

# Workbook

Les **5 questions** à poser  
aux dirigeants qui veulent  
transformer leur entreprise

## **Le dirigeant à l'intention de transformer son entreprise. Il s'interroge :**

### **Mais comment faire ?**

Il sait que, parmi ses confrères, certains n'ont pas atteint la transformation espérée, ils ont même pu perdre, partiellement ou totalement, leur entreprise.

### **Aujourd'hui, son idée c'est :**

- **Aller vers une plus grande productivité** avec ses produits actuels en réorganisant les équipes, mettre en place des indicateurs de performance et des outils digitaux de partage d'information,
- **Aller vers de nouveaux marchés** en inventant de nouveaux services,
- **Recruter des salariés** avec de nouveaux profils pour développer de nouvelles compétences,
- **Supprimer des postes** pour réduire les charges en réinvestissant dans des outils automatisés,
- **Améliorer la qualité de service** vue par les clients,
- Autres ...

Décider seul d'un projet de transformation, à partir de ses propres idées, de son intuition, de sa vision de l'avenir pour son entreprise, est-ce une bonne chose ?

Bien sûr, nous avons tous été, à un moment à un autre, persuadé que notre intention était bonne et qu'elle allait répondre aux besoins ou aux problèmes perçus.

Pour s'en convaincre, il suffit de regarder le passé et se dire que nos décisions n'étaient pas si mauvaises que cela, après tout !

### **Mais n'auraient-elles pas pu être meilleures !**

**Les réussites passées présagent-elles des réussites futures ?**

**Les conditions de réussite des entreprises n'ont-elles pas changé ?**

La mise en œuvre d'une transformation n'est pas simple !  
D'ailleurs, elle ne peut pas être simple.

**Elle est nécessairement singulière, car  
personnalisée à chaque entreprise.**

**Il n'existe donc pas UNE SOLUTION qu'il suffirait d'acheter  
et de déployer dans les équipes pour obtenir une  
performance globale de votre entreprise !**

Parmi les éléments nécessaires à la bonne transformation,  
**un diagnostic doit être mené, pour savoir d'où l'on part,  
AVANT de savoir où l'on veut aller.**

## **Ce que vous allez trouver dans ce workbook**

**Un pré-diagnostic (extrait du diagnostic complet)**

**inclus dans la démarche A.I.C.I.A.\***

Il est constitué de quelques questions permettant de  
mieux appréhender l'entreprise et ses acteurs (Dirigeant,  
managers, collaborateurs) pour apporter des réponses  
vraiment adaptées à votre entreprise et adoptées par vos  
salariés et ainsi de faire les meilleurs investissements.

Pour chacune des questions proposées ci-dessous,  
plusieurs réponses sont possibles.

**Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses !**

Les "bonnes" réponses sont celles qui semblent être au  
plus proche de la réalité de son entreprise.

Se poser les questions et être à l'écoute des salariés, de  
ce qu'ils disent, et de ce qu'ils ne disent pas, permettra  
d'avoir une meilleure connaissance de la réalité du  
travail, et de ses conditions.

C'est alors en partageant au sein des équipes qu'il  
pourra réduire les "résistances au changement", et  
développer des relations de confiance.

**C'est à ces conditions la réussite  
de la transformation de l'entreprise  
sera vraiment possible.**

# 1

## QUELS SONT LES FREINS DU DIRIGEANT ?

Produire des changements,  
c'est toujours faire apparaître  
des freins.

### Quels freins voyez-vous ?

- Le manque de stratégie
- La culture d'entreprise inadaptée
- Des nouveaux digitaux non utilisés
- Le manque de finance
- Le manque de temps
- Le manque d'accompagnement
- Des peurs
- Autres freins ...



La présence de freins ne doit pas faire renoncer  
aux changements nécessaires à la survie ou à la  
performance de l'entreprise.

Sans identification des freins vous allez intervenir sur  
des freins erronés et ignorer les VRAIS freins.

L'identification n'est pas simple.  
En prenant le temps de les repérer, ...  
vous gagnerez du temps !

Votre temps et vos ressources seront mieux investis.  
Vous ajusterez ainsi la communication de la démarche de  
transformation A.I.C.I.A. en montrant votre vigilance sur  
les attentes de ses salariés.

## 2

### QUELLES SONT LES PEURS DU DIRIGEANT ?

Lors de changement, parmi les premiers freins, on rencontre des peurs, légitimes.

#### Quels sont ses peurs :

- De perdre de gros contrats de clients ou de fournisseurs vitaux,
- De perdre la confiance des financeurs et des actionnaires,
- D'être critiqué par ses confrères, car vu comme un mauvais dirigeant,
- De ne plus se sentir légitime à la tête de son entreprise.
- De la liberté de parole et de la pensée créative de ses salariés.
- Aucune.



Comme pour les freins, la présence de peurs ne doit pas vous faire renoncer aux changements nécessaires à la survie ou à la performance de son entreprise.

On pourra reprendre les éléments du questionnaire précédent.

Si leur identification n'est facile, les peurs sont légitimes. Les ignorer à ce moment-là c'est prendre le risque de les rencontrer plus tard, lors de la mise en œuvre.

Vous favoriserez ainsi l'appropriation de la démarche de transformation A.I.C.I.A. en montrant votre authenticité et votre proximité de ses salariés.

# 3

## QUELLES SONT LES PEURS DE SES SALARIÉS ?

Le dirigeant a des peurs légitimes, il en est évidemment de même pour les salariés. Même si elles sont différentes.

