

Rencontres Internationales du Changement 2016 - 21 septembre 2016

Campus ESSEC Executive Education (Paris – La Défense)

« Changement et Innovation Managériale »

LES DEFIS D'UNE TRANSFORMATION CULTURELLE ET MANAGERIALE POUR METAMORPHOSER UNE START UP FRANÇAISE DE SERVICES INFORMATIQUES EN UN ACTEUR GLOBAL DU *BIGDATA*¹

HOW TO LEAD A CULTURAL AND MANAGERIAL TRANSFORMATION TO TURN A FRENCH START UP OF IT BUSINESS INTO A GLOBAL PLAYER OF *BIGDATA*² INDUSTRY?

Mots clés : transformation – culture – management – gouvernance- innovation – démarche participative – méthode agile – design thinking – action learning – coaching transformationnel- économie digitale- marketing digital- BigData - Data Management Platform - e-commerce –

Key Words: transformation - culture - management – governance - innovation – participative approach – agile methods- action learning - design thinking – transformational coaching - digital economy – digital marketing - BigData- Data Management Platform – e-commerce

Sujet : *Conduire une transformation culturelle profonde pour devenir un acteur majeur du Big Data et des DMP (Data Management Platform)*

Subject: *Leading a deep cultural transformation to become a major player in big data and DMP (Data Management Platform) business*

Résumé : *Comment transformer Ysance, jeune SSII française de services informatiques (10 ans d'existence et 100 personnes) en un acteur international majeur du Big Data qui vise à être le leader européen des Data Management Plateformes (DMP)³ d'ici fin 2020 ?*

Summary : *How to transform Ysance, a fairly young French Software company (10 years of experience and 100 persons) in a global player within the big data business aiming to be the European leader of Data Management Plateformes (DMP)⁴ till end of 2020 ?*

Dès 2012, Ysance est sollicitée par ses clients phares. L'entreprise ne pourrait-elle pas mettre en place pour eux des solutions de traitement de leurs données (datas) demandent-ils ? Ysance constate rapidement la pauvreté de l'offre sur le marché. La culture du service chevillée au corps, les dirigeants décident de développer eux-mêmes un Data Management Platform pour satisfaire la demande. Un pari audacieux car il lance la société dans l'inconnu : de prestataire de services sur mesure vendant du consulting Ysance deviendra, si elle réussit sa métamorphose, un éditeur de logiciels vendant des licences ! L'arrivée d'un partenaire stratégique dans un premier temps, et la réussite d'une levée de fonds fin 2015 dans un second, créent les conditions matérielles de la réussite. Mais tout reste à faire. Le changement de paradigme induit en effet une transformation radicale de l'entreprise à tous les niveaux. Pour la génération des fondateurs dirigeants le défi est de taille. Il leur appartient de faire éclore au sein des managers le désir et la capacité d'incarner la transformation, de porter le nouveau modèle dans ses multiples dimensions, humaines et économiques. Il leur faut rendre compréhensible l'urgence et la nécessité d'aller vite, transmettre une ambition portant chacun à se dépasser, susciter le rêve tout en restant pragmatique. Il faut, et ce n'est pas la moindre des

¹ Big Data : le fait que les entreprises accumulent des volumes de données (data) de plus en plus considérables qui présentent un fort enjeu commercial et marketing

² Big Data : the fact that companies are accumulating a huge number of data, which is a major commercial and marketing stake

³ Data Management Plateform ou DMP : Plateforme technologique qui permet le traitement et la gestion d'une grande quantité de données afin de réaliser un ciblage marketing

⁴ Data Management Platform ou DMP: a technological platform for data analyze and management to better target marketing activities

Rencontres Internationales du Changement 2016 - 21 septembre 2016

Campus ESSEC Executive Education (Paris – La Défense)

« Changement et Innovation Managériale »

difficultés, savoir identifier les signaux tangibles de cette réussite dans un domaine où tout est à inventer.

Le défi majeur sera de fédérer une équipe élargie en associant l'ensemble des managers au processus de transformation, surtout ceux présents depuis l'origine pour garder les connaissances et le savoir-faire critiques. Mais il faudra également intégrer de nouvelles compétences clés nécessaires à la réussite du projet, faire émerger une gouvernance d'entreprise et faire évoluer les comportements des équipes au contact des clients pour garder leur confiance sur les nouveaux produits et obtenir les résultats visés. Enfin, il y a un enjeu éthique et de responsabilité sociale car il s'agit d'être en cohérence avec les valeurs fondatrices. Tout en les régénérant il faut les préserver, conserver leur essence en la transcrivant dans une manière d'opérer respectueuse de la propriété des données et de leur intégrité. C'est dire, si la voie est étroite, tant elle suppose une remise en question en profondeur, un processus identique à la greffe des gènes dans un organisme d'une espèce inconnue. En résultera-t-il une chimère ou une fleur qui s'épanouira ? Et, dans un sens, le choix d'Ysance évoque le défi du Dragon – cette nouvelle de l'écrivain Ray Bradbury où deux chevaliers croyant affronter un dragon se battent contre une locomotive – la perception du changement, la construction de cette perception et l'anticipation des outils à construire sont des clés pour remporter le pari.

Fiche du projet

Ysance, crée en 2005, 130 personnes, travail avec l'entrepreneur fondateur, puis avec un Comité de pilotage restreint, puis avec une équipe de direction de 9 personnes, puis déploiement à l'ensemble de la structure. L'architecture de la démarche d'accompagnement a été élaborée à partir d'une philosophie d'accompagnement inspirée des méthodes spécifiques du monde digital et des approches classiques des transformations.

Calendrier : Janvier 2016- Juin 2016

Mots clés : Big Data - Transformation culturelle – Management – Gouvernance – Valeurs –

Intention

Lors des situations de changements, qu'elles soient voulues ou subies, les consultants et les dirigeants mobilisent des pratiques et des réflexes combinant expérience et adaptation de modèles théoriques à leur terrain. Le présent article décrit la démarche conduite pour piloter la transformation d'une entreprise de haute technologie, la méthode employée, les repères théoriques utilisées et leur mise en expérimentation pour faire évoluer les pratiques. Il vise en particulier à décrire comment les schémas pratiques et les repères théoriques sont utilisés à la fois comme bases de réflexions et comme des instruments d'animation choisis en fonction des enjeux des acteurs, des retours d'expérience et de la dynamique de transformation.

1. Contexte et problématisation

1.1 Les étapes clés

Ysance est une agence de conseil en technologie digitale qui a su s'imposer sur le marché en offrant à ses clients les meilleurs outils à la pointe du web !

Lancée en 2005, Ysance a très vite reçu l'agrément « CIR » du Ministère de la Recherche, signe d'une réelle avance dans son domaine.

Intégrateurs passionnés de technologies, fervents défenseurs du digital, les collaborateurs d'Ysance en font une entreprise à la pointe de l'innovation. Elle s'est distinguée et imposée sur son marché grâce à une gamme de produits plus complète que celle de ses concurrents. Ysance propose notamment

l'intégration des données "First Party" - issues de systèmes internes à l'entreprises - et "Second Party" - provenant de partenaires privilégiés. Ainsi, ses salariés ont-ils pu répondre à un spectre très large d'entreprises, de marchés et business, tout en conservant une longueur d'avance.

