

Observatoire
DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

4^{ème} édition

08 DÉCEMBRE 2017

INNOVATION MANAGÉRIALE

LESS IS
MORE

Synthèse des interventions

Lieu - Chateaufort/City George V

01

PLÉNIÈRE

« INNOVATION MANAGÉRIALE - LESS IS MORE »

INTRODUCTION - **Claire Martin**, Directrice générale
de Renault-Nissan Consulting P.4

GRAND TÉMOIN - **Olivier Bouygues**, Directeur général délégué
du groupe Bouygues P.6

TÉMOIGNAGES P.9

TABLE RONDE P.19

2^{ÈME} GRAND TÉMOIN - **Laure Baume**, Directrice générale
adjointe, directrice clients Aéroport de Paris P.21

02

ATELIERS

INGÉNIERIE, INNOVATION ET ACHAT P.25

- *De l'audace de faire simple*
- *Le chemin de la transformation*

MANUFACTURING & SUPPLY CHAIN P.32

- *Industrie 4.0 : agile vs lean*
- *Management au quotidien des usines*

QUALITÉ ET FONCTIONS SUPPORTS P.38

- *Renforcement des coopérations internes*
- *Transformation managériale*

VENTES ET MARKETING P.45

- *Market Place : partage de bonnes pratiques*
- *Transformation des organisations commerciales BtoB*

CONCLUSION - **Farid Aractingi**, Directeur de l'audit,
de la maîtrise des risques et de l'organisation,
Président de Renault-Nissan Consulting P.51

01

PLÉNIÈRE
« INNOVATION MANAGÉRIALE -
LESS IS MORE »



INTRODUCTION

CLAIRE MARTIN

Directrice générale de Renault-Nissan Consulting

Notre Observatoire c'est un espace d'échanges où l'on prend du recul, de la hauteur...

Nous avons choisi « **Less is more** » comme thème parce que nous savons que la simplicité et la clarté conduisent à un bon et beau design, mais aussi parce que c'est un des fondements de l'**Excellence Opérationnelle**.

L'Excellence Opérationnelle c'est la culture du progrès permanent ; c'est avoir une vision partagée, placer le client au centre de nos préoccupations et reconnaître que le capital humain est un facteur essentiel à un système performant.

Dans un monde en profondes mutations, l'Excellence Opérationnelle est un socle sur lequel, à partir de bases simples, solides et frugales, nous nous appuyons pour nous adapter. Par exemple, pour faire face aux bouleversements qu'apportent le digital et la robotisation, les attentes des jeunes générations ou encore le changement climatique, les méthodes et outils de l'Excellence Opérationnelle produisent la performance attendue.

L'**innovation** nous conduit à changer nos actions, notre rapport au monde et aux autres, et nos **pratiques managériales** : passer de la vérification du travail à l'accompagnement, du sérieux au ludique, du règlement appliqué à l'éthique, du top-down au collaboratif, du « command control » à l'empathie, du bureau statuaire au lounge... avec des lignes hiérarchiques courtes, des organisations responsabilisantes, un management qui valorise la prise de risques.

Ainsi, pour agir mieux, plus vite, plus efficace, plus frugal, plus astucieux, le manager doit être capable de faire jongler **Excellence opérationnelle, Innovation et Innovation managériale**.

Enfin, comme tiers de confiance, j'insiste toujours sur le résultat apporté au client, l'engagement collectif et multiculturel, l'ouverture et la curiosité et le sens que nous donnons à nos actions, à nos équipes ; pour s'inventer collectivement un avenir et concrétiser les rêves de nos clients en quête de performance.



GRAND TÉMOIN

OLIVIER BOUYGUES

Directeur général délégué du Groupe Bouygues

La culture du groupe Bouygues est basée sur le capital humain.

Pour conduire un chantier, nous pouvons louer tous les équipements, nous n'avons pas besoin de les posséder. En revanche, l'investissement des hommes est majeur et ça, mon père l'avait très bien compris.

En 1968, il avait décidé « d'abattre les cloisons », pour aménager des bureaux « paysage » afin d'améliorer la communication entre les collaborateurs.

Plus tard, dans les années 90, le groupe s'est lancé dans une démarche de certification ISO, non seulement pour assurer la qualité des produits, mais surtout pour mesurer la satisfaction client.

Nous avons considéré que le management avait un grand rôle à jouer dans cette démarche de certification. Dans les années 2000, nous avons abouti à la certification QSE (qualité, sécurité et environnement) car l'intégration des standards métiers de management est indispensable à la

cohérence des messages perçus par les collaborateurs. Nous avons ensuite développé l'approche d'auto-évaluation.

« La culture du groupe Bouygues est basée sur le capital humain. »

Cela nous a permis de progresser, puis nous avons rapidement été confrontés aux premières réglementations issues des politiques de développement durable. Nous avons décidé de ne pas les subir comme des contraintes, mais d'en faire des opportunités de business au travers de l'innovation. Pour favoriser cette innovation, nous avons commencé par faire évoluer nos modes de management et nos pratiques collaboratives, et nous avons aligné notre démarche développement durable avec notre stratégie.

Nous avons avancé pas à pas, plutôt que d'attendre d'être contraints à un changement brutal. Plus que jamais, le capital humain a été notre force. Dans ce cadre, nous avons eu la volonté de gommer les hiérarchies intermédiaires inutiles et de rendre l'organisation plus plate.

Q&A

Question 1

De quelle manière un collaborateur de Bouygues témoignerait-il de cette démarche ?

Olivier Bouygues - Nous avons fait comprendre aux salariés qu'il ne suffisait plus de réaliser une tâche, mais qu'il fallait collaborer et donner du sens au terme de collaborateur. Nous n'avons imposé aucune méthode, mais tâché de faire adhérer les collaborateurs à notre démarche.

Question 3

Le fait d'être une entreprise familiale influence-t-il vos pratiques ?

Olivier Bouygues - Immanquablement oui, parce que nous raisonnons à long terme et non pas à 5 ou 6 ans comme le font les actionnaires au profil purement financier.

Question 2

Le BIM (building information modeling) constitue-t-il une révolution pour vous ?

Olivier Bouygues - Le BIM vise à développer des maquettes numériques de haute qualité et partageables entre les nombreux acteurs de la chaîne de valeur. C'est aussi un nouveau moyen de relation avec les clients qui, si nous ne l'appréhendons pas parfaitement, pourrait nous amener à être relégués au rang de simple exécutant.



TÉMOIGNAGES

CHRISTIAN VANDENHENDE

*Directeur qualité et satisfaction client -
Groupe Renault*

ANNE LEITZGEN

Présidente - Schmidt Groupe

LAURENT MERCAT

Président - Smoove

THIERRY KOSKAS

*Directeur commercial -
Groupe Renault*

CHRISTIAN VANDENHENDE

*Directeur qualité et satisfaction client -
Groupe Renault*



ANIMATEUR -

Christian Vandenhende, à votre arrivée, vous avez souhaité modifier le nom de la direction de la qualité de Renault.

CHRISTIAN VANDENHENDE

C'était en 2015, j'ai voulu passer de la qualité produit à la qualité/satisfaction client, pour étendre la vision à la vente, puis à la vie et à la maintenance du produit tout au long de sa vie.

ANIMATEUR -

Ce que vous décrivez ressemble à un changement d'état d'esprit des équipes.

CHRISTIAN VANDENHENDE

Exactement. Nous avons changé d'état d'esprit, mais également d'organisation, pour ne plus nous limiter aux produits. Nous avons englobé les services et, pour cela, renforcé nos exigences vis-à-vis de nos distributeurs.

ANIMATEUR -

Quel est le contenu du plan de satisfaction client ?

