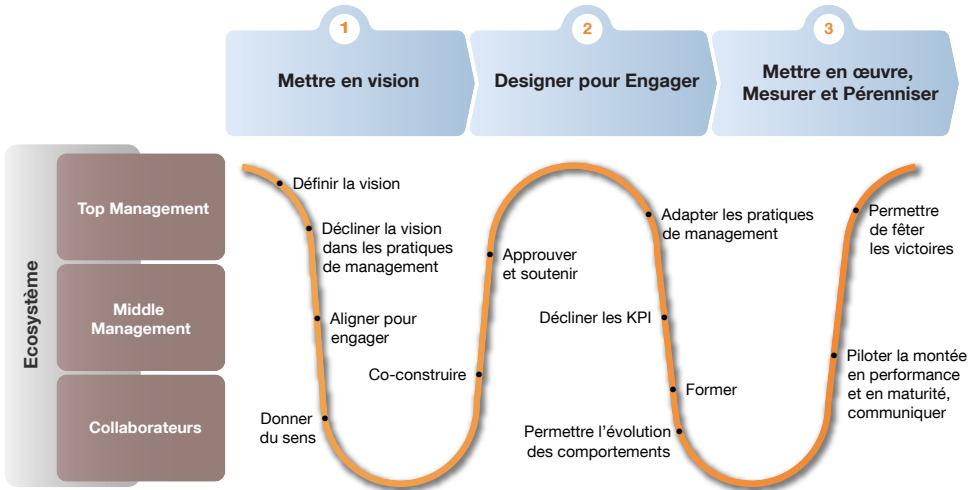
D'une manière générale, partager l'ambition et la vision, ainsi qu'expliquer les bénéfices attendus, permet de comprendre les enjeux et la cible de la transformation.

Créer des conditions favorables pour que les équipes se mobilisent assure également l'engagement. La responsabilisation des collaborateurs garantit aussi des résultats durables.

Les managers jouent ainsi un rôle privilégié.



## Sur le chemin critique du changement, manager est une responsabilité complexe et en perpétuelle évolution



## Le top management et le management intermédiaire jouent un rôle déterminant dans la réussite d'une transformation

Ils sont à la fois la fondation et le ciment de cette construction. Ils sont les gardiens du temple du changement pour leurs équipes.

Comment ? En leur donnant les bonnes conditions pour réussir : en évitant notamment une surcharge de travail – première cause de résistance – et en mettant les bonnes personnes au bon endroit pour ne citer que quelques exemples.

Un projet de transformation se décline en trois phases qui impliquent la totalité de

la hiérarchie de l'entreprise. Sur le chemin critique de la transformation, plusieurs étapes sont incontournables. Dans chacune d'entre elles, le manager joue un rôle décisif.

### 1. Mettre en vision

Pour conduire le changement, les managers doivent commencer par comprendre l'ambition de la transformation proposée. Il leur faut cerner l'esprit général, la vision véhiculée par le changement.

Concrètement, il s'agit des principes structurants du programme, du macro-planning, des jalons-clés et de l'organisation du pilotage. Pour être efficace, cette organisation doit nécessairement s'appuyer sur un vocabulaire partagé. C'est ensuite aux managers de décliner cette vision en pratiques managériales, de traduire l'ambition en objectifs d'équipes et individuels, afin de donner du sens.

## 2. Designer pour Engager

Durant la phase d'appropriation, les managers doivent identifier avec clarté les changements et leurs impacts. Sachant que leur propre périmètre d'activité peut être amené à évoluer dans le cadre de la transformation, les managers doivent garder à l'esprit quels sont les invariants et quelle est leur marge de manœuvre. Ils seront ainsi en mesure de décliner les objectifs stratégiques fixés par la direction. Ils doivent être libres de co-construire les chantiers opérationnels de la feuille de route. Ces chantiers vont également permettre de déterminer les besoins éventuels en recrutement et en formation.

Une bonne pratique à ce stade de la transformation ? Favoriser un niveau d'information homogène entre le top management et les managers intermédiaires permet d'éviter tout déséquilibre au sein des équipes et favorise l'engagement de l'ensemble des collaborateurs.

## 3. Mettre en œuvre, Mesurer et Pérenniser

Afin de garantir une mise en œuvre pérenne de la transformation, les managers doivent donner confiance dans la réussite de cette dernière. Comment ? En veillant à ce que les équipes restent focalisées sur les priorités stratégiques et en arbitrant rapidement sur les éventuels points de friction.

---

**Pour réussir sa transformation, il faut en comprendre l'ambition**

---

Les managers assument donc un rôle complexe, en perpétuelle évolution, au sein des projets de transformation. Trop souvent, ils sont peu formés et pas assez aidés pour transformer efficacement. Pour qu'ils puissent incarner pleinement leur rôle, un accompagnement est essentiel.

### Accompagner les managers pour réussir votre transformation

Certains outils ou dispositifs adéquats permettent de donner aux managers intermédiaires toutes les clés et compétences pour qu'ils deviennent des relais efficaces, sans perdre de temps. En voici quelques-uns :

#### Donner la priorité à la transformation

Les managers souffrent d'un manque de temps chronique. C'est une réalité et souvent un euphémisme. L'anticipation est donc capitale : il faut leur transmettre systématiquement les bonnes informations au bon moment – voire en amont de ce bon moment – afin qu'ils s'organisent et programment les étapes à venir avec leurs équipes. Cet investissement en temps et en ressources s'avère indispensable pour renforcer l'adhésion au changement et garantir son bon déploiement.

