

Grandes entreprises & groupes : s'adapter pour se développer

Qu'est ce qui amène un groupe ou une grande entreprise à changer ?

Les symptômes peuvent très divers :

- érosion du chiffre d'affaire ou de la marge,
- lassitude des équipes,
- changement d'environnement,
- des projets qui s'enlisent,
- rupture technologique annoncée ou subie,
- concurrence plus agressive,
- réorganisation...

Quelle est la démarche de innotelos ?

Le changement ne se décrète pas, même au plus haut niveau d'une grande entreprise. Aussi l'analyse du besoin de changer est primordiale.

Les dirigeants font face à 4 questions clé :

- pourquoi changer ?
- que changer ?
- quels seront les bénéfices pour l'entreprise, ses clients et ses employés ?
- quels sont les freins, externes mais aussi internes, au changement ?

Comment cela se traduit-il dans votre approche de ces grandes entreprises ?

Beaucoup de groupes ou de grandes entreprises ressentent le besoin de changer ou d'innover.

Toutefois si leur intuition est bonne, elle n'est souvent pas assez le fruit d'une analyse prenant en compte l'extérieur : clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, substituts, prospects qui ne deviennent jamais des clients et même ceux qui ne se transforment jamais en prospects...

L'analyse du besoin de changement est résolument tournée vers l'extérieur et s'effectue en équipe.

Petit à petit, la direction à suivre se matérialise. Le pourquoi et le quoi prennent forme.

Comment s'y prendre ?

Pas tout d'un seul coup !

Et avec beaucoup d'agilité !

L'entreprise, à partir d'une analyse multi-critères de sa réalité vécue, choisit le secteur par lequel commencer.

Nous nous assurons que cette décision :

- a de bonnes chances de réussite rentable,
- permettra la mise en oeuvre des nouvelles compétences,
- sera visible et "percolera" dans l'entreprise.

Les possibilités sont nombreuses : améliorer la gestion de projet, accroître la profitabilité d'une activité, conquérir un nouveau type de clientèle...

Un exemple concret d'accompagnement ?

Une entreprise de service en B2B s'appuie sur des développements informatiques.

La croissance de cette entreprise et la diversité de ses clients rendent difficile la priorisation de projets.

Chaque commercial veut son développement tout de suite !

Après une analyse fouillée, l'entreprise a choisi d'abord de professionnaliser ses "products owners" avec le support de innotelos.

Dans un second temps, nous avons aussi contribué à construire et diffuser une gouvernance plus agile.

En quoi est-ce original ?

Nous ne parlons pas de changement ou de transformation !

Dans le concret, innotelos propose un accompagnement sur-mesure aux équipes pour qu'elles regardent et affrontent l'extérieur.

Nous aidons à enlever des grains de sable et parfois même d'anciens sédiments...

Les équipes et l'entreprise constatent les progrès. La dynamique ainsi lancée devient contagieuse.

Ça marche à les tous les coups ?

innotelos s'assure que la transformation décidée sera mesurable simplement.

L'équipe suit ses propres critères et peut, quand nécessaire, réorienter ses actions.

En commençant par un domaine précis, les équipes sont tout de suite dans le concret et créent elles-mêmes les bénéfices du changement.

Si vous deviez résumer en une phrase ?

Trouver le point d'entrée et agir en équipe !



en vidéo : <http://innotelos.com/groupe>

ETI : faciliter les transitions

Se structurer juste pour continuer à se développer

Quels sont les défis d'une entreprise moyenne en croissance ?

Pour rester performante en passant à la taille supérieure, une entreprise moyenne ou une ETI doit surmonter 3 défis :

- être connectée avec l'extérieur, avec ses clients mais aussi avec tout son environnement,
- mettre en place 2, voire 3, niveaux de délégation,
- intégrer les compétences nécessaires à ces changements et à la poursuite de la croissance.

Comment ces convictions se traduisent-elles dans votre approche des ETI & entreprises moyennes ?