CHRISTIAN VANDENHENDE

Pour nous engager dans ce plan de satisfaction client, nous avons commencé par identifier nos points de faiblesse et nos opportunités de progrès :

- La conformité du produit ;

- La réactivité en cas de problème client dans le réseau ;
- La qualité perçue ;
- La durabilité, notamment au travers de la garantie ;
- Le service ;
- L'adéquation, c'est-à-dire le fait de détenir, marché par marché et segment par segment, un produit conforme aux envies des clients ;
- La communication au service de la satisfaction client.

ANIMATEUR -

Sur ces 7 points, votre objectif est-il de progresser ou de devenir leader ?

CHRISTIAN VANDENHENDE

Cela dépend des sujets. Pour chacun des points de faiblesse, nous avons commencé par réaliser un diagnostic froid et objectif. Le résultat a été moins bon que nous l'espérions. Depuis 2015, nous sommes revenus à la moyenne. Pour progresser davantage, nous devons faire comprendre à chacun qu'il n'est pas question d'un projet de la direction de la qualité, mais d'un projet d'entreprise. Nous avons pu embarquer les équipes en leur prouvant que le projet était porteur de valeur ajoutée. Le dernier enjeu vise à convaincre le management intermédiaire. En effet, les cadres dirigeants sont conscients des enjeux, tandis que le terrain est très fertile et n'a aucun doute sur la valeur de la qualité.

Q&A

Question 1

Comment avez-vous embarqué le management de Renault sur votre vision de la Qualité ?

Christian Vandenhende - Ce n'est pas en faisant le gendarme que l'on convainc, ce rôle peut être nécessaire pour établir le diagnostic mais il faut dépasser le gendarme pour montrer aux collaborateurs la valeur ajoutée d'un tel projet et comment y arriver. C'est même comme ça que l'on est écouté et respecté par les équipes. Le challenge est le plus important au niveau du middle management. Le top management est rapidement convaincu - ou, du moins, joue le jeu - et les personnes du terrain, qui sont au contact du client tous les jours, sont bien conscientes de la nécessité de se transformer.

Question 2

Le management de la satisfaction client intègre-t-il aussi l'expérience numérique ?

Christian Vandenhende - L'expérience et le parcours client changent fondamentalement. Le client effectue de moins en moins de visites à la concession avant de prendre sa décision. Lorsqu'il vient, il a déjà pris sa décision ; cette décision, il l'a donc prise ailleurs.



ANNE LEITZGEN

Présidente – Schmidt Groupe

ANIMATEUR -

Les cuisines Schmidt ont automatisé l'un de leurs sites industriels. Pour quelle raison ?

ANNE LEITZGEN

Nous avons renforcé le niveau d'automatisation pour répondre à des contraintes opérationnelles. Nous produisons pièce à pièce et à la commande. Cela nous conduit à digitaliser et à automatiser les processus. Face à une contrainte, nous avons été incités à innover. Sur le plan des ressources humaines, nous avons donné du sens à cette évolution, afin que les collaborateurs adhèrent au projet, acceptent d'évoluer avec les technologies et acquièrent les compétences nécessaires à leur pilotage.

ANIMATEUR -

Vous avez également développé un programme sur le plaisir au travail, « be Schmidt ».

ANNE LEITZGEN

Nous ne pouvons pas promouvoir l'expérience client si les collaborateurs ne vivent pas eux-mêmes une belle expérience. La démarche de

marque doit s'accompagner d'une démarche employeur. Nous avons pour cela promu des démarches pragmatiques visant à allier la bienveillance dans le management et la performance. Ce programme nous a permis de diviser le turnover de moitié. Au-delà du turnover, il est difficile de mesurer le plaisir et le bien-être au travail au moyen de KPI. Notre ressenti est essentiel. Si le plaisir au travail est un vecteur de performance, la performance est également un vecteur de plaisir au travail. Pour libérer les énergies, nous devons également libérer le management, en affichant le droit à l'erreur pour favoriser les initiatives. Cette évolution n'est pas simple, puisqu'elle est avant tout culturelle et liée à l'acceptation du lâcher-prise.

Q&A

Question 1

De quelle manière parvenez-vous à intégrer cette démarche dans des organisations où les tâches sont toujours plus nombreuses ?

Anne Leitzgen - La direction de l'entreprise doit être en mesure de définir de grandes priorités, en faisant le lien avec les attendus des clients. Si nous cernons les grandes attentes des clients, nous pouvons prioriser les chantiers.

Question 2

Quels sont vos prochains défis ?

Anne Leitzgen - Nous souhaitons réinventer l'expérience client pour qu'elle soit différenciante. Il nous faut également maintenir l'excellence opérationnelle au sein d'une entreprise en croissance.



LAURENT MERCAT

Président – Smoove

ANIMATEUR -

Laurent Mercat, Smoove est leader mondial des vélos à assistance électrique en libre-service.

LAURENT MERCAT

Nous sommes le leader mondial des vélos à assistance électrique en libre-service et serons, le 1er janvier 2018, le nouvel opérateur du Vélib', alors devenu Vélib' Métropole. Notre domaine est celui de la mobilité partagée. Nous avons notamment été approchés par la ville de Montpellier, laquelle souhaitait développer une offre de vélos en libre-service - sans publicité - en complément du réseau de transports en commun.

J'ai décidé de quitter mon activité de consulting et de monter mon entreprise. Celle-ci, Smoove, a été créée voici une dizaine d'années grâce au dépôt de brevets techniques, portant essentiellement sur la fixation des vélos dans les stations.

Le vol et le vandalisme constituent en effet un handicap majeur pour de nombreux réseaux de vélos en libre-service.

Grâce à cette technologie et grâce à notre apport dans la chaîne de valeur, nous avons lancé notre activité à Montpellier, pour finalement investir 25 villes dans 14 pays en Europe. Nous avons également embarqué de la technologie dans les vélos, afin de renforcer le confort, mais également pour collecter des données d'usage.

Concrètement, nous avons introduit de l'électronique embarquée, afin de générer et de traiter de la donnée, dans le but d'apprécier les modalités d'usage, et ce dans le but d'améliorer le monitoring du service. Pour voir plus grand, nous n'avons pas pu rester à l'échelle de la PME.

Tout en gardant notre autonomie, nous nous sommes alliés à une grande entreprise du secteur automobile, mais convaincue de la nécessité à investir les domaines de l'électrique et de la mobilité au sens large.

ANIMATEUR -

Vous avez récemment convaincu la ville de Paris.

LAURENT MERCAT

En effet, après avoir multiplié les expériences réussies à l'international, nous avons fini par convaincre la ville de Paris de nous intégrer. Cela sera donc le cas dès le 1er janvier 2018, avec le Vélib' Métropole. Pour cela, nous avons totalement revu la structure de l'entreprise. Nous sommes en effet passés de projets de plusieurs milliers de vélos à des projets de plusieurs dizaines de milliers de vélos.

ANIMATEUR -

Où vos fournisseurs se trouvent-ils ?

LAURENT MERCAT

À 60 %, nos fournisseurs sont basés en France, ce qui nous permet d'avoir une grande réactivité. Nous sommes 100 % fabless, c'est-à-dire que nous soustraitons 100 % de la production. En très peu de temps, nous sommes passés de 20 personnes à 60 personnes. La conquête du marché parisien a constitué pour nous une transformation totale.

Q&A

Question 1

De quelle manière envisagez-vous l'arrivée de concurrents à Paris ?

Laurent Mercat - La plupart de nos concurrents sont surfinancés par des opérateurs de paiement digital, ayant opté pour des déploiements planétaires. Potentiellement, un nouveau produit peut devenir obsolète en l'espace de 6 mois. Nous avons anticipé cette obsolescence accélérée et dépassé l'ultra low cost grâce à des vélos hybrides répondant à de larges besoins et présentant une durée de vie importante.

Question 2

Les Gobee bikes s'installent alors que vous n'avez pas encore remplacé le Vélib'. Nous voyons également apparaître des scooters. Y a-t-il de la place pour tout le monde sur le marché ?