### Accompagner l'évolution du rôle de manager

Dans le contexte de changement sociétal général, le rôle du manager évolue fortement. Celui-ci doit s'adapter, utiliser son temps différemment et changer de posture. Manager, c'est avant tout décliner opérationnellement les objectifs stratégiques. Mais on attend également du manager qu'il ait une vision,

qu'il sache embarquer, responsabiliser les équipes et, le cas échéant, animer un réseau.

Prenant l'exemple de la planification de l'activité d'un service, il n'est pas utile pour le manager d'organiser l'activité des individus si ces derniers disposent des outils et de la connaissance des règles pour le faire. Le temps consacré par le manager en support et au contrôle de la planification effectuée par les acteurs de terrain sera bien plus pertinent.

Dans un contexte de transformation, le manager doit faire preuve d'une grande agilité, s'adapter en permanence, ajuster sa posture et sa façon d'agir. Le mentoring interne ou externe est un moyen simple et efficace pour partager des bonnes pratiques entre des managers expérimentés déjà passés par des phases de transformation et leurs collègues plus jeunes, confrontés pour la première fois à ces problématiques. C'est à la fois un bel exercice pour celui qui transmet son savoir-faire et son savoir-être, ainsi qu'un excellent moyen de verbaliser et cadrer les questions et craintes de ceux qui conduisent la transformation. Le regard d'un autre manager, qui n'est pas impliqué dans la transformation, peut apporter une forte valeur ajoutée à celui qui vit celle-ci.

### Les former au partage et à l'écoute

Les managers doivent s'assurer de la mise en place de dispositifs d'écoute, qui permettent de faire remonter les signaux faibles, les peurs, les freins ou les « non-dits » des équipes. Le feedback permet d'ancrer les comportements souhaités et de « retoquer » les autres.

Les « gemba walks », qui consistent pour les managers à aller sur le terrain pour résoudre concrètement les problèmes, ou encore les approches « go, look & see » ou « vis ma vie », qui permettent d'embrasser le point de vue de ses partenaires en se mettant à leur place pendant une durée déterminée, sont d'excellents moyens pour renforcer la proximité des managers et les orienter dans la prise de décisions. Autre solution : l'animation d'équipe de manière plus collaborative et responsabilisante en déléguant un certain nombre de tâches quand cela fait sens, par exemple la gestion des congés. Cela présente également l'avantage de la transparence. Des techniques d'animation d'équipes innovantes peuvent ainsi être utilisées avec des outils et techniques collaboratives comme le design thinking.

### Les inciter à la transparence et à la sincérité

Les managers sont les clés de réussite de la transformation quand ils ne se limitent pas à superviser le changement mais quand ils permettent aux collaborateurs de trouver des solutions. Ils doivent aider les collaborateurs à grandir afin qu'ils deviennent acteurs du changement. Pour y parvenir, le manager conjugue exigence et bienveillance dans l'organisation du travail, ce qui responsabilise toute l'équipe et instaure une véritable dynamique.

Les collaborateurs retrouvent la confiance, du sens et du plaisir au travail. Ils se mobilisent et le changement se met en place presque naturellement.

The background is a solid orange color with various abstract shapes. At the top, there is a light orange thought bubble containing a dark orange exclamation mark. Below it, a dashed white line with a small circle at its end curves across the upper left. Large, faint orange quotation marks are positioned on the left and right sides of the text. At the bottom, there is a large solid orange circle and a dashed white line curving across the bottom right. A faint circular graphic with three dots is visible in the lower right area.

**IL EST IMPÉRATIF  
DE METTRE  
L'HUMAIN  
AU CENTRE**

Pour répondre aux standards de qualité d'une des industries les plus exigeantes qui soient, le groupe Airbus a lancé en 2013 son initiative Quest. En trois ans, le champion européen de l'aéronautique et du spatial a réussi à réduire de 50% les surcoûts liés à la non-qualité. Retour sur une aventure éminemment humaine, dont le succès repose sur l'implication de ses 140 000 collaborateurs.

### **Comment est née l'initiative Quest ?**

Parce que le taux de qualité d'Airbus se trouvait en léger retrait par rapport aux standards de notre industrie, nous avons initié en 2013 un plan d'action, une quête de performance que nous avons baptisée Quest. Dans le secteur de l'aéronautique et du spatial, la notion de qualité est, en effet, essentielle pour la conquête des marchés. Par ailleurs, le fait de retravailler une pièce mal montée ou de s'apercevoir en bout de chaîne que telle autre pièce est manquante génère d'importants surcoûts, en plus de l'insatisfaction du client.

### **Une fois le constat posé, par où commencer ?**

Notre plan d'action reposait sur deux axes. Le premier, technique, s'est attaché à définir la notion même de non-qualité pour mieux réussir à la traiter. Le second axe – le plus ambitieux sans doute – s'est centré sur l'humain. Nous avons, en effet, cherché à faire évoluer les mentalités pour impliquer l'ensemble de nos 140 000 collaborateurs.



**Dr. Soeren Fischer**

Senior Vice-President Business Improvement & Quality  
Airbus Group

Ces deux axes définis, nous avons mis en place en 2014 un certain nombre de projets pilotes. Ces derniers ont confirmé nos premières observations et nous ont permis de déployer le projet sur le terrain. Nous avons ainsi débuté la formation des premiers ambassadeurs de l'initiative Quest. Leur mission ? Porter la transformation au sein des entités du groupe. Car l'amélioration de la qualité est un travail éminemment collectif.

