

# Performance industrielle

## Progiciels 2013 : réinventons l'entreprise



La 18<sup>e</sup> édition de Progiciels se tient à Annecy-le-Vieux le 17 octobre. Ce salon, dédié à la performance industrielle et aux solutions logicielles et orchestré par la plateforme technologique haut-savoyarde Thésame, propose un programme ambitieux : réinventer l'entreprise alors que les technologies numériques ont transformé la société, avec une nouvelle culture et de nouveaux usages, bouleversant l'outil de travail et les comportements humains. Une nouvelle voie managériale doit être trouvée : travail collaboratif, lean management, partage des connaissances, à chaque contexte sa solution. Le management doit s'adapter rapidement si l'entreprise veut rester compétitive.

Dossier réalisé par Dorothée Thénot

**Y**a-t-il quelque chose de pourri dans l'entreprise en 2013 ? Sûrement pas, mais tous, coaches, consultants et experts sont unanimes : il est urgent de changer l'organisation interne de nos entreprises pour améliorer leur performance et préserver leur compétitivité. Le constat est sévère, le management des entreprises est devenu obsolète, voire sclérosant. Il faut changer les relations entre les collaborateurs et leurs managers, instaurer de nouvelles méthodologies de travail, en un mot réinventer l'entreprise. Pour aider les

dirigeants et les responsables à relever ce défi, Thésame a décidé de décrypter ces nouveaux modes managériaux. *«Il faut bousculer le modèle de management utilisé jusqu'à maintenant car il a montré ses limites par rapport aux jeunes générations, explique Aline Berger, chef de projet chez Thésame. Les outils numériques qu'elles maîtrisent parfaitement sont des opportunités à saisir pour mettre en place un management innovant.»* Pour rompre avec le passé et instaurer une nouvelle culture d'entreprise, il faut toutefois se garder de toute précipitation. Une

# 80

C'est le nombre d'exposants qui seront présents pour l'édition 2013 de Progiciels. Le salon attend près de 2 500 visiteurs pour leur faire découvrir plus de 400 produits et outils.

transformation à marche forcée aurait toutes les chances d'échouer. Pour changer la culture managériale, Laurent Sarrazin propose dans un ouvrage une *«Rupture douce»*, un oxymore en guise de programme. *«Il est important d'éveiller les gens à la nécessité de changer, de créer un sentiment d'urgence et de susciter le désir, ils doivent avoir envie de ce changement»*, explique ce coach en organisation "agile", une méthode de management destinée à promouvoir l'adaptabilité des collaborateurs. Cette dynamique de transformation progressive doit se



faire par paliers progressifs et concer-  
ner tous les niveaux de l'entreprise.  
Adopter le management visuel ou  
instaurer une réunion le matin ne  
suffit pas s'il n'y a pas de véritable  
changement de valeurs. «*Les entre-  
prises doivent se reconfigurer car ce  
sont désormais les clients qui les choi-  
sissent, ajoute Laurent Sarrazin, des  
clients qui sont très volatils et utilisent  
les réseaux sociaux. Les managers  
doivent se mettre au service de ceux qui  
créent de la valeur.*» Dans cette nou-  
velle organisation, le manager doit  
travailler en étroite collaboration avec  
ses équipes.

**LES Y PARMIS LES X**

Le travail collaboratif est la clé d'un  
management adapté aux nouvelles

générations de salariés et de clients,  
nourris aux nouvelles technologies,  
tombés tout petits dans la marmite  
des smartphones et des réseaux  
sociaux, et élevés à l'ère de Google et  
de la mondialisation. La génération  
Y, dernière arrivée dans l'entreprise,  
bouleverse tous les schémas établis  
avec ses codes, ses valeurs et ses exi-  
gences. Ce terme désigne les salariés  
nés entre le milieu des années 1980 et  
1995 (le Y faisant aussi allusion à la  
forme de leurs écouteurs). «*Ils sont  
habitués au travail collaboratif dès  
leurs études, supérieures ou non,  
décrypte Christine Huchette, coach  
en développement professionnel et  
personnel, chargée de cours à l'Uni-  
versité de Savoie et présidente du  
Centre de coaching heuristique. Pour  
ces jeunes connectés en permanence, il*

► De gauche  
à droite :  
Aline Berger,  
Laurent Sarrazin,  
Christine Huchette,  
Olivier Feingold et  
Emmanuel Bolon.