Laurent Mercat - Le marché permet à de nombreux acteurs de trouver une place. Nous disposons d'un contrat de 15 ans, mais l'exemple de notre prédécesseur montre que personne ne doit se penser en terrain conquis.

Question 3

Qu'en est-il de la valorisation des données ?

Laurent Mercat - Les marchés publics ne nous permettent pas d'exploiter les données sous l'angle commercial. Nous nous focalisons sur l'approche opérationnelle, en maintenant le niveau d'excellence du réseau.

Question 4

La ville de Paris vous a proposé un contrat de 15 ans, mais vous pourriez rapidement être confrontés à des concurrents dont le business model relève du big data.

Laurent Mercat - La ville de Paris ne souhaite pas interdire les offres privées, mais entend les contrôler au travers des coûts que la collectivité jugerait inacceptables. Sur ce point, le débat est ouvert.

THIERRY KOSKAS

*Directeur commercial -
Groupe Renault*



ANIMATEUR -

Thierry Koskas, vous êtes le grand artisan de l'arrivée de la voiture électrique chez Renault. De quelle manière cette idée est-elle devenue rentable ? En d'autres termes, comment cette idée est-elle devenue un business ?

THIERRY KOSKAS

En 2009, nous avons été pris pour des fous en annonçant le développement de 4 voitures électriques, à l'occasion du salon de Francfort.

Des journalistes ont publié des articles pour laisser entendre que les batteries électriques exploseraient après avoir grimpé une côte.

Pour mener un tel projet, nous avons réuni des profils assez iconoclastes. Nous avons également eu la chance d'être soutenus par la direction générale.

Bien que le projet soit disruptif, nous sommes passés par tous les jalons traditionnels des processus de l'entreprise. Le dossier était prioritaire, mais aucun jalon n'était acquis par principe.

ANIMATEUR -

En qualité de directeur commercial, vous dites être à la tête d'une entité fonctionnelle, plutôt qu'opérationnelle.

THIERRY KOSKAS

L'organisation de Renault est matricielle. Nous avons des opérations, des fonctions et des programmes de développement de véhicules. Je ne pilote pas les vendeurs, mais apporte mon concours au déroulement des opérations. Je dois également challenger les opérations et dessiner une trajectoire vers le futur. Il me faut favoriser le partage des bonnes pratiques des différents pays, au travers d'une place de marché où les pays vendent et achètent ces pratiques.

ANIMATEUR -

Quelle organisation avez-vous mise en place pour assurer la performance des ventes ?

THIERRY KOSKAS

Notre organisation repose sur de grands métiers. Voici deux ans, nous avons voulu créer une direction du digital, conscients du changement s'opérant dans la démarche des clients. Le phénomène est global. Les clients vont de moins en moins en concession comme ils vont de moins en moins dans leur agence bancaire.

ANIMATEUR -

Quelle a été votre approche de l'innovation managériale ?

THIERRY KOSKAS

En interne, j'ai jugé nécessaire de faire évoluer les modes de management et, notamment, d'aller à la rencontre de chacun de mes 500 collaborateurs. Pour cela, j'organise des

speed datings de 5 minutes. Cette initiative a inévitablement suscité des réticences de la part de mes pairs. Or, à ce jour, j'ai déjà pu rencontrer la moitié des 500 collaborateurs. Ces rencontres sont tout à fait incroyables. Elles ont été un vecteur de motivation, de performance, mais également de proximité.

ANIMATEUR -

Comment pratiquez-vous le « less is more » au sein de la direction commerciale de Renault ?

THIERRY KOSKAS

La frugalité et la simplicité font partie des valeurs que j'essaie de pousser. Chez un constructeur automobile, le commerce est la fonction dépensant le plus. Or en dépensant moins, nous pouvons faire plus.

ence Opérationnelle



TABLE RONDE



VIDÉO

Retrouvez la vidéo de la **Table ronde**
[Lire la vidéo](#)

01

02



2^{ÈME} GRAND TÉMOIN

LAURE BAUME

Directrice générale adjointe, directrice clients Aéroport de Paris

CLAIRE MARTIN -

Laure Baume, quel lien faites-vous entre l'excellence opérationnelle et l'innovation managériale ?

LAURE BAUME

Nous parlons dans les deux cas de notions fondamentales de l'entreprise. Elles sont intrinsèquement liées l'une à l'autre. L'innovation managériale est le fondement de l'excellence opérationnelle, sachant que le client sera le juge de paix. Dans notre cas, qui est le client : les compagnies aériennes, les passagers, l'État ? Je crois que le passager reste le client final. Nous devons tout faire pour qu'il cesse de twitter que son avion est en retard et que les conditions d'attente sont effroyables. Dans l'expérience client globale, l'aéroport ne détient qu'une petite partie de la chaîne de valeur.

Pour engager un chantier de transformation, j'ai absolument voulu que la satisfaction client soit pleinement intégrée aux indicateurs de performance. C'est ainsi que nous avons

commencé en 2014 à intégrer le benchmark des aéroports mondiaux. Nous ne sommes plus en situation de monopole. De plus en plus de longs voyages peuvent s'opérer sans passer par Paris, grâce à une simple escale à Amsterdam, Francfort, Londres, etc. Nous sommes en concurrence avec les aéroports européens. Nous devons également développer notre excellence en France, afin de faire d'ADP un groupe international en mesure de prendre la gestion de nombreux aéroports dans le monde. Pour gagner des parts de marché à l'international, nous devons avant tout être excellents au sein de notre marché domestique.

CLAIRE MARTIN -

Avez-vous mesuré un progrès dans le classement des aéroports depuis 2014 ?

LAURE BAUME

Nous avons progressé trois fois plus vite que nos concurrents européens, mais restons moins bien classés que nos trois grands concurrents que sont Heathrow, Schiphol et Francfort.

Q&A

Question 1

Comment le principe « speak the truth » est-il appliqué au sein d'ADP ?

Laure Baume - Lorsque j'ai intégré ADP, les problèmes avaient tendance à être mis sous le tapis. Chaque échelon de la hiérarchie craignait de faire remonter un problème au niveau supérieur. Pour rompre une pratique, il est nécessaire de casser un code. En réunion collective, j'ai sciemment félicité les équipes pour un projet ayant échoué, parce que nous avions appris de cet échec. La faute consiste à reproduire une erreur. La vertu d'une organisation consiste à apprendre de l'erreur.

Question 3

Comment avez-vous fait pour embarquer à la fois les équipes de l'aéroport et des compagnies ?

Laure Baume - Nous avons traité des sujets communs, par exemple la livraison des bagages. La gestion des tapis relève d'ADP, mais le transport des bagages est confié aux prestataires des compagnies. Nous avons animé un projet concret en intégrant les différents acteurs.

Question 2

De quelle manière parvenez-vous à travailler en collaboration avec les compagnies ?

Laure Baume - Pour convaincre les compagnies de travailler avec nous, il est impératif de définir des objectifs communs dans un cadre gagnant/gagnant, dans le but d'améliorer l'expérience globale du passager.

02

ATELIERS



INGÉNIERIE, INNOVATION ET ACHAT

- DE L'AUDACE DE FAIRE SIMPLE

avec la participation de :

NATHALIE BAGLIN-SCHUHLER

*Directrice conseil ingénierie,
innovation et achat,
Renault-Nissan Consulting*

GÉRARD DETOURBET

*Directeur Business Unit
Renault-Nissan Chennai India*

ARNAUD DEBOEUF

*Directeur délégué à la
présidence de l'Alliance
Renault-Nissan-Mitsubishi*

- LE CHEMIN DE LA TRANSFORMATION

avec la participation de :

ALBERT MOUKHEIBER

*Chercheur en neurosciences
cognitives et psychologue clinicien*

DE L'AUDACE DE FAIRE SIMPLE

NATHALIE BAGLIN-SCHUHLER

Pourquoi Renault s'est-il engagé dans le low cost, dont il est aujourd'hui le leader ?