### **Quel rôle ont joué ces ambassadeurs dans le changement des mentalités ?**

Un rôle essentiel. Il nous a semblé évident qu'on ne pouvait pas toucher 140 000 personnes sans relais sur le terrain. Il n'était pas possible de miser uniquement sur une communication descendante, venue du top management. En formant ces ambassadeurs, nous avons escompté un effet d'entraînement. La stratégie s'est avérée payante puisque de cinquante ambassadeurs au lancement du projet, nous en avons à la fin compté plusieurs centaines.

### **Comment avez-vous identifié et formé ces ambassadeurs ?**

Nous avons demandé à toutes les divisions de proposer des agents du changement, sur la base du volontariat. Nous les avons ensuite formés dans des *bootcamps*, au cours de sessions d'entraînement aussi courtes qu'intenses. Pendant trois jours, ils ont pu nourrir leur réflexion au travers d'exercices ludiques. Ils ont pu questionner la notion de qualité dans toutes ses composantes : mentalités, culture, changement ou encore coaching... Cette formation a naturellement créé un réseau solidaire et actif au sein du groupe.

### **Parallèlement à ce réseau d'ambassadeurs, quelles autres initiatives avez-vous mises en place pour fédérer les équipes ?**

Des actions de formation, bien sûr, qu'elles soient en ligne ou en présentiel. Et des actions de communication grâce, par exemple, à des articles de sensibilisation publiés sur l'intranet. Nous avons également créé un lieu d'échange itinérant. Ce *road show* intitulé « Mobilo Quest » a permis aux collaborateurs de trouver des brochures, d'écouter les témoignages de clients faisant part de leurs retours ou encore de discuter avec les ambassadeurs ou les experts.

Entre les actions de formation et de communication, nous avons réussi à toucher directement près de 50 000 personnes ! Et nous avons vu les collaborateurs prendre conscience de l'impact, à plus grande échelle, que peut avoir une vis oubliée, une finition ratée, une teinte pas parfaitement reproduite ou une pièce mal usinée...

### **Pour en revenir aux aspects plus techniques, comment avez-vous facilité la mesure qualité ?**

Des 21 indicateurs identifiés au départ pour mesurer la qualité, nous sommes descendus à 5. Notre objectif : simplifier leur utilisation sur toute la chaîne de valeur, à tous les niveaux du groupe. Nous avons également mis en place des espaces d'échange et des outils de pilotage. Dans ces chambres de contrôle, les équipes multifonctionnelles se sont régulièrement réunies pour discuter de l'évolution des indicateurs et des initiatives à prendre pour aller plus loin.



### **Vous avez dû tout de même rencontrer des résistances, non ?**

Les équipes de production ont plutôt bien adhéré au projet, dès lors qu'elles ont compris les retombées concrètes sur l'activité. En revanche, cela a été plus compliqué avec le *middle management*, souvent considéré comme le gardien du temple... J'ai très souvent entendu dire : « Pourquoi changer de méthode alors qu'on a toujours fait comme ceci ou comme cela ? »

Une chose, semble-t-il, nous a grandement aidés : c'est la volonté de transparence du top management. Je me rappelle en particulier une séance de travail au cours de laquelle nous étions en train d'étudier les retours des collaborateurs sur la maturité du programme Quest. Tous les indicateurs étaient verts (bien) ou jaunes (moyen). Le directeur général de la division en question est alors entré dans la salle, a regardé les indicateurs et nous a affirmé que cela ne correspondait pas du tout aux retours informels, beaucoup plus négatifs, dont il disposait. Il nous a ainsi poussés à questionner la pertinence des outils d'évaluation, à relever les incohérences en retournant sur le terrain. Grâce à lui, nous avons surmonté ce que j'appelle « l'effet pastèque » : vert à l'extérieur, rouge à l'intérieur !