Le cœur de l'expertise d'Ysance a toujours été **la valorisation des données digitales**, un enjeu stratégique avéré pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur. Cette expertise est partie intégrante du « Big Data ».

Dans cette aventure, les « geeks » d'Ysance qui avaient toujours trouvé les meilleures solutions pour leurs clients se sont rendus compte un jour qu'il manquait une Data Management Platform (DMP) performante sur le marché. Cette prise de conscience a été portée par la demande des clients eux-mêmes, qui ont vu tout l'avantage que l'on pouvait tirer d'un tel outil. La collecte de l'ensemble des informations online et offline, leur maillage et l'analyse en temps réel de l'ensemble des canaux de communication porte la connaissance du client à un niveau inégalé, permet des segmentations fines, une relation approfondie, personnalisée et optimisée, etc.

En 2012 Ysance prend donc la décision de lancer sa propre DMP et de changer de métier en se transformant en éditeur de logiciel ! D'agence, elle se fait start-up avec l'ambition de devenir leader européen sur un marché émergent et en très forte croissance. Pour ce faire, elle lève en septembre 2015 cinq millions d'euros afin d'accélérer le déploiement de sa plateforme. Les ressources seront affectées aux investissements en R&D, au renforcement du réseau de partenaires, à l'internationalisation de la distribution ainsi qu'au recrutement de 50 nouveaux collaborateurs en 12 mois.

1.2 La DMP en mode Saas⁵

Lancée début 2014, en mode Saas (Software as a Service), après 2 années de développement, la DMP d'Ysance vise à collecter, organiser et analyser les comportements en ligne et hors ligne du consommateur pour accroître la connaissance client. Elle s'adresse donc potentiellement à toutes les entreprises amenées à interagir avec des prospects et des clients (web marchands, presse et medias, banques et assurances, grandes enseignes de distribution etc.). Techniquement la DMP se revendique particulièrement ouverte dans le sens où elle « permet l'intégration de solutions tierces à forte valeur ajoutée ». Un des points caractéristiques de cet outil SaaS est de pouvoir intégrer en temps réel les données issues de systèmes internes à l'entreprise (dites « First Party ») et celles provenant de partenaires privilégiés (dites « Second Party »), là où beaucoup des concurrents d'Ysance traiteraient uniquement des données « tiers », de régies publicitaires ou autre (dites « Third Party »). Très axée marketing, la plateforme *Cloud d'analytique Big Data* d'Ysance peut donc aussi concerner d'autres applications métiers et business.

1.3 Le dilemme : explosion ou transformation

Ysance était une société riche d'une centaine de collaborateurs, passionnés par le web avec des valeurs affichées de « geek ». Elle portait une culture de service pour ses clients en les accompagnant dans leurs interrogations et transformation digitale.

Or, soudain, en moins d'un an, la société créé en son sein une cellule d'une cinquantaine de collaborateurs pour lancer cette DMP qui vise à être la meilleure du marché.

D'énormes problématiques humaines apparaissent parmi lesquelles :

⁵ Saas - *Software as a Service* : le logiciel en tant que service ou software as a service (**SaaS**) est un modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur.

- Comment défendre une solution interne alors qu'Ysance a toujours été connu pour son indépendance face aux solutions du marché
- Les « anciens » ont l'impression de travailler pour de nouveaux venus recrutés en fonction des choix managériaux (cf. ci-après), sur lesquels tous les espoirs et tous les investissements se portent. De façon plus abrupte, ils voient les meilleurs se porter candidats à la cellule DMP et ont l'impression d'être délaissés.

Les 2 fondateurs, Laurent et Romain sont eux-mêmes tiraillés entre leur activité historique, les relations d'amitié qu'ils ont noué avec leurs collaborateurs et ce rêve de DMP qui les projette vers l'international et un nouveau monde.

1.4 Les choix managériaux

Laurent Letourmy fondateur et dirigeant décide alors quelques mois même avant de réussir sa levée de fonds de se faire accompagner dans cette transformation par un groupe d'entrepreneurs, LER, qui a vécu ce type de problématique de croissance et de pivot.

Plusieurs décisions sont prises rapidement, avec :

- L'intégration de nouvelles compétences destinées à « professionnaliser » l'équipe DMP avec l'arrivée comme CMO d'un ancien de Neolane - une des réussites du soft français - et d'un Directeur commercial, ancien DG de Kelkoo puis Bestofmedia et Sociomantic. Les nouveaux venus suppléent et dédoublent les fondateurs. Ainsi, le nouveau CMO⁶ remplace-t-il dans ses fonctions Romain qui devient Responsable de la Stratégie tandis que Laurent se fait épauler de façon managériale par l'ancien DG de Kelkoo
- La création d'un Comité Stratégique aux compétences expertes pour épauler les fondateurs dans la transformation en les éclairant tous les mois et demi sur leurs chantiers. Ce comité est composé de personnalités du monde digital, de l'univers du logiciel et de la grande distribution : un entrepreneur & Investisseur, spécialisé dans le Digital, d'un Directeur commercial pré-vente de l'univers du software international, d'un CTO⁷ avec plus de 10 ans d'expérience dans le métier des logiciels, le Directeur Big Data d'une entreprise de distribution (60 B\$), le CEO d'un groupe Retail (17 B\$), le Co-Founder & COO⁸, d'une société de « Customer Experience

La question de l'intégration ou de la séparation entre Ysance prestataire de service et Ysance DMP est alors posée !

1.5 L'enjeu de la démarche d'accompagnement

L'enjeu est ici de trouver un moyen de permettre aux fondateurs de faire émerger la nouvelle organisation, tout en laissant une liberté de décision aux équipes qui vivent cette transformation dans le feu de l'action. Sans cette liberté le projet sera menacé par un manque d'adhésion des acteurs. Parti est alors pris de responsabiliser et de doter d'un pouvoir de décision une équipe de managers dont le rôle est de se substituer aux fondateurs dans la dynamique du management.

En s'effaçant de la sorte, le CEO réaffirme une vision fondée sur l'innovation permanente et systématique tant dans le domaine du management que dans celui des produits et services proposés. En perspective, son choix est dicté par l'objectif de croissance, de transformation et de changement d'échelle : « *devenir le leader des DMP en France et en Europe* ».

⁶ CMO : Chief Marketing Officer

⁷ CTO : Chief Technical Officer

⁸ COO : Chief Operationg Officer

Pour y voir clair et répondre à la question stratégique qui se pose pour atteindre cet objectif (« séparer les deux types d'activités ? » « ou bien les intégrer ? »), une première vague d'ateliers sur le changement de la culture d'entreprise sont initiés. Ils sont assurés par une task force « culture » réunissant un petit nombre de personnes: les fonctions transverses (soit le DRH et le DAF), le Directeur Commercial, le Directeur Marketing (CMO) et le Responsable de l'équipe de développement de la DMP.

Le choix managérial est posé dès le début : laisser la totale responsabilité à l'équipe projet de ses conclusions ; c'est pourquoi ni le Directeur Général, ni aucun manager de l'activité de services ne sont présents dans cette première vague d'ateliers conduits par la Task Force. Celle-ci a pour mission d'analyser les conséquences d'une éventuelle scission de l'entreprise d'un côté, de l'autre d'analyser les options d'organisation pour réussir la transformation culturelle. La meilleure option sera ensuite proposée au Directeur Général. Pour accompagner les réflexions de cette task force est mobilisé un des associés fondateur de LER (Les Entrepreneurs Réunis, groupe d'entrepreneurs spécialistes de l'univers digital et de l'accompagnement de start up en forte croissance- voir fiche en annexe).