GÉRARD DETOURBET

La Logan a été lancée en 2004. Les études avaient débuté en 2000. Le projet a été porté par le président, Louis Schweitzer. L'objectif consistait à passer d'une présence essentiellement régionale à une présence mondiale, à tout le moins européenne. C'est ainsi que nous avons basé Dacia en Roumanie, afin de proposer une voiture moderne, fiable et familiale à bas prix dans les pays de l'ex-bloc de l'Est. Pour y parvenir, nous avons souhaité limiter les études et les investissements, en assemblant des éléments préexistants. Il a été logique, économiquement et en termes d'image, de nous implanter sur place. Le dispositif de commercialisation a été simplifié, avec un prix unique et non négociable. Nous avons isolé un plateau de production, afin que les décisions soient prises rapidement et au plus proche du terrain.

ARNAUD DEBOEUF

Le véhicule a très bien fonctionné en Europe de l'Est, puis en Europe de l'Ouest. Nous l'avons développé au Brésil et en Iran. Nous avons rencontré un échec en Inde. La Logan n'était pas adaptée au marché local. Carlos Ghosn a souhaité définir un produit adapté aux besoins des consommateurs indiens, en divisant le prix de production par 2, le marché indien étant très compétitif.

Dans un projet de ce type, la direction générale de Renault doit déléguer le pouvoir à l'équipe. Les décisions ont vocation à être prises sur place.



NATHALIE BAGLIN-SCHUHLER

*Directrice conseil
ingénierie, innovation et achat -
Renault-Nissan Consulting*



GÉRARD DETOURBET

*Directeur Business Unit
Renault-Nissan Chennai India*



ARNAUD DEBOEUF

*Directeur délégué
à la présidence de l'Alliance
Renault-Nissan-Mitsubishi*



GÉRARD DETOURBET

De nombreux constructeurs essaient d'attaquer le marché indien, mais se positionnent sur la tranche tarifaire la plus élevée. Ils se heurtent donc à la concurrence des marques haut de gamme. Pour s'implanter en Inde et y développer d'importants volumes, il est impératif de casser les coûts de production. Nous avons donc été contraints de tout réinventer et d'aller à l'inverse du modèle de la Logan, pour laquelle nous n'avions fait qu'assembler des éléments existants. La voiture doit seulement contenir ce que le client indien est prêt à acheter. À titre d'exemple, le rétroviseur est totalement inutile pour un conducteur indien. L'industrialisation des pièces a dû être revue, d'une part pour casser leur prix, d'autre part pour les adapter aux techniques de réparation locales. Au final, nous sommes parvenus à des coûts en totale rupture avec les pratiques observées en Europe, au Japon et en Amérique du Nord.

Q&A

Question 1

Ce modèle est-il duplicable ?

Gérard Detourbet - Nous ne pouvons raisonnablement pas démultiplier les modèles. Le modèle que nous venons de décrire est limité aux marchés où il nous faut être en totale rupture. Dans ce schéma, l'équipe est focalisée sur un seul produit. Elle se mobilise de manière considérable pour parvenir au succès.

Question 2

Parvenez-vous à faire grandir l'équipe locale, afin qu'elle puisse à terme s'orienter vers un autre type de produit ?

Gérard Detourbet - Je suis convaincu que cette équipe saura se repositionner. Qu'il s'agisse du coût de production ou d'un autre paramètre, la logique consiste à innover pour être en rupture.

Question 3

Dans quelle mesure la pression sur les fournisseurs importe-t-elle ?

Arnaud Deboeuf - Dans un premier temps, nous devons définir le produit adapté au marché. Dans un second temps, il nous faut bâtir un système de production et une logistique pour innover. S'il suffisait de mettre la pression sur les fournisseurs, n'importe quel autre constructeur aurait pu produire la Logan. Pour parvenir à proposer un produit dont les caractéristiques et le prix sont adaptés au marché, l'innovation a été le maître mot.

Question 4

Quelle est finalement la différence entre le lean manufacturing et l'ingénierie frugale ?

Gérard Detourbet - L'ingénierie frugale touche la conception, l'organisation, la vente, c'est-à-dire la stratégie. Le lean manufacturing vise à réduire les coûts de main-d'œuvre en usine pour produire un objet donné.



Retrouvez l'intégralité de l'atelier en vidéo : [**De l'audace de faire simple**](#)



ALBERT MOUKHEIBER

*Chercheur en neurosciences
cognitives et psychologue clinicien*



LE CHEMIN DE LA TRANSFORMATION

ALBERT MOUKHEIBER

Le stress lié au changement et à la prise de décision n'est pas l'exclusivité des malades. Je vais donc vous parler de la place du doute dans le travail et dans les mécanismes de décision.

Les mécanismes de changement sont très différents selon que ce changement se produit de manière individuelle ou dans le cadre d'un groupe. Que nous changions de manière individuelle ou au sein d'un groupe, le doute est normal. La collaboration est nécessaire à la survie du groupe. Nous avons chacun notre propre réalité, mais devons adopter notre fonctionnement au cadre collectif.

Parfois, nous croyons voir les choses telles qu'elles sont. Or chacun peut avoir sa propre perception d'une même chose, en particulier lorsqu'il existe une ambiguïté. L'ambiguïté peut être dans le langage, mais également dans l'image. Notre cerveau a tendance à corriger ce qu'il perçoit. Je peux parfaitement vous faire croire que les fraises d'une image donnée sont rouges, alors qu'elles ne le sont pas. Vous savez qu'une fraise est rouge et votre cerveau filtre ce qu'il capte. Le filtre agit dès la perception, avant même l'étape de compréhension.

La résilience nous permet de faire face aux situations difficiles. Lorsqu'une difficulté se produit, certaines personnes réagissent avec plus de force que d'autres. Les chercheurs se sont intéressés au phénomène en ciblant leur approche sur les sportifs de haut niveau. Ces derniers vivent des pics de stress, par exemple avant le début d'un match, mais savent ensuite se désengager et tendre vers les meilleures performances. La population générale ne vit pas nécessairement les pics de stress, mais ne parvient pas à se désengager. Elle vit donc un stress chronique, auquel le cerveau n'est pas adapté.

La personne résiliente ne va pas toujours bien. Elle connaît des hauts et des bas, mais sait dépasser les moments difficiles et ne s'impose pas de difficulté supplémentaire. Il est naturel de stresser à l'approche d'un examen. En revanche, il est parfaitement contreproductif de stresser au point de ne pas dormir la nuit qui précède. Le stress peut être utile, notamment pour un animal devant se protéger des prédateurs. Ce stress constitue en réalité une forme de prudence.

Aujourd'hui, dans nos sociétés modernes, le stress n'est plus lié à un danger physique. Le stress est devenu psychologique. Il est devenu contagieux. Les parents peuvent par exemple transmettre leur stress à leurs enfants. Dans nos sociétés, le stress est devenu chronique. Notre physiologie n'y est pas adaptée. Si le stress ponctuel peut améliorer la performance par l'existence d'une tension saine, le stress chronique impacte la santé et peut conduire au burn-out. Le stress chronique peut conduire à l'écroulement.

« Il est important de créer dans l'entreprise un espace où il est possible de se tromper »

Pour éviter le stress chronique, nous devons développer notre résilience. Or notre résilience dépend surtout de notre manière de penser et non de facteurs génétiques ou familiaux. Notre manière de penser peut être modelée par nos habitudes, même les plus basiques. En sortant de notre zone d'habitude, nous pouvons entrer dans une zone de panique. Pour éviter la panique, la sortie de la zone d'habitude doit être progressive.