*faut les intéresser autrement que par le  
biais d'un transfert de connaissances.  
Il en est de même dans le milieu pro-  
fessionnel où le statut du manager a  
changé, comme celui du professeur.*»  
Le travail en groupe en mode projet,  
en temps réel et sans frontière n'a pas  
de secret pour ces jeunes salariés.  
Cette évolution bouleverse les rela-  
tions hiérarchiques dans l'entreprise  
car l'autorité doit être désormais  
remplacée par le leadership et le cha-  
risme. Pour être manager en 2013, il  
faut donner encore plus de sa per-  
sonne ! Pourtant, loin d'être une épine  
dans le pied de l'entreprise, la géné-  
ration Y la pousse à innover dans ses  
modes de management. «*Les diri-  
geants et managers n'ont d'autre choix  
que de se mettre au 2.0, insiste-t-elle.  
Lorsqu'il y a un élément de la généra-*

**MIEUX GÉRER  
UN PROJET PLM**

Le Club PLM (Product Lifecycle Management) ouvre ses  
portes pour la première fois. Les projets PLM ont pour  
objectif de construire un référentiel qui garantisse une  
gestion efficace des informations qui circulent autour de  
la fabrication d'un produit.

Le management doit s'adapter pour fédérer l'ensemble  
des collaborateurs autour du projet. «*La direction doit  
s'impliquer pleinement, insiste Emmanuel Tavernier, le  
parrain 2013 du Club PLM et responsable bureau  
d'études Configuration et Gpao du groupe Fournier. Tout  
le management est bouleversé car c'est le comporte-*

*ment de tous les utilisateurs qui est modifié.*» Mais,  
l'outil le plus performant ne servira à rien si les données  
sont éparpillées et si ce projet n'a pas de sens pour les  
collaborateurs. «*Il faut les aider à se projeter dans  
l'avenir, à se demander comment leur métier va évoluer  
dans les 5 à 8 ans, explique Philippe Herrerias (photo),  
du cabinet Vinci Consulting. S'imposera alors la néces-  
sité de faire évoluer leurs outils et leurs méthodes de  
travail.*»

Né en 2010 avec des industriels locaux qui souhaitent  
échanger avec d'autres interlocuteurs que les éditeurs,  
le Club compte 17 entreprises, régionales et suisses.  
Il se réunit quatre journées par an. Les nouveaux arri-  
vants sont cooptés et leur adhésion doit être acceptée  
à l'unanimité.



tion Y dans une équipe, le manager ne doit pas avoir peur de l'utiliser, de le mettre en valeur car cela va entraîner toute l'entreprise. Les DRH ont un rôle fondamental dans ce changement sociétal.» Intégrer la génération Y est donc une démarche salutaire pour les entreprises qui doivent amener l'ensemble de leurs équipes à fonctionner sur un mode collaboratif.

**PARTAGE DE CONNAISSANCES**

Ce changement de culture managériale est à opérer dès la phase amont de la production, sous peine d'inefficacité. Dans le processus de développement d'un produit, tous les points de vue ne sont pas pris en compte et il y a une trop faible capitalisation des connaissances issues d'un projet. Or, le partage des connaissances et la prise des décisions en amont sont nécessaires pour éviter de multiples et improductifs retours en arrière. «Il faut intégrer très tôt les besoins et les contraintes des parties prenantes du projet, comme les bureaux d'études et les centres logistiques, pas seulement le marketing», explique Olivier Feingold, directeur associé chez Vinci Consulting, une société de conseil en management. *Le travail doit être participatif et collaboratif.*» Les différents

**LA GÉNÉRATION Y EST HABITUÉE AU TRAVAIL COLLABORATIF DÈS SES ÉTUDES.**

Christine Huchette, coach en développement professionnel et personnel

services sont écoutés et coordonnent leurs actions, et il est important de privilégier le contact physique pour la prise de décision avec des réunions régulières limitées dans le temps et une prise de parole de chacun, quitte à instaurer une animation tournante pour motiver la participation des salariés. C'est donc le comportement global des collaborateurs qui est à modifier. Ce consultant insiste par ailleurs sur le partage des connaissances issues du projet : «Les gens ont tendance à cacher le résultat de leurs études jusqu'à leur validation finale.