### **Alors, objectifs atteints ?**

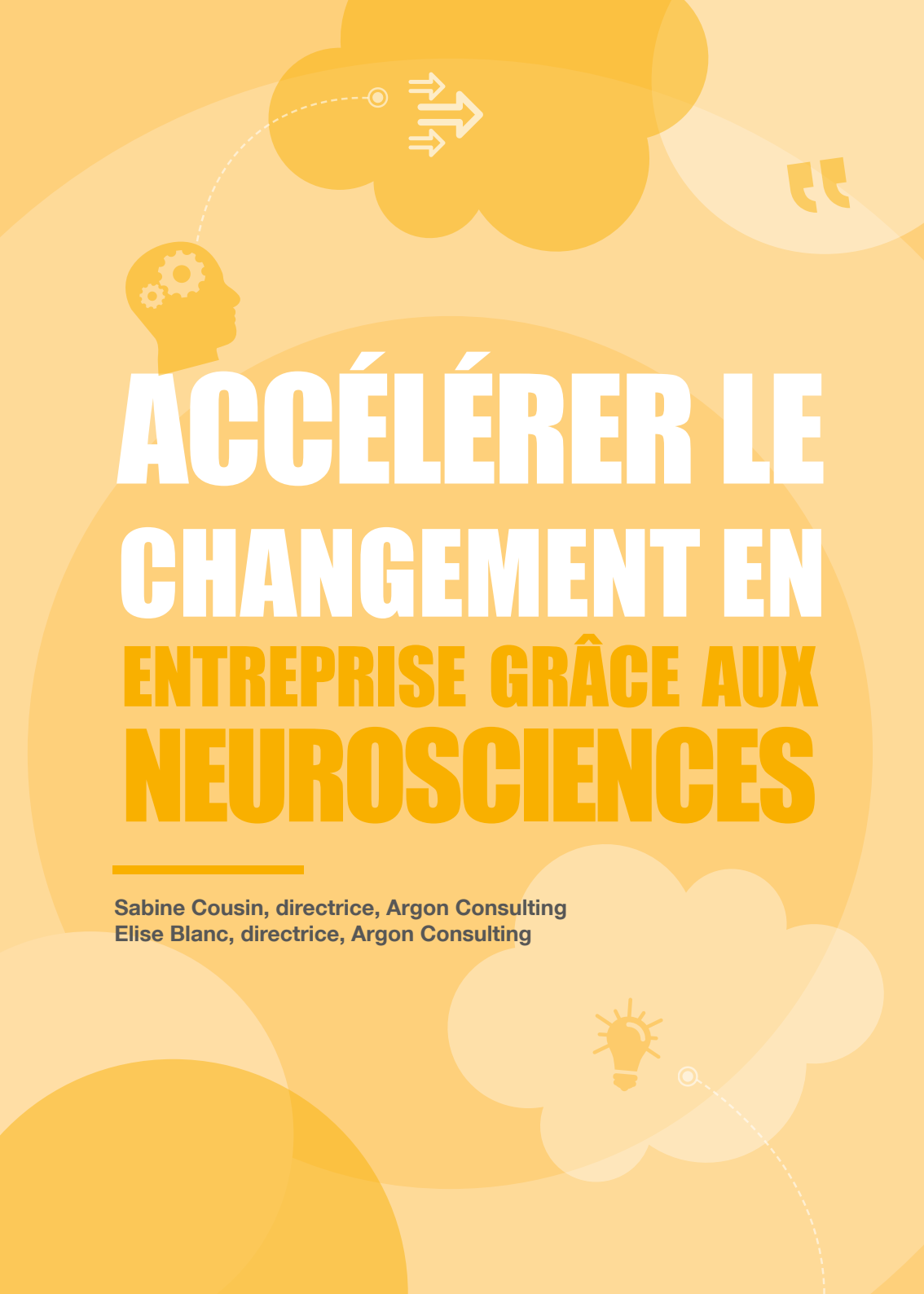
Le changement vrai, durable se mesure sur dix à quinze ans. Mais je pense être en mesure de dire deux choses : la première, c'est que nous avons atteint en seulement trois ans notre principal objectif : réduire de moitié les coûts liés à la non-qualité. La

seconde, c'est que nous avons initié quelque chose de profond. Nous avons d'ailleurs plusieurs chantiers en cours, ce qui signifie que l'amélioration de la qualité s'inscrit dans le long terme chez Airbus.

Pour installer cette initiative dans le temps, nous poursuivons les actions de communication, en intégrant la question de la qualité dans le parcours d'intégration des nouvelles recrues et dans les objectifs des managers, mais aussi en développant d'autres initiatives. Par exemple, nous avons « poussé » le standard de qualité APQP (Advanced Product Quality Planning) jusqu'à en faire un standard mondial dans l'aéronautique, qui s'applique aussi à nos sous-traitants.

### **Pour finir, un conseil à vos homologues de l'industrie ?**

La transformation, qu'elle soit numérique, opérationnelle ou technologique, figure sur tous les agendas des industriels, dans tous les secteurs. Pour réussir ce défi, il est impératif de mettre l'humain au centre. Il ne faut pas se contenter de raisonner en termes de process. Il faut impliquer les collaborateurs ! Bien souvent, les réponses viennent d'eux. Il suffit parfois de leur poser les bonnes questions et leur donner les moyens de tester leurs idées.



# ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT EN ENTREPRISE GRÂCE AUX NEUROSCIENCES

---

Sabine Cousin, directrice, Argon Consulting  
Elise Blanc, directrice, Argon Consulting

Management, leadership et change management sont depuis quelques années l'un des terrains de recherche des neurosciences. Ces dernières, en aidant à comprendre le fonctionnement du cerveau, offrent des clés pour surmonter la résistance au changement au sein des organisations. Les neurosciences apportent ainsi un éclairage scientifique et davantage d'efficacité grâce à des outils dédiés. Décryptage et exercices pratiques.

**L**e contexte d'un changement exige souvent de prendre des décisions rapidement, dans un environnement d'incertitude. Or, face à la complexité, le cerveau préfère rester dans le status quo. Il est routinier : à tel point qu'il travaillerait même à 99,9% par habitude<sup>(1)</sup>.

Craignant le changement, le cerveau fonctionne grâce à des raccourcis qui, dans l'ensemble, sont utiles en ce qu'ils permettent de gagner du temps et de l'énergie, mais peuvent conduire à des décisions infondées.

<sup>(1)</sup> David Rock & Jeffrey Schwartz - "Strategy et Business" issue 43 - 2006

Le cerveau est, en effet, constitué de trois territoires : néocortex, limbique et reptilien. Avant de prendre une décision, le cerveau logique (néocortex) consulte le cerveau limbique (mémoire et émotions) pour établir un lien entre la situation actuelle et des situations passées. Il va chercher un contenu affectif.

Le cerveau reptilien est aussi appelé le cerveau primaire ou primitif. Les instincts de base comme l'instinct de conservation se trouvent au niveau du cerveau reptilien. Il est la source des comportements primitifs qui répondent à des besoins fondamentaux. Il assure entre autres, la sauvegarde de l'individu et de l'espèce.

