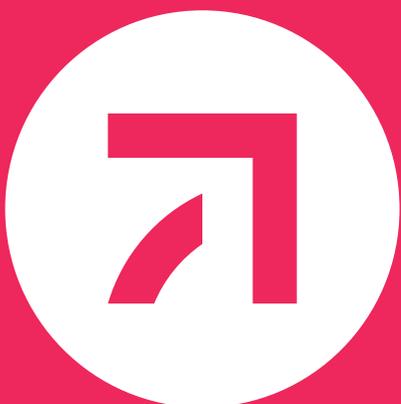


Tasmane

Transformations d'entreprise :
impliquer les collaborateurs
dans la définition de la
stratégie ou un premier pas
vers l'entreprise apprenante

LA PAROLE À

Audrey Leymarie
Manager Tasmane



JUILLET 2021



ÉDITO

Suite à la crise sanitaire, un grand nombre d'entreprises ont accéléré leurs démarches de transformations de leurs organisations.

Ces réflexions, engendrant des mutations profondes dans les modes d'organisation « historiques », sont catalysées par les évolutions numériques et les nouvelles façons de travailler qui se généralisent (télétravail, agilité...).

Au-delà de grandes tendances technologiques telles que le Cloud, la plateformeisation, le low code ou l'approche produit, les entreprises cherchent également à recréer du lien avec et entre leurs collaborateurs, à encourager le partage d'expérience et la transversalité.

Audrey LEYMARIE
Manager Tasmane



LA PAROLE

Audrey LEYMARIE - Manager Tasmane

L'intégration au plus tôt des collaborateurs dans la réflexion

De par son positionnement, Tasmane accompagne un grand nombre de ses clients dans leurs démarches de transformation.

Historiquement la stratégie est décidée par le management et peut être parfois éloignée de la réalité terrain. En conséquence, il est difficile de faire adhérer les collaborateurs à une ambition qu'ils n'ont pas participé à construire.

En opposition à cette méthode top down dont on connaît les défauts, nous constatons que certains dirigeants intègrent leurs collaborateurs de plus en plus en amont des réflexions. Tasmane a ainsi co-construit avec ses clients des démarches de définition de la vision à partir des avis terrain.

Concrètement, nous avons accompagné l'un de nos clients en proposant aux collaborateurs de travailler eux-mêmes à la définition des orientations de la transformation, au travers d'une dizaine d'ateliers prospectifs avec près d'une centaine de collaborateurs. Ces travaux ont permis de générer plus de 500 idées concrètes, qui ont été réparties en une dizaine de thématiques. Les résultats des réflexions ont ensuite été synthétisés par notre équipe et priorisés par le management pour définir les axes stratégiques de la transformation.

Cette approche a permis d'embarquer les employés, pas uniquement en aval dans la mise en œuvre de la transformation, mais dès le départ dans la création d'un collectif qui est lui-même partie prenante de la stratégie de l'entreprise et qui garantit sa cohérence avec la réalité du terrain.

Une réaffirmation du sens des missions et de l'identité collective

Outre des actions concrètes sur des axes stratégiques métier ou IT, les échanges ont fait ressortir un réel besoin des collaborateurs de réaffirmer le sens des missions et de leur travail au quotidien.

En effet, la crise sanitaire a induit une certaine prise de distance par rapport à la structure, et la plupart des participants ont exprimé le besoin de réaffirmer leurs convictions, leur attachement à l'entreprise, et aux missions qu'ils réalisent.



LA PAROLE

Audrey LEYMARIE - Manager Tasmane

Ainsi, nous avons construit une vision à deux niveaux, avec :

- La formalisation de la raison d'être de l'entreprise, la définition de l'ambition globale de la transformation et sa déclinaison en axes stratégiques
- La mise en œuvre des idées d'optimisations concrètes en cohérence avec l'ambition

En participant à une réflexion qui définit l'ambition et les grandes orientations de leur entité (service, direction, entreprise...), les collaborateurs retrouvent ainsi le sens de leur travail, et l'envie de s'engager au sein d'une équipe œuvrant vers un but commun, formalisé et partagé.

Cette vision stratégique, disponible en ligne, est accessible par tous. Elle constitue un cadre de référence pour guider les équipes confrontées à des besoins d'arbitrages ou de priorisations complexes, de réaliser des choix alignés avec la stratégie globale de l'entreprise.

‘ En participant à une réflexion qui définit l'ambition et les grandes orientations de leur entité, les collaborateurs retrouvent ainsi le sens de leur travail [...] ’

Une approche pragmatique, de «transformation continue»

Bien que les grands programmes de transformation continuent d'être menés, avec des ruptures affirmées et une feuille de route globale ayant un début et une fin précis, notre client souhaitait avoir très rapidement des résultats concrets, sans forte rupture.

Ainsi, nous avons intégré les 500 idées d'optimisations concrètes dans un « backlog » d'actions, organisées par niveaux de complexité et de priorité. Elles mobilisent, et responsabilisent, sur des périmètres précis, des petits groupes de collaborateurs volontaires, qui formalisent et suivent une feuille de route dédiée, enrichie au fil du temps. La cohérence des travaux est garantie par une équipe de coordination, qui oriente les réflexions en accord avec les axes stratégiques de la transformation définis au préalable.

LA PAROLE



Audrey LEYMARIE - Manager Tasmane

Une telle approche bottom-up permet de créer une dynamique forte. Elle est entretenue par la responsabilisation des collaborateurs dans la réalisation des actions qu'ils ont eux-mêmes définies. Ce type de démarche itérative, sans jalon final exprimé pour la transformation, s'inscrit dans une évolution de l'organisation en continu où les expérimentations, et l'exploration de pistes nouvelles sont encouragées. L'entité devient ainsi plus agile et tend vers le modèle d'une entreprise apprenante.

Ces changements progressifs de paradigmes sont axés sur les approches lean des transformations, avec des résultats visibles rapidement, et sur le renfort de l'engagement des collaborateurs dans l'objectif de recréer un collectif, soudé et engagé.

Ils sont bien évidemment à adapter selon le contexte de l'entreprise, et à ajuster par rapport aux enjeux et aux objectifs de la transformation.



**Vous souhaitez poursuivre
les échanges ?**

**Contactez Audrey Leymarie :
audrey.leymarie@tasmane.com**