**L'ENTREPRISE À L'E-CONQUÊTE DU CLIENT**

Un salarié connecté en permanence peut-il être performant ? Que faire avec un collaborateur qui pianote sur son smartphone en réunion ? L'entreprise à l'ère du tout numérique est confrontée à la nécessité de changer son mode de fonctionnement pour s'adapter aux évolutions de la société, où les clients comme les salariés ont de nouvelles pratiques et de nouvelles exigences. «Chaque salarié apporte son équipement numérique dans l'entreprise et celle-ci doit inventer le moyen d'articuler l'espace public et la sphère privée», explique Christophe Deshayes (photo de gauche), conférencier d'entreprise, spécialiste des technologies numériques. *Ces salariés ont l'habitude d'agir seuls sur internet et ne veulent pas faire l'effort de quémander une information à leur supérieur. Ce sont de nouveaux modes de pensées qui induisent une nouvelle culture d'entreprise.*» Les réseaux sociaux et le 2.0 bouleversent en effet les schémas classiques de l'entreprise et font émerger de nouveaux usages, à tous les niveaux.

Parmi les modes d'organisation innovante, les dirigeants se posent la question d'adopter ou non le cloud computing. Ce terme nébuleux désigne un outil informatique qui permet de stocker et de traiter un grand nombre de données combiné avec différents services. «Ce qui est intéressant pour un chef d'entreprise, c'est que les éditeurs d'applications proposent une offre de services globale, y compris sur l'évolution des versions ce qui permet d'éviter l'obsolescence des systèmes et d'économiser le coût d'une mise à

jour et de la formation des informaticiens», explique Dominique Dupuis (photo du centre), directrice de recherche du CXP, un cabinet de conseil en solutions logicielles. Quel type de cloud choisir pour quels usages ? L'entreprise doit se poser la question de ses besoins car c'est aussi ce passage qui lui permettra peut-être d'être intégrée dans la chaîne numérique d'un grand compte, d'être retenue par un donneur d'ordres qui cherche des fournisseurs informatisés et à jour dans leurs versions.

La maîtrise des outils numériques est devenue une condition pour conquérir de nouveaux clients. Cela passe aussi par une présence offensive sur la toile,

avec à la fois une utilisation efficace du référencement, naturel et payant, et le recours à un site internet multicanal. «La priorité est d'éduquer le dirigeant et ses équipes commerciales, de définir le type de rapport qu'ils veulent engager avec leurs internautes pour les convertir en prospects, puis clients», explique Daniel Rivalin (photo de droite), ancien fabricant de composants pour l'industrie automobile et dirigeant d'Ikalia. *Ces internautes sont tous des inconnus, la priorité est de les profiler et de capter leur mail ou leur numéro de téléphone.*» Vidéo, fil RSS, guides, fiches techniques, tout est bon pour retenir l'internaute. Trop d'entreprises croient à tort que leur site internet doit être le reflet de leur brochure. Or, insiste Daniel Rivalin, un site vitrine est aussi inefficace qu'un stand délaissé dans un salon professionnel. Pour exister, l'entreprise doit se doter d'une stratégie web globale.



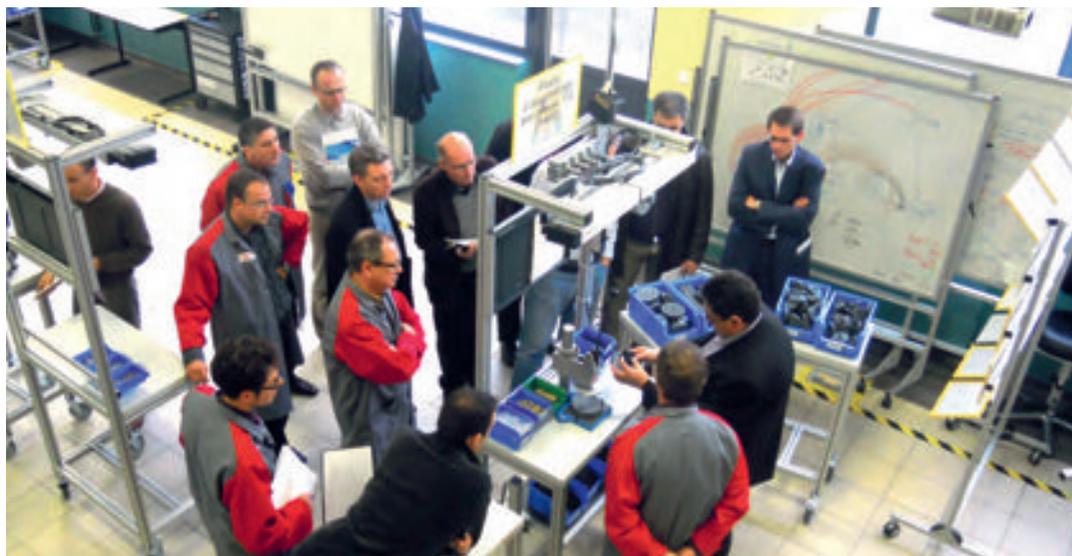
**«L'ENTREPRISE GUICHON VALVES S'EST DOTÉE D'UN SITE INTERNET MULTICANAL AVEC UNE CHAÎNE YOUTUBE. ELLE A TRIPLÉ SES DEMANDES DE PRIX EN DEUX ANS, AVEC PLUS DE 100 DEMANDES PAR MOIS.»**