---

## **Il faut développer les facultés adaptatives des personnes qui vont être touchées par le changement**

---

Ainsi, quand il s'agit de prendre une décision, nos trois cerveaux établissent un dialogue entre notre raison, nos émotions et nos sensations viscérales. La raison ne peut présider seule au choix.

Décider demande que l'on sente les choses « dans nos tripes » et que l'on prenne en considération nos expériences passées. En même temps, la logique à elle seule ne nous permettra jamais de choisir un conjoint ou

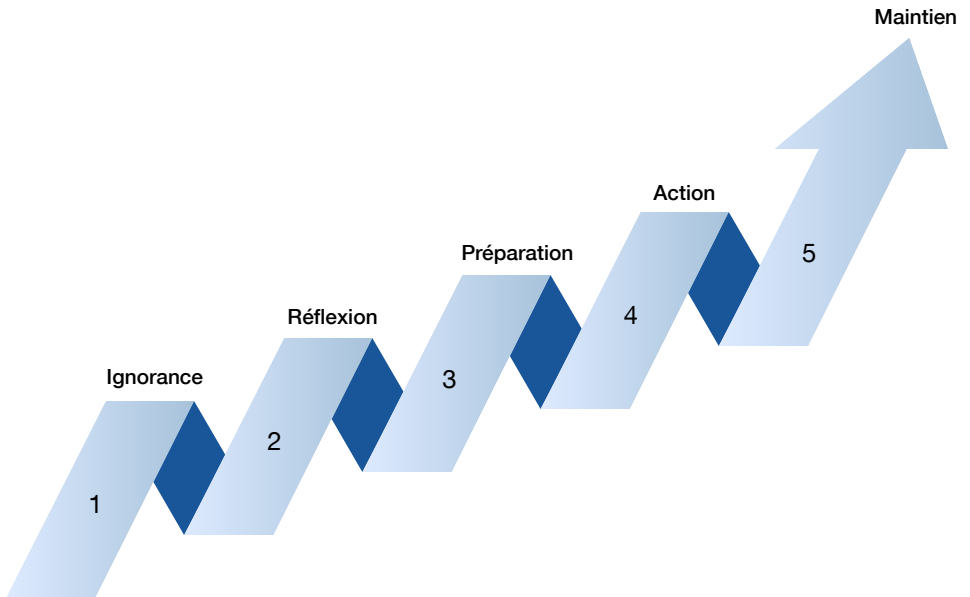
un métier, ni de déterminer si nous pouvons faire confiance à quelqu'un. Sans émotion, nous avons du mal à prendre les décisions les plus simples. Résultat : tout changement repose sur l'activation de ces trois territoires.

Étudiant le fonctionnement du cerveau, les neurosciences sont aujourd'hui mises à contribution pour avancer dans de nombreux terrains de recherche, tout particulièrement les sciences cognitives comme la psychologie, l'intelligence artificielle, la philosophie, la linguistique, la sociologie ou l'anthropologie. Encore timidement pour l'instant, elles commencent aussi à apporter leur contribution à des domaines aussi concrets que la politique, l'économie, le marketing ou... le management des organisations.

Les neurosciences ont ainsi apporté des preuves scientifiques à certaines intuitions de professionnels du management. Les communicants sont par exemple persuadés depuis longtemps que, pour que les messages soient mémorisés, il faut les répéter. En effet, le psychiatre et chercheur en neuroscience autrichien Eric Kandel a démontré l'existence et la différence entre la mémoire court terme et la mémoire long terme. Il a même obtenu le prix Nobel de médecine en 2000 pour cette découverte.

Autre exemple : les directeurs des ressources humaines ont observé, depuis longtemps, que les émotions sont contagieuses. Une intuition confirmée en 1990 par Giacomo Rizzolatti, professeur de physiologie à Parme

### Parcours du changement : cinq étapes pour se transformer



---

**La connaissance et la prise en compte des principes de neurosciences sont donc essentielles dans la construction d'une démarche d'accompagnement**

---

(Italie), avec la découverte des neurones miroirs. Ces derniers se mettent en marche

lorsque nous voyons quelqu'un réaliser une action, ils activent en nous les zones du cerveau qui sont habituellement sollicitées lorsque nous réalisons réellement cette action.

Les neurosciences ont également permis de modéliser les étapes du changement et d'expliquer le chemin que parcourent les collaborateurs dans le cadre d'une transformation de l'entreprise. Connaître ce modèle permet d'accélérer le chemin entre le point de départ et la cible du changement. Basé sur la compréhension

du comportement de l'individu, ce modèle repose sur l'hypothèse que le changement est le résultat d'un long parcours, jalonné d'une série de cinq étapes-clés.

- **Première étape : l'ignorance.** Il faut développer les facultés adaptatives des personnes qui vont être touchées par le changement.
- **Deuxième étape : la réflexion.** On se prépare, on commence à reconnaître le besoin de changer et à prendre en compte les avantages et limites du changement.
- **Troisième étape : la préparation.** Au cours de celle-ci, on apporte des changements manifestes à notre comportement, soit en abandonnant nos anciennes habitudes, soit en adoptant de nouvelles. C'est sans doute la phase la plus critique du changement.
- **Quatrième étape : l'action.** On commence à faire des petits pas, mesurés mais réels, vers le changement de comportement.
- **Cinquième étape : le maintien du changement.** On est capable de rendre durables nos nouveaux comportements en les stabilisant à moyen terme.