Je vous parlais plus haut de l'importance du groupe. Nous percevons les choses dans leur contexte et non de manière absolue. Si un cinéma propose un petit pot de pop-corn à 3 euros et un gros pot de pop-corn à 7 euros, il ne vendra que des pots à 3 euros. S'il propose un pot intermédiaire à 6,50 euros, il vendra essentiellement des pots à 7 euros. Le client pensera en effet que le pot à 3 euros est trop petit et qu'il est plus intéressant d'ajouter 50 centimes pour avoir le pot le plus grand. Nous ne pouvons pas apprécier une chose pour ce qu'elle est. Nous sommes prêts à nous déplacer pour acheter un produit à 20 euros plutôt qu'à 30 euros. Nous ne le ferions pas pour acheter un téléphone à 990 euros au lieu de 1 000 euros. Or dans les deux cas, l'économie est de 10 euros.

Au total, les biais sont nombreux et restreignent notre capacité à raisonner de manière totalement objective. Nous devons objectiver, plutôt que de nous fier à nos impressions. Dans notre discours, il est important d'être clair, sachant que chaque interlocuteur peut avoir ses propres filtres de perception et d'analyse. En entreprise, pour inciter l'autre à s'exprimer et à prendre des initiatives, nous devons lui faire comprendre qu'il progresse dans un environnement propice, bienveillant, où le droit à l'erreur existe. Je prends souvent l'exemple du Mastermind. Le joueur doit se tromper pour apprendre de ses erreurs et aller vers la solution. Il est important de créer dans l'entreprise un espace où il est possible de se tromper. C'est dans un tel espace pour nous aurons le plus de chance de remettre en cause notre opinion et de faire évoluer notre pensée.

Q&A

Question 1

Quelle est la meilleure manière d'explorer son doute ?

Albert Moukheiber - À l'approche des élections, lisez la presse dont le positionnement est contraire au vôtre. Si vous êtes contre les OGM, expliquez le mécanisme conduisant aux effets négatifs que vous réprouvez. Si vous pensez qu'il est facile de dessiner un vélo, dessinez-en un. Faisant cela, vous travaillerez votre flexibilité mentale. Aujourd'hui, nous vulgarisons les sciences à tel point que nous avons l'impression de les comprendre. Or nous ne les comprenons pas et fondons notre opinion sur cette approche trop superficielle.

Question 2

Quel serait votre conseil aux personnes réticentes au changement ?

Albert Moukheiber - Nous avons tous besoin de stabilité. Nous ne résistons pas nécessairement au changement, nous avons simplement besoin de le comprendre. Enfin, ne confondons pas le mouvement et l'action. Ce n'est pas parce que nous bougeons que nous agissons.



Retrouvez l'intégralité de l'atelier en vidéo : [**Le chemin de la transformation**](#)



– **INDUSTRIE 4.0 : AGILE VS LEAN**
avec la participation de :

VINCENT LABOUCHEIX

*Directeur conseil Lean
Manufacturing & supply chain
management - Renault-Nissan
Consulting*

CARINE VINARDI

*Directrice Lean Europe & projet
Brilliant Factory - Général Electric*

ÉRIC MARCHIOL

*Directeur de la transformation
digitale pour la direction des
Fabrications – Groupe Renault*

FRANCK OSTERTAG

*Directeur organisation
et système d'informations -
Schmidt Groupe*

– **MANAGEMENT AU QUOTIDIEN
DES USINES** avec la participation de :

VINCENT LABOUCHEIX

*Directeur conseil Lean
Manufacturing & supply chain
management - Renault-Nissan
Consulting*

JAËFAR TABI

*Vice-président en charge
du système industriel – Airbus*

THIERRY CHARVET

*Directeur APW et performance
industrielle Renault-Nissan*

INDUSTRIE 4.0 : AGILE VS LEAN

VINCENT LABOUCHEIX -

Les industriels mettent en œuvre des programmes digitaux ambitieux pour renforcer leurs performances en qualité, en coûts et en délais. Voici plus de 20 ans qu'ils développent des programmes de performance opérationnelle, là aussi pour booster leurs performances. Comment concilier ces approches traditionnelles et les démarches plus agiles de l'industrie 4.0 ?

Franck Ostertag, comment avez-vous transformé le parcours client pour qu'il devienne une vraie expérience client ?

FRANCK OSTERTAG

Au départ, Schmidt était un industriel. Nous fabriquons des meubles et les vendons aux concessionnaires. Nous avons changé de posture, considérant qu'il nous fallait écouter le client et lui proposer une expérience totale. La technologie a été embarquée seulement après avoir compris le client. La technologie est un support et non une finalité. Le client s'engage pour des années lorsqu'il achète une cuisine. Il souhaite être rassuré. C'est pourquoi les ventes d'aujourd'hui, en suscitant des avis clients positifs, préparent les ventes de demain. Dans cet exercice, nous vendons de l'hyperspécialisation. Nous ne vendons jamais deux fois la même cuisine. Pour transformer l'expérience client, l'excellence opérationnelle était donc un prérequis.

VINCENT LABOUCHEIX -

Quelle est la place de l'industrie 4.0 chez Renault ?

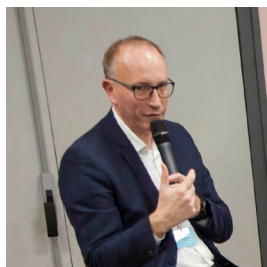
ÉRIC MARCHIOL

Renault a lancé un plan de transformation complet pour constituer une supply chain pilotée par l'analyse de données en temps réel, pour développer une maintenance prédictive, mais également pour tendre vers la traçabilité totale des pièces. Ce programme a été piloté par les entités opérationnelles, c'est-à-dire par le business et non par la direction informatique.



VINCENT LABOUCHEIX

*Directeur conseil Lean Manufacturing
& supply chain management -
Renault-Nissan Consulting*



ÉRIC MARCHIOL

*Directeur de la transformation digitale
pour la direction des Fabrications –
Groupe Renault*



FRANCK OSTERTAG

*Directeur organisation et système
d'informations - Schmidt Groupe*



CARINE VINARDI

*Directrice Lean Europe & projet Brilliant
Factory - Général Electric*

VINCENT LABOUCHEIX -

De quelle manière le management doit-il se réinventer dans le cadre du digital manufacturing ?

ÉRIC MARCHIOL

Un système de production est efficace si l'ensemble de la chaîne de management se transforme. Cela vaut du chef d'équipe au directeur de l'usine. Ce principe est également vrai pour la transformation digitale. Le changement ne doit pas être imposé par des experts, mais vécu de manière opérationnelle par chaque maillon de la chaîne opérationnelle.

VINCENT LABOUCHEIX -

Je me tourne vers Carine Vinardi. En quoi la brilliant factory de General Electric consiste-t-elle ?

CARINE VINARDI

Nous avons souhaité conduire un projet alliant le digital et le lean en dépassant les organisations en silos. Ces deux axes ont été pilotés en commun, avec pour principe d'obtenir la validation du lean avant de développer le digital dans un domaine donné. Une fois que les basiques du lean sont en place, nous savons ce que nous digitalisons.

VINCENT LABOUCHEIX -

Nos intervenants sont donc en phase : lorsque le lean est robuste, il est temps de se poser les bonnes questions pour amplifier la démarche d'efficacité opérationnelle grâce au digital.

Carine Vinardi, comment avez-vous développé le modèle de brilliant factory au sein d'un groupe aussi vaste que General Electric ?

CARINE VINARDI

Le groupe est vaste, mais surtout conduit des activités très diverses. Au départ, chaque activité a développé son propre programme avec l'appui des équipes digitales. Nous commençons depuis peu à réaliser des synergies en capitalisant sur les bonnes pratiques. Dans les usines les plus avancées, nous pouvons mesurer les retours sur investissement dans des domaines assez pointus, comme la maintenance. Dans d'autres domaines, il est difficile de chiffrer l'apport du digital.