Daniel Rivalin

Or une diffusion en amont, avec des réserves d'utilisation, permettra aux autres métiers de se préparer, d'avancer, et de prendre des risques. Ce travail en parallèle sera un support technique à la décision.»

**PARTICIPER N'EST PAS DÉCIDER**

Attention toutefois à lever une ambiguïté répandue, ou entretenue : participer n'est pas décider. Chaque participant s'exprime activement, mais quand la décision est prise, qui est responsable de sa mise en application et en assume les éventuelles erreurs ? «Il est important d'être transparent sur les objectifs et de passer du temps à les expliquer, précise Emmanuel Bolon, consultant en démarche d'amélioration continue. Pour ce qui est des décisions qui demandent l'implication des collaborateurs dans leur mise en œuvre, il faut aller jusqu'au consentement des participants. C'est un fonctionnement plus exigeant pour le management.» Pour instaurer une nouvelle culture managériale, l'entreprise doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Mais le changement ne se décrète pas et repose sur la présence de managers reconnus dans l'entreprise qui acceptent d'aller en ce sens et de "managés" convaincus de la nécessité de changer. ■



► En haut : L'école du lean du CTDec permet de dompter cette nouvelle organisation. En bas : Chez Bosch Rexroth, le lean a permis de réorganiser la production.

**INSCRIRE LE LEAN MANAGEMENT DANS LA DURÉE**

La mise en place du lean management est un moyen de transformer l'entreprise avec une nouvelle culture managériale. L'ECAM de Lyon présentera lors du salon le travail réalisé chaque année par les 27 étudiants du Mastère Spécialisé Lean Management et Amélioration Continue (Bac + 6 en alternance) au sein d'une PME. Ils sont intervenus durant quatre jours dans l'entreprise Le Joint Technique à Saint-Genis-l'Argentière (Rhône) pour mettre en place de nouvelles pratiques. «C'est le moyen de montrer aux opérationnels d'une PME que des gens venus de l'extérieur sont capables de lancer rapidement une dynamique de progrès», explique Zahir Messaoudène (photo), directeur du Centre d'études et de recherches sur le système Lean de l'ECAM et responsable pédagogique du Mastère. Pour éviter le retour aux anciennes pra-

tiques, il est important que le dirigeant comprenne son rôle et aille sur le terrain coacher ses équipes. «Nous constatons que les pratiques du lean sont souvent mal comprises et les outils mal exploités, ajoute-t-il. Les responsables doivent animer et concevoir des routines d'animation pour créer un lien entre la stratégie de l'entreprise et les actions sur le terrain.»

Sur le salon Progiciels, les dirigeants pourront évaluer leurs pratiques d'amélioration continue grâce à un outil d'analyse mis au point par Thésame et l'Université de Savoie, portant sur six concepts lean (management des équipes, flux, amélioration continue, qualité, élimination des gaspillages, management visuel). L'évaluation prend quelques minutes et se fait sur cinq niveaux, de pratique inexistante à pratique exemplaire, niveau indiquant la conformité aux concepts du lean et un déploiement dans l'ensemble de l'entreprise et du personnel. «Le dirigeant prend conscience du niveau de maturité de

sa démarche, précise Cécile Déchand, directrice du pôle Performance & Management de Thésame. Beaucoup d'entreprises ne considèrent pas le lean sous l'angle de la performance globale. Le travail doit être transversal dans l'entreprise pour être mené dans la sérénité.»