---

## S'exercer à la curiosité, l'acceptation et la prise de recul, le feedback et l'expression des opinions renforce l'agilité de l'organisation et l'accueil du changement

---

### 3 outils fondés sur les neurosciences pour accélérer le changement

Le modèle précédent permet de comprendre le chemin que chacun des collaborateurs, pris isolément, va devoir faire pour changer. Des outils d'accompagnement, fondés sur les principes des neurosciences, agissent comme des accélérateurs sur le chemin de la transformation collective.

À titre illustratif, voici trois outils que vous pouvez mettre en œuvre dès maintenant au sein de votre organisation.

1. Les ateliers collaboratifs **What-if** (« Et si ») permettent de poser toutes les questions concernant le changement. Concrètement, c'est une réunion de co-construction d'un support pédagogique permettant à tous de se projeter dans la transformation à venir. Une personne joue le rôle de l'avocat du diable pour remettre en question la réponse collectivement apportée.

Le produit de sortie de l'atelier est une FAQ (Foire Aux Questions) pédagogique qui permet de rassurer les équipes et de les engager dans le changement. Cet outil est conçu pour permettre de transformer les habitudes.

Travaillé en collectif, il fait émerger les émotions positives qui vont permettre au changement de se mettre en œuvre.

---

## Pour travailler collectivement, il faut s'assurer que les individus concernés comprennent le changement et ont bien la capacité de changer

---

2. La **gamification** utilise le mécanisme du jeu pour passer d'une représentation complexe d'un changement à quelque chose de plus simple et de plus compréhensible. Le fait de recourir à un jeu connu de tous (le jeu de cartes par exemple) permet de toucher la part émotionnelle de chacun de façon positive. Travailler en groupe favorise également l'émulation nécessaire à la mise en marche du changement.

3. Le **storytelling** est une méthode de communication fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes et des récits. Cette technique permet de transposer le changement

---

## L'engagement du collectif permet d'anticiper les résistances et d'aborder les freins au changement

---

complexe dans un univers compréhensible par tous – on a tous lu des contes ! – pour s'adresser aux collaborateurs de façon concrète, à hauteur d'homme, une façon de les embarquer dans le changement plus sereinement.

Ces applications pratiques témoignent de l'intérêt des neurosciences pour le management du changement. En s'appuyant sur une compréhension intime du fonctionnement du cerveau, elles déjouent les résistances qui empêchent fréquemment la transformation de porter ses fruits.

Les outils qui s'appuient sur les principes des neurosciences doivent donc être envisagés dès la phase de conception d'un programme de transformation.



**RÉUSSIR LE  
CHANGEMENT  
DANS DES ENVIRONNEMENTS  
DISPERSÉS  
GÉOGRAPHIQUEMENT**

---

Alix Langlais, senior manager, Argon Consulting





Parmi les transformations que connaissent les entreprises, un changement d'outil (ex : ERP) sur un périmètre géographiquement étendu – régional, national voire international – est un cas fréquent et complexe à gérer. L'entreprise Adom<sup>(1)</sup> – dont le métier est de déployer et maintenir des infrastructures électroniques chez les particuliers – a récemment connu ce type de changement lors de l'évolution de son ERP et de son outil de relation client.

Le challenge ? Permettre l'appropriation de ces nouveaux outils et les process associés par l'ensemble des équipes dispersées dans toute la France, soit près de 2 000 collaborateurs répartis sur 60 agences et un centre de relation client et de « back office ».

La solution : industrialiser un processus de changement centré sur l'utilisateur. Retour d'expérience.

### **ERP et relation client : un changement d'outils à forts enjeux opérationnels**

**C**hanger d'ERP chez Adom, c'est impacter l'ensemble des fonctions opérationnelles (commerciales, relation client, intervention terrain, supply chain...) ainsi que les équipes en charge du pilotage économique de l'entreprise et celles en charge de la gestion des données de référentiels. Le nouvel outil de relation client concerne, quant à lui, l'ensemble des collaborateurs en contact avec les clients. Il s'agit donc d'un projet d'envergure qui a affecté de nombreuses personnes.

<sup>(1)</sup> Le nom a été anonymisé afin de respecter la confidentialité du projet

## Un large périmètre, sur un territoire étendu

- 2 000 personnes impactées
- 5 régions
- 60 agences
- 1 centre de relation client et "back office"

## Impliquer les opérationnels tout au long du projet

Pour réussir cette bascule, l'adhésion des équipes opérationnelles a été identifiée dès le début comme un facteur de succès incontournable. Une réflexion a alors été menée très en amont sur la conduite du changement avec un parti pris fort : impliquer les opérationnels tout au long du projet.

**Dès la phase de conception**, un large panel d'opérationnels a été mis à contribution pour décrire les processus cibles et identifier l'exhaustivité des cas d'utilisation.

**En phase de déploiement**, une démarche d'accompagnement portée par les opérationnels a été retenue afin de mettre véritablement l'utilisateur au cœur de l'expérience de changement et d'apprentissage, et d'accélérer l'assimilation des nouveaux processus et des nouvelles fonctionnalités des outils. Cette démarche a ensuite été industrialisée afin d'assurer l'uniformité des messages et des méthodes de changement.