1.6 Les acteurs et les parties prenantes

A ce stade, un certain nombre d'acteurs stratégiques devront être pris en compte dans la réponse à ces différentes questions et au regard de leur position au regard du projet de transformation :

- Les employés et les managers clés d'Ysance:

- les responsables de pôles : les VP⁹ Digital Services, Product et Business Development
- les fonctions support : la Direction Financière, la Direction Technique DMP, la Direction Big Data et Analytics, la Direction Marketing, la Direction des Ressources Humaines
- le CEO ou Directeur Général¹⁰

- Les représentants des actionnaires (Conseil d'administration), les membres du Comité Stratégique et les parties prenantes externes : les investisseurs comme Creadev¹¹ et les banques qui soutiennent le développement, les clients: Auchan, Decathlon, Yves Rocher, Generali..., les partenaires tels qu'Acxiom, Experian, Gartner...

Les représentants des actionnaires, le comité stratégiques et les parties prenantes externes sont très sensibles aux risques managériaux et humains liés à cette transformation et à leur potentiel sur la réactivité de l'entreprise face à ses clients et concurrents dans un marché où la vitesse d'adaptation est un facteur de succès critique.

Par rapport aux acteurs internes, les deux risques majeurs sont identifiés:

- **le risque de non adhésion à l'orientation Data** : il y a en effet un risque que certains collaborateurs ne se reconnaissent pas dans cette culture de la data : les équipes spécialisées CRM et celles du E-commerce
- **le risque d'une adhésion des collaborateurs mais un profil de compétences inadapté**: il sera nécessaire de vérifier la possibilité d'engager un dispositif de formation

L'analyse de ces risques est déterminante pour la suite de la démarche et la manière dont elle va être menée. En effet, la démarche d'accompagnement de la transformation culturelle d'Ysance doit répondre aux **enjeux humains et managériaux, clé pour toutes les parties prenantes**:

⁹ VP : Vice Président

¹⁰ Dans cet article, nous désignons le responsable soit par le terme de CEO ou de Directeur général

¹¹ Creadev est une entité française de *private equity* contrôlée par la famille Mulliez, qui soutient des entrepreneurs opérant dans des secteurs innovants avec un fort potentiel de croissance

Rencontres Internationales du Changement 2016 - 21 septembre 2016

Campus ESSEC Executive Education (Paris – La Défense)

« **Changement et Innovation Managériale** »

- Comment opérer cette transformation en embarquant TOUTE de la structure (ou une grande partie) avec des changements de comportements importants ?
- Comment faire comprendre l'urgence et la nécessité d'aller vite ?
Comment transmettre une ambition pour faire rêver et bâtir une nouvelle vision collective ?
- Comment embarquer toutes les équipes et convaincre les managers d'origine de suivre le changement, sans perte de savoir faire ni départ des personnes clés ?
- Comment faire évoluer les comportements des équipes au contact des clients au quotidien pour garder leur confiance sur les nouveaux produits et obtenir les résultats visés ?

1.7 Une démarche d'accompagnement articulée en deux phases sur 6 mois

Phase 1 : la taskforce « culture » : Ysance doit-elle rester une seule entité ? ou pas ?

Au rythme d'environ un par semaine, une première vague d'ateliers (cinq en tout) est menée entre janvier et mars. La question stratégique, rappelons-le, est de savoir si Ysance conservera son unité ou fera le choix de la scission par spin-off.

L'entrepreneur LER, accompagnateur de cette phase, met en avant le besoin de clarifier la situation entre les deux pôles d'Ysance : le métier d'agence digitale et le métier d'éditeur Saas. A première vue, la différence profonde de logique de fonctionnement semble plaider pour une scission... Mais les équipes mobilisées sur la task force, bien qu'exclusivement orientées DMP et fonctions support freinent sur cette option, principalement pour des raisons humaines et de cohésion au sein de l'entreprise. C'est alors qu'émerge un concept unificateur: l'Agence digitale peut et doit devenir l'accélérateur commercial et l'intégrateur de l'outil DMP. Il faut embarquer toute la Société dans cette nouvelle aventure !

Le sixième et dernier atelier de la task force « culture » clôture cette première phase par une restitution au Directeur Général soulignant l'impulsion et le désir de construire une vision commune avec de grands axes déjà défrichés.

La décision est prise alors de créer une vision commune susceptible de fédérer l'ensemble des salariés et d'intéresser les parties prenantes pour refonder Ysance autour d'un nouveau métier en intégrant les forces vives encore à plus de 80% centrées sur le service aux entreprises.

A ce stade, c'est un défi majeur compte tenu des logiques différentes qui animent les deux pôles et qui sont, pour mémoire:

- Pour l'un, son orientation « marketing » d'éditeur de software, proposant une solution en mode Saas
- Pour l'autre, un axe plus traditionnel d'Agence Digitale de conseil des meilleures solutions à ses clients.

En avril 2016, le chemin de la transformation culturelle est tracé : il s'agit de formuler une vision commune partagée qui englobe l'ensemble des équipes et donne à Ysance son impulsion vers un futur réinventé. Entre alors en scène le cabinet Variations (voir annexe 2, fiche 2), partenaire de LER et spécialiste de l'accompagnement managérial et humain des transformations tant dans des grands groupes que dans des PME en croissance.

S'enclenche alors une deuxième phase qui va durer 3 mois entre avril et fin juin 2016 avec des résultats tangibles et une transformation opérante et visible.

Phase 2: la démarche « vision et valeurs » en action, comment construire et mener la transformation culturelle ?

Dans cette nouvelle étape, le choix managérial du CEO est d'associer aux membres de la task Force « Culture » les trois personnes qui dirigent les BU¹² ou pôles « services ». L'enjeu est majeur car elles représentent 80% des forces vives de l'entreprise et sont porteuses des plus grands risques humains.

C'est là **un acte managérial fort et fondateur** : les « femmes et hommes clés » d'Ysance seront co-constructeurs de leur destin et responsables à la mise en œuvre de la transformation culturelle dans une démarche inclusive, où les deux pôles de la société seront intégrés. L'approche décidée avec le cabinet Variations est résolument participative avec une logique d'émergence et d'expérimentation

Pour libérer la parole et l'énergie de l'équipe de direction, le premier séminaire d'une journée se passera en l'absence du CEO et sera consacré à la **réinvention de la mission et à la définition de l'ambition Ysance à l'horizon 2020**. Cette première journée aboutit à l'élaboration de la mission et de l'ambition et des facteurs clés de réussite pour Ysance, le CEO n'arrive qu'en fin de journée pour écouter la restitution élaborée par son équipe. La vision est clairement énoncée : Ysance sera UNE entreprise et UNE seule fédérée autour du concept « *your data in action* » et de tous les services créateurs de valeur à partir des *data (les données)*. A la fin du séminaire, se dessine clairement la nécessité de poursuivre ce travail collaboratif au niveau des managers clés et de se constituer une véritable équipe de direction.

Il est donc décidé de continuer dans une **logique de co-création** avec une série d'ateliers « vision et valeurs ». Il apparaît clairement que la priorité opérationnelle est de doter Ysance d'un organe de gouvernance unique (qui n'existe pas jusqu'alors) structuré qui prendra les décisions de mise en œuvre de manière collégiale et qui sera la garantie que le fruit des réflexions et travaux du séminaire et des ateliers à venir seront mis en œuvre immédiatement en mode « test and learn ».

