



Chronique de janvier

TAO TANK© pour *Alliancy*

Perdre du temps pour en gagner

Premier facteur clef de succès : mener des pré projets en mouvement, réversibles et participatifs

Ce premier cas relate l'aventure numérique d'une chaîne de franchise d'environ deux cents magasins. L'équipe du Siège comporte une Direction commerciale qui négocie les conditions commerciales, construit et anime l'offre pour les magasins, la communication, les actions promotionnelles. C'est un outil au service d'un réseau de magasins, mais c'est un outil fortement structurant.

Les dirigeants du Groupe prennent conscience du retard pris vis-à-vis des concurrents en matière de vente à distance. La Direction commerciale voit alors son rôle s'accroître : elle prend en charge le déploiement de la politique digitale, la construction et l'animation des sites marchands.

Après deux mois de travail sur cette question, le Comex remet à sa Direction commerciale un cahier des charges. Comex dont ne font pas partie la DRH Groupe, ni la DRH de la Direction commerciale, ni aucun spécialiste du numérique, des SI, de la transformation. Le Directeur commercial n'a pas consulté ses équipes, toutes novices dans l'art du digital il est vrai. A-t-on fait appel à un consultant ? Nous ne le savons pas...Le cahier des charges comporte les éléments indiquant la manière de mettre en œuvre et développer le projet, y compris l'organisation et le profil des équipes à recruter.

Le Comex a l'habitude de faire ainsi descendre des décisions et plans de mise en œuvre, avec des impératifs de vitesse extrême. « C'est comme cela qu'on gagne dans notre business », aime à répéter le PDG. Depuis des années, on ne peut pas dire que des signaux d'échec lui soient remontés, même si, à dire d'acteurs, quelques grands naufrages sont à déplorer, camouflés et oubliés. Compensés par des succès foudroyants qui créent l'histoire mythique de l'enseigne en général et du PDG en particulier.

Six mois pour mettre en place l'organisation et les processus, et aligner l'offre digitale...

Une nouvelle entité est donc créée, IM pour « Internet Marchand », qui est rattachée à la Direction commerciale. Cela à côté des responsables commerciaux « traditionnels », chacun très spécialisé sur un type de produits, chacun chargé de négocier les conditions commerciales dans son domaine, de référencer les produits pour les magasins, chacun focalisé sur la rentabilité court terme de l'offre physique. IM est *drivée* par un chef de projet internet, et doit construire et animer le site, concevoir et développer le parcours client et le trafic. L'équipe comporte des développeurs (tous très jeunes et motivés au départ), et quelques jeunes responsables e-commerce fraîchement embauchés. La DRH recrute selon le cahier des charges. Le responsable d'IM est un cadre « historique » de la Direction commerciale.

Après deux ans de projet, le constat : 22 mois de retard dans la livraison du site, fortes incompréhensions entre les équipes commerciales et l'équipe digitale, turn over de 30% par an dans l'équipe IP. La chance de ce projet : aucun moyen de dissimulation. Cette fois, tous les acteurs sont forcés de reconnaître l'échec, de se réunir autour d'une table pour y méditer et proposer un « *plan rescue* »...Le Directeur commercial, une paire de responsables commerciaux physiques et leurs homologues numériques, le responsable IM, le DSI, le chef de projet internet, quelques chefs de magasins, et la DRH qui anime l'ensemble...Une intelligence collective réveillée par la crise, pas d'injonction particulière de la Direction générale, du temps de réflexion mais avec un sentiment d'urgence qui interdit les vaines tensions. Et d'abord des constats, des analyses et des questions.

Les constats ? Démotivation dès le départ des chefs de magasins qui ne voient pas leur intérêt et ne veulent pas devenir des centres de dépôts et retraits. Aucune motivation des responsables commerciaux physiques à définir une politique conjointe : rien dans leur histoire, leur compétence, les paramètres d'évaluation ne les y pousse. Copié collé des responsables IM qui ne font que décalquer l'offre physique, désengagement des développeurs qui voient bien que le projet n'est pas pro, et veulent se créer ailleurs leurs références et compétences.

La DRH et le DSI animent conjointement un benchmark intelligent, ils synthétisent et travaillent avec le groupe une nouvelle organisation, qui intègre une évolution des systèmes d'évaluation des commerciaux. Le responsable RI demande une mobilité, on le remplace par un transfuge qui a fait ses preuves dans le e-commerce, on recrute trois e-commerciaux quadragénaires dans l'équipe IM, en charge des relations avec les responsables commerciaux physiques (ils doivent les « coller », s'intégrer dans leurs équipes sans en faire partie hiérarchiquement), afin de coordonner une offre e-commerce spécifique mais cohérente avec l'offre magasins, de revoir la communication et l'ensemble des actions commerciales.

Rescue en cours, verdict dans six mois...

En attendant, ce cas de la vraie vie, pris dans les entrailles de la réalité, et non dans un univers managérial fantasmé, nous montre nombre d'erreurs classiques de pilotage de la transformation, qui ici, compte tenu de l'ampleur du projet et de son caractère ultra novateur, prennent un statut d'évidence, et un relief pédagogique. Pour nous, le numérique est ici l'élément « ultra novateur » ; il aurait pu y en avoir d'autres...Nous reviendrons sur certains traits intéressants de ce cas dans de futures chroniques, mais voulons ici pointer un premier critère de succès souvent oublié et pourtant souvent nécessaire.

Critère de succès 1 : prendre du temps en animant un pré-projet dynamique, tester, mettre en mouvement les acteurs, comprendre leurs facteurs de motivation/démotivation, mesurer avec eux leurs compétences, faire du benchmark intelligent...Aller à la limite de l'irréversible, pour faire alors un vrai GO/NOGO éclairé, ajuster les ingrédients du changement, recombinaison des leviers et plans de changement. C'est dans le mouvement qu'on apprend réellement, pas en chambre ! C'est dans le

mouvement d'un pré-projet réversible et participatif qu'on embarque les acteurs et qu'on découvre leurs motivations.

Perdre du temps au départ d'un projet de rupture, c'est en gagner ensuite, et minimiser les risques de désastre.