Ce projet a significativement fait évoluer les outils et processus, et a influencé structurellement certains métiers (ex : supply chain). La mise en place de l'outil de relation client a encouragé plus de collaboration, en donnant à chaque acteur de la visibilité sur les interactions des autres salariés avec le client. Le mode de fonctionnement de ces différents acteurs a donc également évolué.

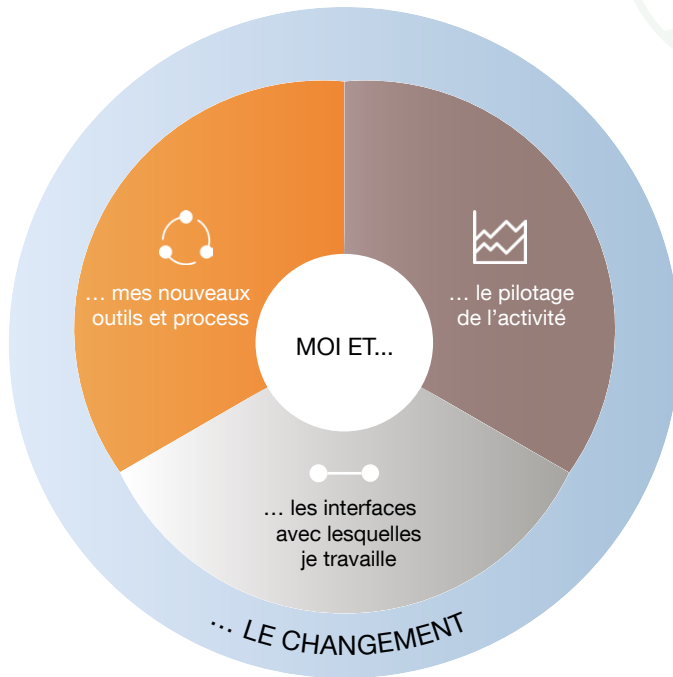
L'enjeu majeur du projet ?

Assurer la continuité de l'activité lors de la bascule. Pour cela : s'assurer, en amont, que les équipes ont assimilé les évolutions de processus et les changements de modes de fonctionnement, et ce, de manière homogène sur l'ensemble du territoire. Autre point clé : consacrer les premiers jours de la bascule à la montée en performance des équipes sur les processus et l'utilisation de ces nouveaux outils.

---

**Le design de l'expérience de changement centrée utilisateur a adressé les trois dimensions de la motivation intrinsèque<sup>(2)</sup> du collaborateur**

---



Pour assurer l'assimilation des changements par les utilisateurs en phase de déploiement, Adom a pris le parti de mettre le collaborateur au cœur de la démarche de déploiement. Comment ? En proposant un parcours regroupant quatre modalités d'apprentissage différentes, touchant trois dimensions de la motivation intrinsèque de chacun : le sentiment d'appartenance, les compétences et le champ d'autonomie.

- **Vidéo et partage - un apprentissage audiovisuel pour comprendre le changement dans sa globalité** : chaque collaborateur a visionné une vidéo décrivant l'impact précis du projet dans son travail quotidien et mon-

trant qu'une attention particulière avait été portée à son métier. Cette vidéo était la base d'un échange entre collaborateurs et managers.

- **Gamification - solliciter l'émotionnel et le rationnel pour comprendre son rôle dans l'ensemble de la chaîne du service au client** : un jeu collaboratif<sup>(3)</sup> a été proposé aux équipes. Son principe : mettre en scène les différents acteurs d'Adom en interaction avec le client tout au long de ses échanges avec l'entreprise. Seul l'échange d'informations permettait aux participants de gagner. L'occasion pour tous de comprendre les contraintes métier de chacun et de définir les

<sup>(3)</sup> Un jeu collaboratif est un jeu dans lequel tous les joueurs gagnent ou perdent ensemble

comportements et modes de fonctionnement à adopter demain avec les autres utilisateurs des nouveaux outils.

## Pour les déploiements géographiquement dispersés, les messages transférés aux équipes doivent être homogènes

- **Formation classique par des pairs - comprendre les processus en détail et apprendre à utiliser les outils** : chaque collaborateur a été formé par des personnes de l'entreprise connaissant parfaitement le métier et utilisant des exemples concrets et parlants. Les modules ont combiné du présentiel pour la formation initiale, des mémos et de l'e-learning pour le perfectionnement des pratiques, avant et pendant la bascule.

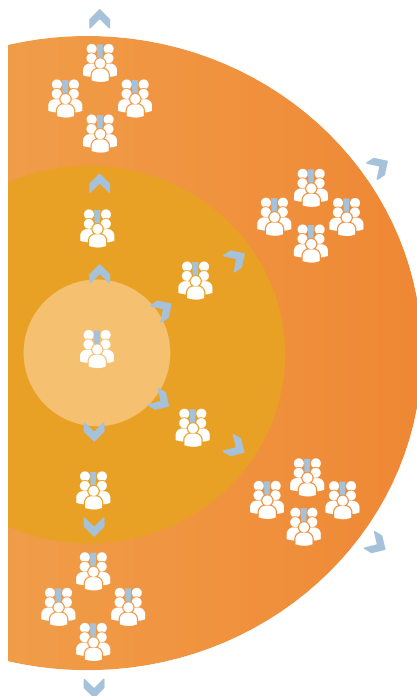
- **Co-construction managériale - s'approprier les nouveaux modes de pilotage rendus possibles par les outils** : les managers ont co-construit, lors d'ateliers de travail, les nouveaux modes de pilotage de l'activité. Ils les ont affinés tout au long du déploiement grâce au réseau social : ce dernier leur a permis d'échanger sur leurs bonnes pratiques au quotidien et sur les retours d'expériences des managers ayant déjà basculé vers le nouveau système. Au fur et à mesure des déploiements, les managers ont trouvé dans ce réseau de

pairs des réponses relatives au pilotage de leur activité.

