

## Plus vite ?

Les objectifs ont été transmis par la Direction, les moyens technologiques sont en place ou en cours d'appropriation, les expertises métiers sont bien intégrées (souvent par des chargés de mission ou des chefs de projets), les réunions d'avancement sont (très) nombreuses.



Pourtant, les changements réalisés n'apportent pas les fruits escomptés. Parce que la concurrence les a déjà mis en place, les Start

up ont un coup d'avance et les clients, « bien informés », attendent davantage...

Bref, ça ne va pas assez vite ! Pire encore, au nom de cette vitesse, les initiatives hors cadre sont parfois corsetées par un étau invisible lié au processus de décision qui « doit respecter la voie hiérarchique ».

Bien sûr cette réactivité est nécessaire, mais à l'ère où les cycles d'innovation se raccourcissent sans cesse, elle n'est pas suffisante. L'entreprise doit **cultiver la proactivité** et **l'amélioration continue au service d'une ambition commune**...une culture d'entreprise à part entière.

## Plus durable...

Sauf quelques rares exceptions, le changement est perçu comme une contrainte par nous tous si nous ne sommes pas à l'origine du déclenchement et/ou convaincus que cela nous (r)apporte. C'est ainsi...

L'intéressement financier systématique n'est pas la solution, au risque de motiver des « mercenaires » et cultiver l'occulte plutôt que la transparence, source du progrès global.

Simultanément aux plans de transformations déjà embarqués, **l'entreprise doit profiter de cette atmosphère de changement -que tous approuvent- pour opérer des mutations plus profondes.**

Soyons pragmatiques. Chaque entreprise est différente, par son histoire, sa culture, son environnement, et pourtant il demeure une force commune à toutes : les personnes qui la composent. Ce sont bien les femmes et les hommes, de mieux en mieux informés et de plus en plus compétents, qui porteront les réussites ...et les échecs.

Pour être mobilisées durablement, les équipes ont besoin de suivre un cap et veulent co-écrire l'histoire... Est-ce que la stratégie reste le privilège de la gouvernance ? Les initiatives et le droit à l'erreur sont-ils reconnus ? La co-réflexion et le co-développement sont-ils organisés ? L'audace est-elle mise en avant par le management ?

Les solutions viendront donc des équipes et de l'intelligence collective (le monde est complexe) que l'entreprise saura organiser, cultiver et stimuler en continu. Faire émerger des idées novatrices dans tous les métiers au service d'un but commun est la première étape. Il faudra ensuite prioriser, mettre en action et entretenir la cohésion autour des projets. Bref, **manager et se mettre, de fait, au service des équipes opérationnelles.**

Pepper Board – Yann Jaslet – Mai 2018