Q&A

Question 1

De quelle manière embarquez-vous les partenaires sociaux dans ces démarches transformationnelles ?

Carine Vinardi - General Electric est engagé de longue date dans le digital, ce qui est vu favorablement par les partenaires sociaux.

Éric Marchiol - L'accueil des organisations syndicales de Renault est également favorable.

Question 2

Conduisez-vous des projets communs avec vos fournisseurs ?

Éric Marchiol - Nous conduisons des projets communs dans le cadre des organes de standardisation. Il arrive d'ailleurs que les fournisseurs soient en avance sur nous.



Retrouvez l'intégralité de l'atelier en vidéo : [Industrie 4.0 : agile vs lean](#)



JAÂFAR TABI

*Vice-président en charge
du système industriel – Airbus*



THIERRY CHARVET

*Directeur APW et performance industrielle
Renault-Nissan*

MANAGEMENT AU QUOTIDIEN DES USINES

VINCENT LABOUCHEIX -

Comment apprendre plus vite de ses erreurs ?

D'ailleurs, comment faire admettre qu'il existe un droit à l'erreur ?

**Thierry Charvet, Renault, Nissan et Mitsubishi ont décidé
de faire converger leurs outils de production.**

Comment est-il possible de piloter une telle convergence ?

THIERRY CHARVET

Très rapidement, Renault a perçu l'intérêt qui serait le sien en dupliquant le modèle de production de Nissan. Depuis 1998, nos cultures et nos pratiques de production ont fortement convergé. Au Japon, le système de production de Mitsubishi était très proche de celui de Nissan.

Un système industriel est un être vivant. Nous y apportons des ajustements en permanence. Si nous pensons que tout va bien, en réalité nous n'avons pas assez bien audité le système. Le client veut acheter une voiture parfaite. Si nous pensons que rien n'est à améliorer pour lui vendre une voiture parfaite, cela signifie que nous n'avons pas su identifier les problèmes. Dans cet esprit, le droit à l'erreur est consacré parce que nous partons du principe que des erreurs sont commises. La posture d'amélioration continue nous conduit à nous confronter à la réalité, aux erreurs commises, dans le but précisément de progresser par la recherche constante de solutions aux problèmes les moins visibles.

Au-delà de ces principes, nous avons créé un comité réunissant les patrons de la production de toutes les régions du monde. Dans ce cadre, nous pouvons faire comprendre au patron de la production de Nissan au Japon que son homologue du Mexique peut proposer une solution plus efficace que la sienne.

Au total, Nissan a récemment confié la construction de l'un de ses modèles à une usine de Renault en France. Pour la première fois, une marque confie le lancement d'une production à l'autre marque.

VINCENT LABOUCHEIX -

En quoi le digital constitue-t-il une aide dans la recherche du zéro défaut ?

THIERRY CHARVET

Le digital permet notamment de disposer d'une information en temps réel sur les processus de fabrication, et ce véhicule par véhicule. L'exploitation des données demeure complexe, mais le digital permet de repérer les défauts beaucoup plus facilement.

VINCENT LABOUCHEIX -

Nous entendons souvent dire que le lean naît dans l'usine, puis se développe au sein de l'entreprise.

THIERRY CHARVET

Après avoir montré l'intérêt du trust management développé au sein des usines, nous sommes parvenus à le déployer dans toute l'entreprise.

VINCENT LABOUCHEIX -

Jaâfar Tabi, votre périmètre de responsabilité compte 11 usines, chacune étant spécialisée dans un domaine donné. Est-il donc pertinent de compter un système de production commun ?

JAÂFAR TABI

En réalité, le principe d'amélioration continue s'applique à n'importe quelle industrie. La manière d'appliquer ce principe varie en fonction du domaine, mais l'esprit consiste à éduquer les communautés, afin que la même logique soit appliquée. La logique se veut éminemment positive. Il n'est pas question de pointer les erreurs, mais de chercher à progresser. Nous devons également faire comprendre que toute usine progresse dans un contexte concurrentiel interne et externe.

Un facteur de succès réside clairement dans la manière dont les acteurs opérationnels s'approprient la démarche d'amélioration continue tout au long de la chaîne de management. Un vrai changement culturel doit se produire, afin que les organisations prennent les problèmes à bras-le-corps et les considèrent comme des événements normaux à traiter.



Retrouvez l'intégralité de l'atelier en vidéo : **Management au quotidien des usines**



QUALITÉ ET FONCTIONS SUPPORTS

- **RENFORCEMENT
DES COOPÉRATIONS INTERNES**
avec la participation de :

PATRICIA BEAUMONT

*Directeur conseil qualité
et fonctions supports -
Renault-Nissan Consulting*

DANIEL KELLER

*Directeur de la transformation -
Humanis*

- **TRANSFORMATION MANAGÉRIALE**
avec la participation de :

PATRICIA BEAUMONT

*Directeur conseil qualité
et fonctions supports -
Renault-Nissan Consulting*

MARIE-BÉATRICE DUVAL

*Directeur adjointe des ressources
humaines, Banque de détail
en France - Société Générale*

GILLES PANCZER

Manager conseil transformation

RENFORCEMENT DES COOPÉRATIONS INTERNES

DANIEL KELLER

La transformation est devenue le maître mot dans de nombreux domaines. Nous ne réformons plus, nous transformons.

Les groupes de protection sociale fédèrent deux grands métiers : la délégation de service public dans le domaine des retraites complémentaires d'une part et la prévoyance, la santé et l'épargne salariale d'autre part.

Le Code de la sécurité sociale encadre la concurrence entre groupes de protection sociale. Nous sommes entourés des mutuelles et des assurances, relevant du Code des mutuelles et du Code des assurances. Ce paysage se rationalise, afin de rendre le meilleur service au meilleur coût au client qu'est l'ayant droit. Il nous est demandé de réaliser des économies de gestion au travers de plans triennaux. Nous devons être mieux-disants par rapport à un assureur, faute de quoi nous n'aurions plus de raison d'être. Au-delà de nos valeurs fondatrices, nous devons être plus performants que nos concurrents, donc plus intéressants pour nos clients.

En matière de prévoyance, il nous a fallu engager un chantier d'envergure pour instruire les cahiers des charges des entreprises en temps et en heure, afin de répondre à leurs attentes selon une temporalité acceptable. Nous avons constaté que chaque métier remplissait sa tâche sous un délai acceptable, mais également que le relais entre les métiers ne se faisait pas de manière fluide.



PATRICIA BEAUMONT

Directeur conseil qualité et fonctions supports - Renault-Nissan Consulting



DANIEL KELLER

Directeur de la transformation, Humanis

Cette question a pris une ampleur considérable lorsque le Conseil constitutionnel a mis fin en 2013 au dispositif de désignation. Depuis 2013, nous sommes contraints de répondre aux appels d'offres sous les meilleurs délais. La question de la performance est devenue centrale, sous l'angle notamment de la cartographie des processus. La transformation a été radicale, parce que nous n'avions pas la culture du processus.

La nouvelle cartographie des processus sous-tend la nouvelle organisation managériale et nécessite un changement culturel et une évolution de la posture managériale. Cette évolution profonde doit surtout s'inscrire dans le cadre d'une stratégie parfaitement claire. Celle-ci est nécessaire pour embarquer les collaborateurs et pour les engager dans une transformation qui fasse sens. Le plus dur ne sera pas d'embarquer les collaborateurs, mais de convaincre les cadres dirigeants. Ces derniers doivent prendre la mesure de l'importance d'une organisation matricielle dans cette trajectoire vers la transversalité et la performance. Les cadres dirigeants et les managers de proximité doivent être convaincus de cette stratégie d'ensemble pour la porter de manière volontariste.

Q&A

Question 1

Employez-vous réellement le terme de « client » ?