Le premier atelier est donc consacré à la **gouvernance** nécessaire pour réussir l'ambition d'Ysance. Lors de cet atelier, l'équipe statue sur la création d'un nouvel organe de management chargé de l'exécution de la vision stratégique qui sera nommé COMEX¹³ et en définit les missions et modes de travail, en le différenciant des comités de direction par pôles d'activité qui existent actuellement. Sont actées aussi les relations entre ce COMEX et les autres organes internes ou externes (Comité stratégique et Conseil d'administration). C'est le premier acte fort de management qui reflète la volonté de s'engager dans une vision d'entreprise unifiée autour de la « data ».

Trois autres ateliers ont lieu entre mai et juin 2016, avec la même équipe mais en présence du CEO cette fois. Chaque atelier répond à un objectif précis et donne lieu immédiatement à la mise en œuvre des axes décidés pendant l'atelier. Entre les ateliers, le COMEX se réunit à raison d'une fois tous les quinze jours et fait le lien avec la vie opérationnelle.

L'ambition 2020 est affinée et quantifiée avec un indicateur innovant lors du deuxième atelier (le nombre de transactions mensuellement impactées) et donne immédiatement lieu à une mise en test avec un client phare pour valider sa pertinence.

L'atelier 3 est consacré à la déclinaison de l'indicateur en un objectif mesurable à fin 2017 et à l'établissement de la feuille de route avec les axes stratégiques et les activités incontournables d'ici 18 mois.

Enfin l'atelier 4 se focalise sur les valeurs d'Ysance pour infléchir les comportements dans une logique de cohésion et de cohérence accrue, c'est la clé de voute du projet de transformation et son ciment unificateur. Une attention particulière est portée à reconnaître les valeurs fondatrices qui ont

¹² BU : Business Units ou pôles, les grands secteurs d'activités de l'entreprise

¹³ COMEX : Comité Exécutif

permis à Ysance son succès actuel. Le défi réussi a été de garder l'essence et l'esprit Ysance sans le trahir et de faire émerger des valeurs porteuses et inspirantes pour la réussite de demain.

Fin Juin, les fruits des ateliers sont opérationnels et diffusés dans les équipes. **Les résultats de la démarche sont tangibles et transformateurs** : la nouvelle Ysance est en marche et connaît déjà d'importants succès commerciaux en phase avec l'ambition définie.

2 Démarche méthodologique et cadres de référence théoriques

L'architecture de la démarche a été élaborée à partir d'une philosophie d'accompagnement inspirée des **méthodes spécifiques du monde digital et des approches classiques des transformations**.

Sur un plan théorique, plusieurs références et concepts sont mobilisés avec une optique résolument « action learning » et « test and learn » avec des boucles courtes de **décision-expérimentation-apprentissage-essaimage**.

Ont ainsi été mobilisés au début des éléments de cadrage des processus de changement avec leurs phases et composantes critiques : les étapes du processus de changement selon Kotter 1996- 2014, les modèles de changement agile selon Autissier et al. 2014, la transformation culturelle et le rôle des valeurs (Schein - 2010), les modèles d'innovation managériale et de leadership ambidextre de type « conquête-finesse » (Fiol et al. 2001 - 2015). La nécessité de rapidité et d'agilité dictée par les enjeux du marché nous ont amenés à établir à chaque nouvelle étape le ou les concepts théoriques ou grilles d'analyse les plus pertinents et à les adapter au contexte.

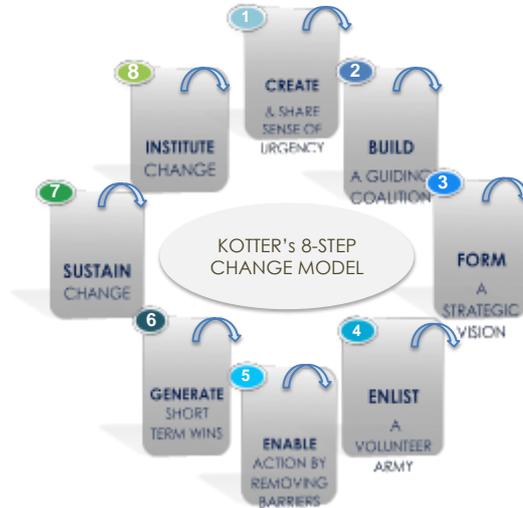
2.1 Approches du changement (Kotter/Autissier)

Plusieurs modèles ont été activés pour concevoir l'architecture d'ensemble: les 8 étapes définies par Kotter en 1996 (Leading Change, 1996) et le modèle de Moutot et Autissier.

Les étapes du changement proposé par John P. Kotter ont servi de base à cette démarche. Les huit étapes définies par Kotter ont été dans un premier présentées à l'équipe de direction pour évaluer à quel point du processus était l'entreprise.

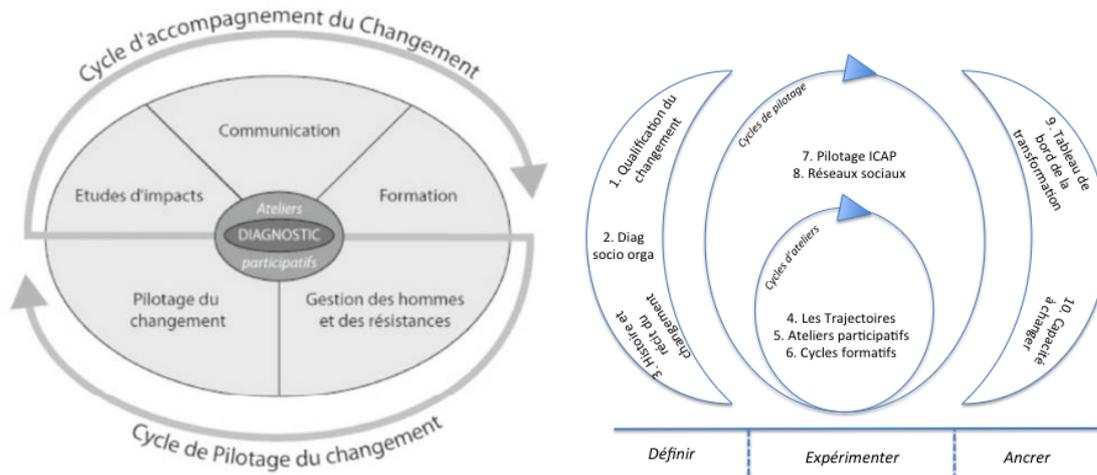
1. Créer un sens de l'urgence de façon à ce que les collaborateurs perçoivent le besoin de se mettre en mouvement.
2. Construire une coalition de pilotage, un groupe de collaborateurs disposant du pouvoir, de l'énergie, et de l'influence pour conduire le changement.
3. Développer une vision et une stratégie liées au changement, expliquer aux collaborateurs pourquoi le changement est nécessaire et comment il sera accompli.
4. Communiquer la vision du changement, dire aux collaborateurs selon plusieurs modalités, en utilisant toutes les opportunités le pourquoi, le quoi et le comment du changement.
5. Impliquer les collaborateurs dans l'effort du changement, les amener à penser au changement et comment le réaliser plutôt que pourquoi ils ne souhaitent pas changer et comment ils pourraient l'empêcher.
6. Obtenir des gains à court terme, voir les changements se réaliser et obtenir les effets recherchés. Il est aussi essentiel de reconnaître le travail des collaborateurs contribuant à la réalisation du changement.
7. Consolider les gains et générer plus de changement, créer une dynamique du changement en capitalisant les succès, en stimulant les collaborateurs à partir des succès obtenus, en les faisant devenir acteurs du changement.
8. Intégrer les nouvelles approches à la culture d'entreprise au risque de voir revenir les anciennes pratiques.

