



Chronique de février

TAO TANK© pour *Alliancy*

Changer ensemble ou se changer soi-même ?

Facteur clef de succès : impliquer tous les acteurs locaux dans un nouveau projet est indispensable pour aboutir à un résultat plus global

Ce deuxième cas relate la mise en place d'une nouvelle entité, au sein d'un grand groupe français comportant plusieurs divisions indépendantes ~~toutes concernées par des produits à haute technologie et opérant sur des marchés de l'aéronautique et de la sécurité.~~

Le siège social de ce grand groupe décide de déployer les technologies big data et les algorithmes associés dans ses filiales, en développant dans un premier temps un modèle de maturité ~~de la transformation numérique~~, et un ensemble de métriques qui permettront aux entités concernées de se situer, et de mesurer leurs progrès.

C'est une entité nouvellement créée, qui va porter cette approche stratégique. Ce projet doit lui permettre d'asseoir son positionnement d'acteur de l'innovation dans le groupe, avec une expertise sur le big data.

Une première équipe et des ressources techniques sont ainsi mises en place dans la nouvelle cellule centrale. C'est décidé ! Une de leur premières initiatives sera de demander à chaque filiale du groupe de répondre à un modèle de maturité, sous forme de questionnaire, afin de dresser un état des lieux du groupe sur les sujets big data. Ils rédigent donc un dossier de spécifications puis lancent un appel d'offre afin de sélectionner un partenaire et un outil informatique. Concentrés sur cet objectif, ils s'attachent donc à recenser les meilleurs outils, ceux les plus complets et les plus précis pour répondre à un objectif de cartographie le plus riche possible.

Mais où est le problème ?

En fait, en interrogeant plusieurs parties prenantes de ce projet, il serait possible d'appréhender une toute autre réalité, faisant penser que l'approche proposée est probablement vouée à l'échec :

- Par manque de préparation, de communication et donc d'appropriation des objectifs du projet, les filiales se voient imposer un modèle qui ne sera probablement pas compris dans toutes ses subtilités alors qu'il a pourtant été si longuement travaillé par l'équipe projet centrale...
- Certaines filiales du groupe sont déjà très avancées sur le sujet big data et même reconnues sur leur marché : l'ignorer et leur proposer un modèle standard provoquera une réaction de rejet tout en décrédibilisant la structure d'expertise centrale.
- L'approche du modèle de maturité est un outil d'audit trop statique qui n'enclenchera que très peu de mise en action rapide de chacune des filiales, ce qui est pourtant l'objectif principal attendu !
- Par ailleurs, un même référentiel, comme un standard pour tous les métiers du groupe, engendrera un nivellement des détails qui occultera la richesse des approches locales et la personnalisation nécessaire à chaque métier (marketing, industriel, BtoB, BtoC...).
- En conclusion, les dirigeants des filiales auront beaucoup d'arguments pour remettre en cause la valeur voire l'existence même d'une nouvelle structure centrale qui de plus pèsera sur les coûts qui leur sont refacturés par le siège...

Mais quelle aurait pu être la bonne approche ?

De nombreux groupes s'intéressent aujourd'hui aux opportunités offertes par l'intelligence artificielle appliquée aux données propriétaires, enrichies des bases de données ouvertes ou de tiers. C'est un nouvel enjeu stratégique qui nécessite souvent de mettre en commun ses données, tous métiers confondus, remettant en cause les gouvernances décentralisées qui donnent de l'autonomie aux entrepreneurs au plus près des clients, tout en respectant les spécificités de chaque marché / pays.

Un tel enjeu nécessite donc déjà un engagement fort de tous les dirigeants (siège social, filiales, directions fonctionnelles) afin de mobiliser toutes les forces de l'entreprise vers un objectif collectif.

Un plan de communication global, incluant le recensement des initiatives locales et le recrutement d'experts internes, permettrait ensuite de constituer une équipe motivée, représentative des différents métiers et comportant une complémentarité de compétences.

La méthode doit comporter plusieurs itérations et des phases pilotes concrètes afin de livrer régulièrement des résultats positifs et apporter de la valeur aux filiales qui se sont engagées. Cela n'empêchera pas une consolidation et un partage d'expérience sur la méthode au niveau du siège.

Enfin, la nouvelle structure dont les résultats sont régulièrement reconnus par les dirigeants, doit donner envie aux experts internes de bonne volonté de la rejoindre avec l'objectif de préparer l'avenir de son entité mais aussi par-delà le futur stratégique de son groupe.

Critère de succès 2 : prendre le temps d'impliquer des opérationnels et valoriser leurs expériences déjà lancées avant d'imposer une nouvelle méthode. Ecouter, recueillir les avis et les expériences, reconnaître les progrès déjà accomplis, mettre en mouvement les acteurs, comprendre leurs facteurs de motivation/démotivation... Impliquer des représentants opérationnels au plus près des fonctionnels pour éclairer les décisions et déclencher les motivations.