### Les peurs des salariés :

- L'angoisse suite aux réorganisations précédentes
- La peur des comportements excessifs suite à débordements émotionnels
- La peur de l'inconnu face au changement induit
- La peur des autres dans des conflits latents
- Autres ...



Les réponses apportées ici ne présagent qu'elles soient véritablement vécues par les salariés.

Se poser la question, c'est déjà les prendre en compte.

Pour les préciser et les confirmer : il est nécessaire d'écouter ses salariés, si possible directement, dans ce qu'ils disent, et dans ce qu'ils ne disent pas !

Si en effet certains salariés vont « résister au changement », d'autres aussi seront vos partisans, même vos ambassadeurs.

Vous favoriserez ainsi l'appropriation de la démarche de transformation A.I.C.I.A. en développant la confiance entre tous les acteurs de l'entreprise.

# 4

## COMMENT LE DIRIGEANT GERE-T-IL LES RISQUES?

Changer, c'est prendre le risque de perdre ce que l'on a... Mais c'est aussi bénéficier de choses dont on ne disposait pas avant.

### Quels risques voit-il pour son entreprise ?

- Aucun risque, tout est sous contrôle**
- Des risques de perte de productivité**
- Des risques de performance globale**
- Des risques de désengagement ou de démission de salariés**
- Autres**



Si aucun risque n'est identifié, cela ne veut pas dire qu'il n'y ait aucun risque !

Connaitre les risques permet d'identifier les points de vigilance !

Des risques considérés élevés peuvent faire hésiter le dirigeant au début du projet ou le désengager au cours du cheminement. Ainsi, tous vos efforts déjà engagés seront anéantis et la réussite d'une prochaine tentative pourra être plus "délicate".

Pour réduire les risques, prenez le temps d'écouter les salariés, ils peuvent voir des risques que le dirigeant n'avait pas du tout identifiés.

La démarche A.I.C.I.A. va justement permettre de réduire les risques en associant les salariés.

# 5

## QUELLE EST LA VISION DU DIRIGEANT ?

“Il faut une vision” nous disent les médias professionnels.

### Et lui, quelle est sa vision ?

- Il n'a aucune vision, il navigue à vue !
- Il a une vision approximative mais ça va plutôt bien !
- Il a une vision qu'il affine régulièrement
- Il a une vision très claire, il sait précisément où va son entreprise.
- Autres



Avoir une vision, peut entraver la transformation !!!

- LA vision est souvent portée, mais surtout définie, par le dirigeant seul. Il est alors surpris que sa merveilleuse vision ne soit pas mise en œuvre dans les équipes !
- La vision est alors vue comme dictatoriale car imposée aux équipes qui doivent l'accepter et la traduire dans leurs actions quotidiennes.
- De plus, en étant trop fixé sur la vision, on en arrive à ne plus prêter attention à l'environnement qui change très vite et à se laisser déborder, sans avoir réagit.
- Qu'en est-il de la valeur de LA vision définie quelques années, quelques mois, plus tôt ?

Avec la démarche A.I.C.I.A., la vision sera pertinente car coconstruite avec ceux qui la mettent en œuvre. Ils pourront ainsi faire remonter des impacts potentiels et des opportunités.

## L'avantage de la démarche A.I.C.I.A proposée ici :

### Les investissements sont :

- **Utiles** : car ils répondent **aux problèmes** et pas aux seuls symptômes.

Exemple : Les "outils" adaptés à d'autres entreprises ne répondent pas nécessairement à SES besoins.

- **Utilisables** : car ils répondent bien **aux besoins en théorie** de l'entreprise.

Exemple : Les processus sont adaptés à l'entreprise mais ignorés par les salariés ou créés des conflits.

- **Utilisées** : car ils répondent **aux besoins opérationnels** des salariés.

Exemple : Grâce aux nouveaux moyens investis, les salariés font un travail qualitatif et productif tout en améliorant leurs conditions de travail.

# Vous venez de découvrir les bases de la méthode AICIA !

**Vous comprenez désormais que,  
sans diagnostic précis et complet de l'entreprise,**

- ✘ un fort risque de désengagements dans les équipes,**
- ✘ de mauvais investissements fait par le dirigeant,**
- ✘ la transformation de l'entreprise sera un échec.**

**Maintenant,  
Vous pouvez vous former à cette démarche.**

**Je veux me former !**

# Pourquoi je peux vous accompagner ?

**Collaborateur puis manager d'équipes et de projets, et enfin consultant interne,**

j'ai déjà vécu pendant 40 ans des transformations multiples et simultanées, démobilisant les salariés et dont le R.O.I. des investissements n'a jamais été atteint ...

**Pendant toutes ces années,...**

J'ai essayé des "outils", des bonnes pratiques, mais, elles ne répondaient jamais précisément, à mon contexte, à l'environnement de l'entreprise,...

**Ces dernières années,** ayant toujours besoin de comprendre ces situations et de les traiter efficacement, mes recherches se sont portées sur l'entreprise, son mode d'organisation, son mode de management,...

Pour cela, **je me suis formé** à la sociologie des organisations, à l'ergonomie et aux méthodes d'innovation.



**J'ai synthétisé le résultat de mes recherches dans une démarche innovante et opérationnelle qui prend en compte la complexité humaine dans un contexte professionnel.**

**Cette démarche résumée est disponible dans mon livre**



**J'ai fondé un cabinet de conseil**



**pour mettre mes expériences et mes connaissances au service d'autres entreprises.**

**Suivez mon actualité sur les réseaux sociaux :**