De quelle manière traitez-vous la performance et la non-performance ?

Daniel Keller - D'aucuns estiment que le terme « client » vient profaner les valeurs d'un groupe de protection sociale.

Or dans les faits, nous progressons dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La notion de concurrence, quoi que l'on pense d'elle, tend à prendre le pas.

Nous mettons sur pied des indicateurs de performance, ce qui amène un autre changement structurant au sein de nos organisations. Jusqu'à présent, nous avons été indulgents avec la non-performance.

Question 2

Vous avez parlé de la dimension transversale de l'organisation matricielle.

Quelle est l'autre dimension ?

Daniel Keller - L'autre dimension est commerciale. Il s'agit de rendre le commercial responsable du contrat, de sa vente à son

exécution. Dans ce cadre, nous avons identifié 4 processus : Avant-vente, vente, exécution de contrats B to B et exécution des contrats B to C. Cette dimension verticale ne remet pas en cause la dimension transversale de l'organisation matricielle.

Question 3

Dans votre volonté de créer des ponts dans votre organisation, quel sera le principal frein à la coopération entre les collaborateurs ?

Daniel Keller - Nous sommes servis par les circonstances, en cela que le temps presse. La satisfaction client et la dynamique commerciale sont vitales.

Question 4

La digitalisation est-elle déjà à l'agenda ?

Daniel Keller - Le monde de l'entreprise s'est déjà digitalisé. Nous devons le faire à notre tour. La digitalisation sera un vecteur d'accélération des transformations.



Retrouvez l'intégralité de l'atelier en vidéo : ***Renforcement des coopérations internes***



MARIE-BÉATRICE DUVAL

*Directeur adjointe des ressources
humaines - Banque de détail
en France - Société Générale*



GILLES PANCZER

Manager conseil transformation

TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

GILLES PANCZER

Nous avons longtemps pensé que la transformation devait être portée par le management. Or lorsque les équipes sont les premières à être convaincues de la nécessité d'une transformation, le management se trouve bousculé dans ses habitudes. De plus en plus, les changements vont du bas vers le haut, poussés par les nouvelles habitudes des clients, puis par les nouvelles formes de relation entre les clients et les collaborateurs. Il s'agit ensuite d'embarquer les managers dans ce mouvement ascendant.

MARIE-BÉATRICE DUVAL

Le client ne consomme plus la banque comme il le faisait avant. Grâce au digital, il gère seul ses opérations courantes, mais lorsqu'il passe la porte d'une agence, le client attend une véritable expertise. La transformation du monde bancaire provient de la mutation des pratiques de consommation. Cela appelle en interne une transformation managériale. Le client n'est plus le client d'une seule agence. Le pilotage devient plus transversal, en intégrant à la fois le canal digital et le réseau physique. Le management doit être en mesure d'appréhender cette mutation.

En parallèle, les jeunes collaborateurs ne se retrouvent pas dans le management calqué sur la structure hiérarchique et sont demandeurs d'un mode de fonctionnement collaboratif. Le manager doit être un coach, un accompagnateur, il doit donner du sens.

Dans ce contexte de transformation managériale, nous avons eu l'idée d'un hackathon de l'innovation managériale, articulé autour de 4 thèmes :

- Le management positif ;
- Le management participatif ;
- La qualité de vie au travail ;
- La simplification du management.

Lors de ce hackathon, 10 groupes ont pitché devant 10 jurys composés de duos VIP/junior. Les groupes devaient présenter des projets pouvant être testés sur le terrain. Les présentations devaient être basées sur un discours de vérité et de rupture. Le management était présent pour l'entendre. En l'espace d'une journée, nous avons pris des décisions qu'en temps normal nous aurions pris des mois à prendre. Les 4 projets retenus sont en cours d'implémentation. Certains d'entre eux, au terme de la phase de test, pourraient être pérennisés.

Q&A

Question 1

Chez Renault, nous avons lancé un concours mondial d'idées dans le cadre d'un plan de transformation de la fonction finance. Nous avons reçu 700 idées. La fixation de critères de choix a été difficile. Quels ont été vos critères de choix ?

Marie-Béatrice Duval - Des thèmes ont été prédéfinis. Le jury disposait d'une grille basée sur différents critères : le caractère innovant, la faisabilité, la qualité du pitch, le respect des thèmes, etc. Ensuite, un vote a été organisé. Le budget de déploiement des projets n'était pas pris en compte.

Question 2

Comment avez-vous communiqué avant et après le hackathon ? Comment avez-vous sélectionné les participants ?

Marie-Béatrice Duval - Nous avons lancé un appel et sélectionné les personnes ayant exprimé les idées les plus pertinentes. À

cette occasion, nous nous sommes rendu compte que certaines pratiques de terrain nous étaient inconnues. Après le hackathon, nous avons communiqué en interne grâce à un film de quelques minutes. Nous devons encore communiquer sur le temps long autour des projets expérimentés. Autrement dit, nous n'avons pas encore de résultat tangible. À l'échelle de l'Entreprise, l'efficacité de la démarche n'est pas prouvée. Nous avons engagé une politique qui produira ses effets dans la durée. Le hackathon n'était que l'une des traductions de cette politique des petits pas. Nous aurons besoin de plusieurs années pour transformer la culture et les pratiques managériales.

Question 3

Envisagez-vous de renouveler le hackathon de la transformation managériale ?

Marie-Béatrice Duval - Oui, mais nous souhaitons d'abord prendre le temps de développer les 4 projets. Dans l'intervalle, nous pourrions organiser des hackathons dans d'autres domaines.



Retrouvez l'intégralité de l'atelier en vidéo : [***Transformation managériale***](#)

ré
Top

au,
tre

VENTES ET MARKETING

- **MARKET PLACE :**
PARTAGE DE BONNES PRATIQUES
avec la participation de :

CHARLES FORGET

*Directeur conseil
Practice Sales & Marketing -
Renault-Nissan Consulting*

MARISTELA CASTANHO

*Directeur du Revenue
Management – Groupe Renault*

- **TRANSFORMATION DES
ORGANISATIONS COMMERCIALES BTOB**
avec la participation de :

CHARLES FORGET

*Directeur conseil
Practice Sales & Marketing -
Renault-Nissan Consulting*

NICOLAS LIHOU

*Head of Global Sales Enablement -
Xerox corporation*

MARKET PLACE : PARTAGE DE BONNES PRATIQUES

MARISTELA CASTANHO

Voici 2 ans, Renault s'est engagé dans la mise en place la direction de la performance économique du commerce, en vue de promouvoir les pratiques à même de stimuler le chiffre d'affaires autrement que par l'excellence déjà existante. C'est dans cet esprit que nous avons voulu faire évoluer les pratiques de management, d'échange, de collaboration et de remontée.

Au mois d'avril, nous avons convié 200 collaborateurs du monde entier à un événement de rencontre, pour catalyser les initiatives et les diffuser largement. Nous voulions également valoriser les personnes à l'origine de ces initiatives. Pour cela, nous avons organisé une market place où les équipes disposaient de stands pour présenter leurs bonnes pratiques managériales. Les participants pouvaient leur remettre un bracelet s'ils souhaitent envisager leur adoption. Grâce au digital, nous avons pu afficher en temps réel le niveau de fréquentation des stands et « d'achat » de bonnes pratiques.



CHARLES FORGET

*Directeur conseil Practice Sales
& Marketing - Renault-Nissan Consulting*



MARISTELA CASTANHO

*Directeur du Revenu Management –
Groupe Renault*

Q&A

Charles Forget

De quelle manière la faiblesse du soutien managérial au partage des bonnes pratiques se traduit-elle ?

Participant 1

Je travaille dans une banque, où il peut exister un écart entre la stratégie groupe et les objectifs concrets de notre entité de 100 personnes. Elle compte des outils de partage des bonnes pratiques, mais il nous est difficile de nous positionner vis-à-vis de la stratégie groupe.