### Industrialiser la conduite du changement pour mieux réussir

Cette méthode de conduite du changement a été pensée dans un souci d'industrialisation afin d'assurer l'homogénéité des messages transmis aux équipes et d'optimiser l'efficacité du dispositif global.

#### Une démarche en cascade soutenue par des experts du changement



Concrètement, cette industrialisation a reposé sur :

### 1. la diffusion de supports autoportants

permettant aux équipes de s'approprier les messages de manière autonome, avec des messages suffisamment clairs pour ne pas prêter à interprétation et ne pas pouvoir être modifiés. Exemples : des vidéos animées ou un plateau de jeu reprenant suffisamment d'enjeux et d'explications relatifs au projet pour que les collaborateurs puissent y jouer seuls ;

### 2. un déploiement « en cascade »

par les managers qui avaient vécu l'expérience de la bascule avant de la faire vivre à leur équipe.

Cette démarche a été soutenue localement par un réseau d'experts du changement. Référents locaux, ils ont été coachés pour expliquer le projet et son déroulé dans différentes situations, des plus favorables aux plus contestataires. Ils ont alors co-construit la démarche de changement adaptée à chaque population.

La communauté de ces experts du changement a été animée au travers de téléconférences et du réseau social d'entreprise.

En complément, un plan de communication interne plus classique a été déployé. Son objectif : expliquer le contexte et le sens du projet, donner de la visibilité sur ses impacts en toute transparence et décrire avec précision ses grandes étapes et son avancement afin que les équipes terrain puissent les anticiper. L'appropriation et la compréhension des messages-clés ont été mesurées via des sondages internes.

Au final, la mise en place des nouveaux outils a démarré avec des niveaux de confiance et d'engagement élevés des équipes. La montée en compétences s'est déroulée de manière accélérée dans un contexte positif. Une bascule technique réussie grâce à un accompagnement humain sur mesure !

## Impact : 10 à 20% du budget global

**La conduite du changement** qui accompagne la mise en place d'une nouvelle solution technique constitue entre **10 et 20% du budget global d'un projet**. Son budget doit être anticipé sur l'ensemble du périmètre, en plus du budget formations. C'est un facteur-clé de succès d'un projet dans la mesure où elle permet – ou non – l'adhésion des équipes.

# Liste des contributeurs

## **Elise Blanc - directrice**

Diplômée de l'Essec (Exécutive MBA) et titulaire d'un DEA en économie, Elise a alterné depuis presque vingt ans des postes opérationnels (direction de grands projets de transformation au sein de plusieurs entreprises) et des postes de conseil en conduite du changement. Elle est spécialiste en conception et design de nouvelles organisations. Elle sait embarquer par des approches innovantes tout autant les comités de direction que l'ensemble de l'organisation dans une transformation.

[elise.blanc@argon-consult.com](mailto:elise.blanc@argon-consult.com)

## **Sabine Cousin - directrice**

Diplômée de l'université de Heidelberg en Allemagne, Sabine a une double expérience en tant que DRH (à l'international et en France) et en conseil en Change Management & Transformation. Depuis vingt ans, elle intervient sur des programmes de transformation d'envergure internationale. Elle est également reconnue pour accompagner des équipes dirigeantes sur des sujets de Leadership & Organisation.

[sabine.cousin@argon-consult.com](mailto:sabine.cousin@argon-consult.com)

## **Alix Langlais - senior manager**

Diplômée de l'École centrale de Paris et coach en développement personnel et professionnel, Alix est spécialisée dans le design, la gouvernance et le pilotage des programmes de transformation, ainsi que dans la conduite du changement. Elle intervient en particulier dans l'accompagnement des populations « Opérations ».

[alix.langlais@argon-consult.com](mailto:alix.langlais@argon-consult.com)

# ARGON

---

## C O N S U L T I N G

**A**rgon est un **cabinet de conseil** indépendant, à vocation **internationale**, dont le métier est d'aider ses clients à atteindre un **avantage compétitif** durable au travers de l'**excellence de leurs opérations**.

Depuis plus de vingt ans maintenant, nos équipes de consultants accompagnent, en Europe et à l'international, les entreprises et leurs dirigeants dans leurs projets de **transformation opérationnelle** (R&D, achats, manufacturing, supply chain, distribution, fonctions support, SG&A, pilotage de la performance, change management...) en faisant levier sur les **innovations digitales** (IoT, data science, automatisation robotique).

Aujourd'hui, Argon regroupe plus de **150 consultants** issus des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce dans nos **bureaux européens** (Paris et Londres).

Argon est devenu le **cabinet de référence** en France dans le domaine de l'**excellence opérationnelle**. En 2016, il a été reconnu par **Gartner** comme **l'un des vingt meilleurs cabinets de conseil au monde** dans le domaine des opérations. Argon a également été élu **meilleur cabinet de conseil 2017** par le magazine *Capital* et leader en production et opérations par l'organisme VLM Vanguard.

Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site dédié à la transformation opérationnelle [www.argon-consult.com](http://www.argon-consult.com) et notre site dédié à l'innovation digitale [www.argon-digit.com](http://www.argon-digit.com).