KOTTER* CHANGE MODEL:
8-STEP PROCESS



*Jonh Kotter – « Leading change »; www.kotterinternational.com

Les modèles de changement définis par Autissier et Moutot¹⁴ et le modèle de changement agile-Autissier et Moutot (2015) fondent la démarche sur une mobilisation de l'entreprise à partir d'ateliers participatifs qui animent deux cycles: le cycle d'accompagnement permettant d'étudier les impacts pour l'entreprise, d'en communiquer les composantes, de former les collaborateurs aux nouvelles pratiques requises et le cycle de pilotage consistant à gérer les hommes et les résistances et assurer le pilotage proprement dit du changement.



En particulier, **la démarche du changement agile** nous a beaucoup inspiré car il s'agit non pas tant de définir « en chambre » un modèle puis de l'appliquer, **mais d'installer une dynamique collective vertueuse et durable** qui permette rapidement d'expérimenter et d'ajuster en temps réel ce qui est co-construit (pour s'assurer d'être en phase avec les réactions des collaborateurs et du marchés des modalités). C'est aussi l'occasion pour une équipe jeune bâtie sur mesure pour ce nouveau projet

¹⁴ Autissier et Moutot : question(s) de management 2014/3 (n° 7) p.79

d'entreprise d'**expérimenter les fruits de l'intelligence collective et de l'apprentissage en action**. Enfin, il s'agit de **créer un cycle positif d'approche de la transformation par l'action, cadre dont la nature permettra** :

- de dépasser les peurs et les résistances,
- d'instiller une culture de progrès permanent
- de mettre en pratique des méthodes de management participatives et collaboratives.

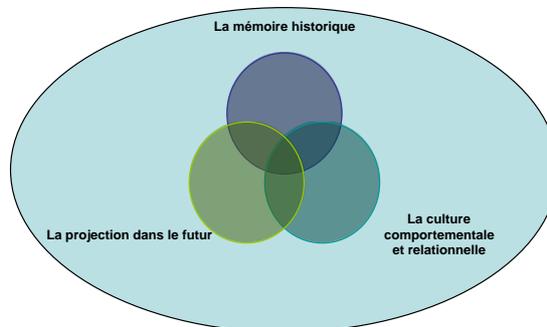
2.2 La transformation culturelle et le rôle des valeurs

Ces méthodes participatives et collaboratives sont très ancrées dans la culture d'origine d'Ysance, un groupe de « geeks¹⁵ » informaticiens passionnés et habitués à travailler en réseau d'intelligence et en mode « test and learn ». Les valeurs d'origine ancrées dans l'ADN de l'entreprise étaient certes indispensables aux succès futurs mais il était nécessaire de les revisiter pour y introduire d'autres valeurs porteuses d'une nouvelle dynamique. L'appui théorique a été le travail de Schein utilisé comme référence pour guider la réflexion sur les valeurs et sur la nature de la transformation culturelle qui va s'opérer. Schein¹⁶ définit trois niveaux de cultures:

1. les artefacts, les structures et les processus organisationnels visibles
2. les valeurs et les croyances adoptées, la stratégie, les buts, les idéologies, les justifications,
3. les hypothèses sous-jacentes, les croyances inconscientes, tenues pour acquises, les perceptions, les opinions, les sentiments, à l'origine des valeurs et des actions.

De ces trois niveaux découlent **trois sources principales de valeurs** : celles issues du passé, celles en action au présent dans le collectif et celles susceptibles de guider le projet d'avenir:

Trois sources principales de valeurs



Les sources de valeur sont particulièrement importantes pour inspirer les travaux de la jeune équipe de direction d'Ysance lors de son dernier atelier :

1. **la mémoire historique** : les valeurs qui se dégagent des récits des origines, des événements marquants, réussites, personnages, liées à l'histoire de l'entreprise et à ses réussites passées
2. **la culture comportementale et relationnelle** : les valeurs qui expriment les logiques de comportements, les « us et coutumes, les codes de bonne conduite dans les relations interpersonnelles ou groupales. Elles se déclinent en :
 - a. valeurs internes: celles qui concernent les individus et la collectivité de l'entreprise
 - b. valeurs externes: celles qui concernent les relations avec l'environnement externe
3. **la projection dans le futur** : les valeurs qui expriment une dynamique, un vecteur de progrès, un potentiel d'entraînement, une promesse pour le futur

¹⁵ Geeks : fan d'informatique, de science-fiction, de jeux vidéo, etc., toujours à l'affût des nouveautés et des améliorations à apporter aux technologies numériques. (Dictionnaire Larousse)

¹⁶ Schein, Organizational Culture and Leadership, 2010

2.3 L'innovation managériale

Le monde des entreprises, en particulier des jeunes managers et dirigeants comme ceux que nous avons rencontrés à Ysance, est très informé sur les « nouvelles » tendances managériales, dont la forme la plus divulguée actuellement est la notion « d'entreprise libérée ».

Cette focalisation sur une forme d'organisation très présente dans les media fait oublier la richesse et l'ancienneté d'invention de modalités de management différentes des modalités usuelles du « command & control ». Mary Parker Follet, décrit déjà en 1930, l'utilité d'envisager le leadership à tous les niveaux de l'entreprise et de faire levier sur les énergies libérées des collaborateurs, Peter Drucker en 1954 lance les bases de la Direction par Objectif qui va devenir la Direction Participative par Objectif¹⁷(DPO).

Aujourd'hui les jeunes managers d'Ysance peuvent donc s'inspirer de nombreux modèles, et pratiques managériales : participation, actionnariat salariés, intra-preneur, entreprise libérée, agilité, Ils ont très vite adhéré à un **processus de visioning et d'alignement**¹⁸ stratégique simple et clair : mission, ambition, valeurs et modes de management, puis stabilisation axes stratégiques et plans d'action avec feuille route et indicateurs.

Le défi était pour eux, comme souvent dans de tels cas, l'identification des indicateurs de réussite pertinents et susceptibles de donner du sens à l'ambition pour le plus grand nombre de parties prenantes (clients, employés actionnaires). **La définition d'une nouvelle gouvernance et les comportements des leaders** est un des éléments clés de la réussite d'un processus d'alignement absolument crucial pour la réussite de la transformation culturelle: en quoi sont-ils porteurs de cette vision et l'incarnent suffisamment et avec exemplarité pour entraîner et mobiliser les équipes sur ce nouveau projet ?

Par ailleurs, les dispositifs d'intervention mis en œuvre dans cet démarche reposent principalement sur les avantages attendus de **dispositifs participatifs**¹⁹, renforcés par une pratique de coach qui met l'accent sur les ressources du coaché ou de l'équipe coachée, le rôle de l'expert étant de proposer et d'animer un processus **selon les approches du coaching d'organisation**²⁰.