Participant 2

Je représente une PME du secteur automobile. Nous tâchons de développer les approches collaboratives, pour maintenir la motivation et surtout la satisfaction des salariés. Outre la rémunération, la reconnaissance, la

confiance et le droit à l'erreur important beaucoup. Ces approches permettent également d'accélérer les processus de décision, y compris lorsque nous souhaitons investir.

Charles Forget

Effectuons à présent un petit sondage. Quels sont, selon vous, les facteurs clés de succès dans les démarches de partage de bonnes pratiques sachant que la vidéo et le digital y prennent déjà une grande place ?

Maristela Castanho

Nous devons veiller à présenter une bonne pratique de manière claire et pragmatique, sans arrogance. N'hésitons pas à évoquer les difficultés ayant été rencontrées dans leur mise en œuvre.



Retrouvez l'intégralité de l'atelier en vidéo : ***Market Place : partage de bonnes pratiques***



CHARLES FORGET

*Directeur conseil Practice Sales
& Marketing - Renault-Nissan Consulting*



NICOLAS LIHOU

*Head of Global Sales Enablement
- Xerox corporation*

TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS COMMERCIALES BTOB

NICOLAS LIHOU

Xerox vit une phase de transition, dans un monde où les volumes d'impression déclinent. Au-delà du cas spécifique de Xerox, les évolutions technologiques se produisent à une vitesse exponentielle. Une technologie est à peine implémentée qu'une autre lui succède. De leur côté, les clients évoluent dans leur consommation de l'information. Ils veulent une information de plus en plus visuelle et repoussent les brochures au contenu dense. Sachez que derrière Google, YouTube est devenu le 2e moteur de recherche. La visualisation de la communication est si vraie que l'envoi de mails peut être considéré comme dépassé. En 2013, Xerox a déterminé que 57 % des ventes étaient réalisées sans contact entre le client et un vendeur. Les clients sont de moins en moins en contact avec les vendeurs. Ils se renseignent sur internet et se réfèrent aux avis des consommateurs, bien plus qu'à la fonction marketing de la marque. Lorsqu'il se rend en point de vente, le client est tellement informé qu'il met le vendeur en difficulté. Nous avons perdu le lien avec le client. Nous sommes dans une situation où la majorité des clients préfère acheter en ligne, plutôt qu'en magasin auprès d'un vendeur. À court terme, le nombre de vendeurs pourrait fortement se réduire.

CHARLES FORGET -

De quelle manière Xerox a-t-il pris la mesure de ces évolutions structurelles ?

NICOLAS LIHOU

Je crois que la prise de conscience s'est faite voici 5 à 6 ans. Nous jouons alors sur les différentes lignes du compte de résultat pour obtenir un résultat final acceptable. Lorsque nous nous livrons à de telles manipulations, c'est que nous occultons la réalité. Quelque chose se passait dans le cœur du business. Une fois que la question est posée, il est nécessaire d'analyser le marché et de définir des actions pour redresser le business model de manière structurelle.

CHARLES FORGET -

La fonction de sales enablement existait-elle à cette époque ? Avez-vous contribué à la prise de conscience ?

NICOLAS LIHOU

En tant que telle, cette fonction n'existait pas encore. Le marketing a été à l'origine de la prise de conscience. Il a compris que nous étions passés d'un monde de vendeurs à un monde d'acheteurs. Il nous fallait donc transformer l'expérience client, notamment grâce au digital en avant-vente. Le sales enablement a ensuite émergé et pointé l'importance de l'après-vente dans l'expérience client.

CHARLES FORGET -

Comment avez-vous réagi ?

NICOLAS LIHOU

Dans un premier temps, nous avons dû revoir entièrement notre site internet, lequel était très traditionnel. Il nous fallait impérativement développer un site mobile et développer notre présence dans les réseaux sociaux. Ensuite, pour toucher l'ensemble du processus de l'expérience client, nous avons fait évoluer la posture des vendeurs. Dans notre approche, le vendeur ne doit plus vendre, mais s'intéresser au client. Au fil du temps, Xerox a développé des outils digitaux visant à accompagner les processus d'achat, dont des mini-sites web. L'outil Salesforce nous permet de tracer le temps que les clients passent sur tel ou tel contenu. Nous sommes ainsi en mesure de tisser un lien interactif visant à accompagner la vente ou plutôt le processus d'achat. Les résultats de ces démarches sont tout à fait probants. Elles stimulent les ventes et surtout permettent d'accélérer le processus d'achat.

Q&A

Question 1

Avez-vous défini un parcours standard susceptible d'être amélioré en fonction des supports consultés par le client ?

Nicolas Lihou - L'offre est segmentée au départ. Nous ne nous adressons pas de la même manière à un acteur des arts graphiques ou à une grande entreprise. Le chemin est défini en fonction du profil du client.



Retrouvez l'intégralité de l'atelier en vidéo :

Transformation des organisations commerciales BtoB



CONCLUSION

FARID ARACTINGI

*Directeur de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation,
Président de Renault-Nissan Consulting*

L'innovation managériale est une devise vitale pour nos entreprises, du fait de la transformation rapide des écosystèmes dans lesquels nous évoluons et du cycle permanent de crises dans lequel nous vivons depuis bientôt une vingtaine d'années.

La montée en puissance du Premium et du Low-cost laminent les produits et services de milieu de gamme, l'impact des réseaux sociaux, les nouvelles technologies, la désintermédiation, et, l'irruption de nouveaux entrants qui, souvent édictent de nouvelles règles, sont des facteurs qui changent l'environnement concurrentiel des entreprises avec une dimension de vitesse et d'agilité.

Nous vivons également dans un univers de crise permanente et non plus cyclique, dû aux déséquilibres démographiques, à la mondialisation, aux délocalisations, aux cyber-attaques, et bien sûr aux excès de la financiarisation.

« Les salariés deviennent les premiers clients que l'entreprise doit satisfaire. »

Nos entreprises n'ont pas d'autre choix que de vivre et de croître dans cet environnement économique en mutation et cela rend leur conduite beaucoup plus difficile que jadis.

Pour l'exécutif de toute entreprise, la décision ne se fait plus entre soi et soi : elle se fait après l'analyse de tous les facteurs. Consulter ne signifie pas perdre son charisme, abandonner ses intuitions visionnaires ou renier ses compétences : elle signifie acquérir une compréhension plus globale.

Pour survivre et gagner dans un univers où tout change, il faut que nos forces vives, femmes et hommes, acquièrent la capacité à se transformer, et à se transformer vite.

La clé de la réussite sera donc double : avoir un management innovant qui saura prendre le pouls de la situation, et inciter, impulser, mobiliser les énergies nécessaires pour anticiper ou réagir ; choisir la bonne vitesse d'exécution, ce qui signifie aller vite mais aussi savoir prendre le temps, examiner, évaluer, pour qu'ensuite l'exécution soit d'une efficacité chirurgicale.

En prévision des évolutions que nous avons parcourues, dans l'esprit de méthodiquement contextualiser nos préoccupations, à la recherche de performance pour nos entreprises, dans une perspective de bien-être pour nos hommes, l'Excellence Opérationnelle ne se restreint pas, plus, au concept classique de lean. Ou alors le lean adopte l'innovation managériale dans une acception plus globale.

VIDÉO

Retrouvez **Claire Martin**, *directrice générale Renault-Nissan Consulting*, **Eric Marchiol**, *directeur de la transformation digitale pour la direction des fabrications, Groupe Renault* et **Gilles Panczer**, *Manager conseil transformation Renault-Nissan Consulting* dans le dossier spécial dédié à **l'Excellence Opérationnelle** et diffusé les 17 et 18 novembre 2017 sur BFM TV Business.

► Vidéo **l'Excellence Opérationnelle**