3. Déroulement de la démarche : deux cycles d'ateliers participatifs avec en parallèle un cycle d'essai avec des résultats

En résumé l'architecture de la démarche a été la suivante :

1. **Phase 1** : Janvier- Avril - cinq ateliers « Culture » participatifs avec une task force
2. **Phase 2** : Avril- Juin –
 - Un séminaire et quatre ateliers « Vision – Mission- Ambition- Valeurs » : Construction de la vision : ambition et KPI's/ Questions de gouvernance/ Feuille de route 2016-2017/ Travail sur les valeurs
 - Boucles **essai-action menées en parallèle**:
 - **Essai et appropriation** des équipes (réunions d'équipes menées par chaque membre du COMEX au fil de l'eau et *summer day* avec toute l'entreprise fin Juin)

¹⁷ Octave Gélinaud, la *Direction Participative Par Objectifs: un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune*- 1968, Paris, Hommes et techniques (1968).

¹⁸ Lenhardt 1977- 2010 - Responsables porteurs de sens – Paris, Eyrolles, 5e édition 2015.

¹⁹ Lewin, 1946, Likert, 1974

²⁰ International Coach Federation, Research Center, 2015

- **Lancement d'une étude d'impact, via l'enquête « Aristote²¹ »** pour piloter dans le temps l'impact de la transformation auprès de l'ensemble des équipes (juin 2016 puis de nouveau en juin 2017)

3.1 Mise en situation et préparation

La première phase a été de définir un groupe qui permette de préparer la réflexion sur les contours de cette transformation et donc les personnes qui en feraient partie. L'animation de cet atelier « culture d'entreprise » a été confiée à un entrepreneur de LER. L'idée était de démarrer avec une personne légitime, fondatrice de plusieurs entreprises ayant connu des croissances très rapides sans être technicienne du changement.

La première décision a été de laisser totale la liberté de parole. C'est la raison pour laquelle le CEO a été exclu de ce groupe. De la même manière et en prenant un risque, seuls les collaborateurs porteurs de la nouvelle stratégie autour de la DMP ont été choisis en excluant de facto, les premiers collaborateurs de l'entreprise responsables de l'Agence digitale. Au final les participants ont été la RH, la DAF, Le responsable de la division DMP, le CMO, le responsable Biz Dev²² DMP tous ayant moins de 24 mois d'ancienneté dans l'entreprise.

Cinq ateliers d'une heure ont eu lieu sur une fréquence hebdomadaire avec une animation tournante. 2 livres ont été au préalable lus par tous les membres de l'équipe, « Qui a piqué mon fromage » et « Alerte à la Banque ». Le sujet fondamental qui a traversé ces 5 premiers ateliers a tourné autour de la grande question de rupture des 2 entités ou d'évolution en commun.

Les ateliers de phase 1 ont débouché sur **des premiers résultats tangibles en 3 mois (janvier-mars)** et déterminants pour la poursuite de la démarche:

- La nécessité pour réussir d'adapter la culture de l'entreprise d'YSANCE à la nouvelle donne : être un éditeur de logiciel
- Créer une **vision fédératrice commune** qui réunisse les BU « Produits et Services » avec de nouvelles valeurs d'entreprise
- Générer l'adhésion, en lançant très rapidement l'essaimage avec les « influenceurs » de la partie Agence Digitale. Ces influenceurs seront les étoiles du changement et les champions de la nouvelle vision !
- Convaincre le dirigeant fondateur et actuel CEO d'incarner cette nouvelle vision comme élément unificateur du passé et du futur

La phase 2 a généré non seulement les éléments clés pour guider le changement mais aussi des actions concrètes mises en œuvre sans attendre et **visibles pour les équipes, les clients et toutes les parties prenantes:**

- Unifier les 2 cultures autour de la « *Data in action* » - le Service devenant un différentiel commercial fort en l'utilisant comme une oreille à l'écoute des besoins du client et comme « filet commercial » (fait lors du séminaire d'avril)
- Décliner au plus vite cette transformation culturelle dans la gouvernance en créant un COMEX commun qui tranche et soit garant de la mise en œuvre selon définition des ateliers (9 personnes dont le DG) avec une réunion tous les quinze jours (opérant à partir de mai)
- Choisir un indicateur de l'ambition véritablement inspirant et innovant: défini au tout début des ateliers, l'indicateur défini est totalement inspiré d'une stratégie « Océan Bleu²³ »

²¹ Enquête co-crée par LER et Variations pour mesurer l'impact du changement auprès des équipes

²² Responsable Biz dev : Business development, personne en charge du développement de nouvelles affaires

²³ Kim & Mauborgne, Harvard Business Review Press; Reprint-1 janvier 2005

Rencontres Internationales du Changement 2016 - 21 septembre 2016

Campus ESSEC Executive Education (Paris – La Défense)

« **Changement et Innovation Managériale** »

- Mettre en prototype avec des clients la mesure de cet indicateur de l'ambition (dès fin mai)
- Insuffler la rapidité et la culture de l'action dans l'organisation, incarner les valeurs au quotidien et signer rapidement des contrats en lien avec l'ambition (dès mi-mai)
- Revoir l'organisation en cohérence avec les axes stratégiques et la feuille de route 2017 (fin Juin)
- Donner une cadence au changement, avec comme date butoir le *summer day* annuel d'Ysance (réalisé fin juin).

En synthèse, le CEO considère à fin Juin que les résultats sont 100% atteints avec une mission clarifiée, une ambition inspirante et une feuille de route établie, des valeurs revisitées et mobilisatrices, une organisation adaptée et un COMEX qui fonctionne avec une équipe de management engagée et agile.

4. Les Enseignements de la démarche et son follow-up

Ce qui a permis une réussite aussi rapide de la transformation d'Ysance est la combinaison de plusieurs facteurs :

- **des méthodes d'accompagnement** étayées par des outils éprouvés de conduite du changement combinés à l'application au management des travaux de la d-school de Stanford sur le design thinking avec la mise en œuvre rapide et agile d'expérimentations terrain.
- des **modalités d'action et des réflexes typiques du monde digital** comme le principe du « hakhaton²⁴ » qui met le mode « prototype » et « test and learn » au cœur des modes de management.
- **une totale congruence du dirigeant** dans l'association des équipes avec un réel parti pris de confiance doublé d'une forte volonté d'action relayée aux managers et aux collaborateurs

Pour piloter l'impact de la transformation dans la durée, sur la base des premiers résultats, un canevas d'analyse a été défini via le questionnaire « Aristote » et soumis à la totalité des équipes d'Ysance fin Juin 2016 puis sera de nouveau effectué en 2017. Il s'agit de mesurer les différents aspects jugés critiques pour la réussite du projet de transformation culturelle (humaine et managériale), le changement de business model et le mode de management et de gouvernance de l'entreprise sur les points suivants :

- la **cohésion** de l'équipe de direction
- la **cohérence** des décisions et du mode de gouvernance nouvellement installé : ancrage des nouvelles pratiques et effets obtenus en terme d'alignement et d'efficacité.
- la **pertinence business** et économique des actions menées et la capacité à suivre en temps réel l'indicateur de réussite choisi
- **l'engagement** : le degré d'implication et de mobilisation des collaborateurs.
- **l'apprentissage organisationnel** à partir d'une boucle de réflexion/essaimage/expérimentation et retour d'expérience.

Une analyse des résultats du questionnaire sera effectuée avec l'installation de boucle de retour d'expérience (RETEX) qui prendra en compte les résultats opérationnels avec la DMP chez Clients France (Auchan,...) et étranger (ouverture du marché américain à San Francisco juste commencée) et des résultats humains et managériaux : cohésion et cohérence : mesure du degré d'adhésion du management et des équipes (taux de départs et autres indicateurs de changement visibles sur le terrain).

²⁴ Hakhaton, vient de la contraction de Marathon et de Hacking, et désigne un rassemblement de développeurs sur une période courte pour produire un prototype à appliquer immédiatement.

En particulier, les difficultés rencontrées seront traitées systématiquement en mode « résolution de problèmes » avec l'expérimentation (prototype) d'une solution viable à déployer rapidement dès que testée et validée.

Les facteurs de réussite humains et managériaux seront soigneusement observés et accompagnés (le leader et son rôle, l'équipe de management, les facilitateurs du changement...) avec les comportements et attitudes en phase avec les valeurs choisies: confiance, audace, efficacité.

4.2 Généralisation de la démarche et conclusion

Qu'en est-il de la généralisation de la démarche ? N'est-elle utilisable que dans les start-up ? Peut-elle s'appliquer dans les grands groupes ? Quelles en sont les conditions de réussite ?

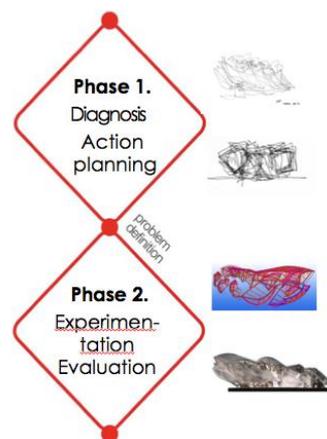
La démarche est fondée sur une partie importante de **co-production**, situation qui caractérise les relations d'accompagnement. Si les consultants sont en mesure d'intégrer les apports du client, l'approche décrite dans cet article est envisageable dans des entreprises de tailles différentes et des secteurs variés sous certaines conditions.

Comme c'est une **approche constructiviste et pragmatique** : d'une part elle utilise des théories formalisées pour organiser la démarche et d'autre part elle mobilise des concepts-action au plus près du terrain et des préoccupations de l'équipe de pilotage en fonction des résultats de l'étape précédente et des priorités du moment.

Nous sommes convaincus que non seulement **il est possible d'intervenir dans toute taille d'entreprise et dans tout secteur** mais que cette combinaison de méthodes d'accompagnement du changement structurées et des réflexes du monde digital **est de nature à répondre aux grands défis managériaux et humains que les organisations** affrontent déjà ou vont devoir affronter dans la prochaine décennie.

En utilisant **la conceptualisation** proposée par Autissier et Moutot déjà mentionné dans cet article en 3 phases - définir, expérimenter et ancrer – et en y associant un cycle de pilotage et un cycle d'ateliers (voir schéma page 10), on réussit à concevoir une architecture simple et réactive.

En y associant les **modalités du design thinking²⁵ et de l'action learning**, on se réserve la possibilité de faire des ajustements en temps réel et des boucles d'apprentissage ; ce qui est encore renforcé dans le cas d'Ysance par les **réflexes bien installés du monde digital** réactivité - prototyping - adaptation - action :



Source : Variations

²⁵ Au sens où il a été formalisée par la Design School de Stanford

Le *Design Thinking* propose²⁶ une séquence qui conduit à l'élaboration d'une réponse au besoin exprimé : *empathize – define – ideate – prototype – test*. L'*Action Learning* permet d'intégrer en temps réel les apports des échanges entre les participants et les consultants pour d'une part nourrir le pilotage de la démarche et d'autre part permettre aux participants de s'approprier les concepts, les enrichir et progressivement de s'approprier la démarche dans son ensemble.

Ces dispositifs reposent sur **une forte interaction** entre les consultants accompagnateurs et les équipes accompagnées et leurs dirigeants : les consultants doivent être en mesure d'intégrer les apports des collaborateurs à toutes les étapes du processus pour faire évoluer leur approche en temps réel en fonction de la réalité opérationnelle et humaine qui s'exprime progressivement et des résultats des mises en expérimentations (« prototype- test & learn »).

Ce type d'approche et de dispositif a été mis en œuvre par nos équipes dans différents types de structures : des startup en fortes croissance avec un ou plusieurs entrepreneurs fondateurs, des entités de grands groupes (par exemple la fonction achat d'une grande banque ou une division d'un groupe de grande consommation international), des sociétés de service ou dans le monde industriel (par exemple : Ofis, une filiale de Veolia, une des usines de Synerlink, une entité du groupe Barry Wehmiller, ...). Plus que la taille de l'entreprise, un frein au déploiement de ce type de démarche dans tout type d'entreprise en transformation est la capacité à opérer une « co-production » permanente entre les consultants et les dirigeants, les managers et les collaborateurs et à s'engager dans une démarche adaptative et expérimentale souvent peu rassurante pour le dirigeant.

De plus, la conduite de changement si elle concerne un grand nombre de collaborateurs va nécessiter la mobilisation de ressources (un nombre important d'accompagnateurs externes) et donc un besoin de moyens mobilisés au sein de l'entreprise (moyens humains, financiers, temps et logistique). La tentation peut donc être grande de simplifier la démarche et de mettre en œuvre un processus « top down » avec des processus et des contenus uniformes diffusables à moindre coût par la hiérarchie ou des formateurs/agents internes.

Le succès de ce type d'approche repose donc essentiellement sur la volonté et la capacité d'innovation du management pour enclencher une démarche de transformation participative et expérimentale pour tirer le meilleur parti du dispositif d'accompagnement externe, pour mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs dans la mise en action au fur et à mesure en mode « test and learn ».

Il est intéressant ici de noter que les réflexes du monde digital sont une véritable source d'inspiration pour tout type d'équipe et que la vraie réussite en est la création d'une dynamique vertueuse, libératrice d'énergie et créatrice d'un écosystème apprenant et adaptatif préparé à reproduire ce type de démarche en réponse à des nouveaux défis de transformation...

²⁶ Bootcamp Bootleg, d.school, Hasso Plattner, Institute of Design, Stanford

Annexes

1. Annexe 1 : les auteurs de la communication

Laurent Letourmy, Co-fondateur & CEO Ysance

Martin Genot, Entrepreneur, Fondateur de LER, investisseur et Co-Président du fonds Network Finances, Président du Comité Stratégique Ysance

Catherine Tanneau, Professeure affiliée Leadership HEC Executive Education, associée et dirigeante Variations (conseil en transformation et en gouvernance d'entreprise), administratrice indépendante

Paul Delahaie, Co-fondateur et dirigeant Variations- conseil en transformation d'entreprise, intervenant Leadership HEC Executive Education

Résumé biographique des auteurs :

Laurent Letourmy

Ingénieur Epita, il a débuté sa carrière dans le groupe Cross Systems dont il a cofondé la filiale parisienne en 1996.

La société connaît une forte croissance et le groupe s'introduit sur le Nouveau Marché en 1999 et atteindra une capitalisation de 800 M€. Spécialiste reconnu des plateformes transactionnelles, il délivre des projets complexes chez des clients tels que le ClubMed, Voyages-Sncf.com, la Société Générale.

Entrepreneur passionné de technologies innovantes, vainqueur de 2 *hackathons* dans la Silicon Valley, investisseur actif au sein de nombreux de nombreux projets pionniers b2b et b2c, il co-fonde et dirige depuis 2005 Ysance en forte croissance depuis ses débuts.

Martin Genot

Diplômé de l'INSEAD – CEDEP et de l'Executive Training Programme JAPAN de NEOMA Business School, Martin Génot anime Les Entrepreneurs Réunis, un Groupe d'Entrepreneurs qui insuffle la digitalisation au sein de grosses PME industrielles et de services.

Martin Génot un entrepreneur sur le net : COO de Photoways / Photobox jusqu'en 2007, N°1 Européen du tirage photo numérique. Co-Fondateur d'une plateforme e-commerce pour de grandes marques sur le web, il a accompagné un "pivot" radical avec les rachats/fusion de MotoBlouz.com et Access Moto en 2009 et 2010, CEO de Achat Vip en 2011 (bras armé de la Digitalisation du Groupe Zannier) et Co-Fondateur de Reputation Vip, AMARPI (1er Prix de l'Open Data).

Il est investisseur et Co-Président du fonds Network Finances, 50 entrepreneurs du web qui ont financé de nombreuses sociétés du net et membre Pleiade Investissement (Generix, Cojean, Quietalis ...). Il est membre de board ou de comité stratégique de plusieurs entreprises : Cojean, Envie de Fraises, Toky Woky, Glowee et Président du comité de Castalie (eau pétillante pour CHR). Il est *business coach* au sein 50 Partners et de L'Accélérateur.

Avant 2000, il a exercé en tant que consultant en organisation chez Arthur Andersen 5 ans en Allemagne puis 2 ans au Japon chez Toyota, avant d'occuper 7 ans des rôles exécutifs chez un équipementier automobile comme directeur d'usine, directeur commercial, directeur des opérations internationales.

Catherine Tanneau

Diplômée d'HEC (1985), de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et certifiée Master Coach (MCC) par l'International Coaching Federation, Associée et dirigeante de Variations International, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants et de leurs équipes. En 2013, Administrateur et Secrétaire Général de l'association International de Coaching (ICF France) 25 ans de directions opérationnelles dans plusieurs pays européens au sein de cabinets de conseil internationaux (Mc Kinsey, OC&C, ...), de banques d'affaires et comme Directeur de la Stratégie et du Marketing chez Hachette. Depuis plus de 16 ans, conseil en management et à l'accompagnement de dirigeants et de leurs équipes dans des environnements complexes et multiculturels: gouvernance et leadership, conduite de transformations, mise en œuvre de stratégies, mobilisation d'équipes et la mobilité internationale. Parmi mes clients, figurent les dirigeants de grands groupes ainsi que des entrepreneurs et créateurs d'entreprise.

Conception d'un cycle de formation au coaching individuel et d'équipes au Portugal : Activision CIEO- certifié ACTP par l'International Coach Federation.

Depuis 2005, Professeure affiliée à HEC dans les programmes dirigeants et l'Executive MBA et à Nova Forum, Executive Center de l'Université d'Economie de Lisbonne sur les thèmes de la gouvernance, du leadership, de la

Rencontres Internationales du Changement 2016 - 21 septembre 2016

Campus ESSEC Executive Education (Paris – La Défense)

« Changement et Innovation Managériale »

dynamique de groupe et de l'interculturel en France et à l'étranger. Intervient en quatre langues : français, anglais, italien et portugais.

Paul Delahaie

Diplômé en Philosophie (Paris I Sorbonne), titulaire d'un Master en Communication et d'un MBA d'HEC, Paul Delahaie, est actuellement Président de Variations, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants et de leurs équipes, les processus de changement et les questions de gouvernance.

Chargé d'enseignement à HEC Executive MBA sur les modules Leadership et les programmes de l'Executive Education pour les cadres et les dirigeants de Dassault, Bouygues, Matmut, Colas, ERDF, Sodial,... Il est Professional Certified Coach (International Coach Federation) et Formateur certifié Process Communication.

Fondateur de Variations en 1994, il se consacre depuis 20 ans à l'accompagnement de dirigeants et de leurs équipes. Il est particulièrement impliqué dans le développement du leadership, la conduite des transformations. Il est par ailleurs Président du Conseil d'Administration de l'orchestre « Le Baroque Nomade » et de l'association « L'inversion du regard ».

Annexe 2 : Présentation des structures d'accompagnement

- Fiche Ysance :** Ysance est un créateur et fournisseur de service digital et de plateformes technologiques et de services innovants: des « DMP people-centric ». Toutes les activités d'Ysance ont un but commun ; aider les entreprises à exploiter le pouvoir de leurs données et à accélérer leur transformation digitale. Créée en 2005, Ysance compte aujourd'hui 130 collaborateurs et environ 150 clients entre Paris et San Francisco. Ysance est devenu un acteur clé du marché du Big Data et en particulier des logiciels de type Data Management Platforms.
- Fiche Variations** Depuis 1994, Variations accompagne les administrateurs, les dirigeants, les managers et leurs équipes dans la mise en œuvre de démarches de transformation stratégiques, culturelles ou d'organisation, dans les questions de gouvernance avec trois leviers :
 - L'accompagnement des transformations avec des outils issus du conseil et du coaching
 - Le développement du leadership et de l'intelligence situationnelle²⁷
 - Le coaching individuel et collectif avec les compétences et la déontologie modélisées par l'ICF²⁸Le groupe Variations comprend aussi :
 - Activision CIEO²⁹, créée en 2000, institut de formation au coaching accrédité ICF
 - Fidelio et Fidelioquest, démarche de développement Management de Conquête et de Finesse³⁰
 - Des accords de partenariat en Europe, aux USA et en Chine et avec le groupe LER en France pour l'accompagnement conjoint d'entrepreneurs et d'entreprises en forte croissance et en transformation.
- Fiche LER :** LER est un groupement d'entrepreneurs tous ayant créé et développer avec succès des entreprises dans les secteurs du numérique (Photobox, Mappy, Lycos, Club-Internet, LeGuide.com, Adventori..) et de l'industrie (groupe Safe...). LER intervient à la demande des fondateurs ou actionnaires - fonds d'investissement, family office, banques d'affaires - sur des sociétés réalisant entre 2 et 100 M€ de CA et présentant un fort potentiel d'accélération, de développement ou d'optimisation. LER dispose d'un pool d'une vingtaine d'entrepreneurs de haut niveau, mobilisables en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise, en tant que membres de Comités stratégiques et business coaches. LER a développé des méthodes originales axées sur le « réflexe digital » et les transformations (comme le questionnaire *Aristote*, co-construit avec les équipes Variations) pour mesurer l'impact managérial et humain des changements .

²⁷ L'Intelligence situationnelle (Fiol, Tanneau, Delahaie et Bonnefous) – Eyrolles Paris- automne 2016 – ouvrage issu des travaux de recherche-action menés à HEC Executive Education

²⁸ ICF : International Coach Federation, première fédération internationale de coaches avec environ 30 000 adhérents dans 120 pays

²⁹ CIEO : Coaching des Individus, des équipes et des organisations

³⁰ Social Science Research Network : La Démarche Fidelio. Fondements Et Mise En Pratique (FIDELIO Method, Foundations and Applications) |HEC Paris Research Paper No. ACC-2015-1094