Commençons par les liens avec l'extérieur

Une stratégie explicite et partagée est nécessaire.

Les équipes ne doivent avoir aucun doute sur où va l'entreprise et comment elle souhaite y aller.

Pour cela, la connaissance des clients, partenaires, fournisseurs, chaînes de valeur, "non-clients", concurrents doit être au coeur de la culture d'entreprise.

À partir de la prise en compte de cet environnement complexe, la diversité des intelligences de l'entreprise peut élaborer une stratégie efficace.

innotelos épaulé l'entreprise dans cette démarche :

- créer cette culture de connaissance des clients et de l'extérieur,
- partager le "vers où" et le « comment »,
- construire la stratégie avec toutes les compétences de l'entreprise.

Et la seconde conviction autour de la délégation ?

Une entreprise en croissance franchit toujours un seuil au delà duquel les dirigeants, quels que soient leurs talents, ne peuvent plus tout connaître et tout contrôler.

Déléguer devient alors la seule solution :

- donner une ligne directrice
- s'assurer qu'elle est comprise de chacun,
- faire confiance,
- être en support et motiver,
- contrôler au juste nécessaire, ni trop ni trop peu.

Ce cap est difficile à franchir et soulève de multiples questions :

- quand changer ? quels outils utiliser ?
- comment s'entourer ? avec quelle organisation ?
- comment ne pas se déconnecter ?

Les principes de l'agilité et notre expérience de management et de leadership nous permettent d'accompagner nos clients dans la mise en place d'une juste organisation.

Un exemple concret d'accompagnement ?

Une entreprise de 70 personnes en B2B réalisait une croissance à deux chiffres régulièrement depuis 4 ans. Épuisés, les deux dirigeants fondateurs, très complémentaires, ont fait appel à innotelos.

Nous avons travaillé avec eux à affiner leur stratégie par une analyse de l'environnement : concurrents, substituts, partenaires, clients, ceux qui n'achètent pas...

Ensuite les leaders ont pris le temps de partager cette vision avec leurs collaborateurs.

Des personnes embauchées et formées par les fondateurs ont alors apporté leur contribution et ont pris de plus grandes responsabilités avec notre accompagnement.

Moins ballotées par les aléas, les équipes ont vu leur motivation et leur capacité d'initiative accrue.

Les deux dirigeants ont dégagé du temps pour trouver de nouvelles clientèles et investir dans d'autres technologies.

En quoi est-ce original ?

Cela n'est ni du coaching individuel de dirigeant, ni une analyse de processus. Nous partons de ce qui existe et fonctionne bien, nous ouvrons sur l'extérieur et nous (re)donnons un but à toute l'entreprise.

Nous misons ensuite sur l'intelligence de tous pour trouver et mettre en oeuvre le meilleur pour l'entreprise.

Les dirigeants restent-ils vraiment dirigeants ?

Les freins sont indéniables. Lâcher ce que l'ont fait bien depuis longtemps est ardu. Une des clés est le travail collectif sur des sujets concrets et importants pour l'entreprise.

A partir de ces réflexions que nous animons, les dirigeants améliorent leur confiance dans leurs équipes et deviennent les leaders d'une entreprise d'une autre dimension.

Si vous deviez résumer en une phrase ?

Se tourner vers l'extérieur et déléguer



en vidéo : <http://innotelos.com/eti>

Startups : les clients d'abord

Mettre toute l'équipe au service de la création de valeur

Quels doivent être les points d'attention d'une startup ou d'une jeune entreprise en développement ?

Nous avons 2 convictions très fortes issues de notre expérience :

- une entreprise est d'abord financée par ses clients,
- la réussite est toujours le succès collectif d'une équipe.

Comment ces convictions se traduisent-elles dans votre approche des jeunes entreprises ?

Commençons par l'orientation clients

Avec nos 70 ans d'expérience, nous travaillons avec la startup ou la PME pour qu'elle se positionne dans un écosystème complexe :

- qui sont ses clients ? pourquoi ? qui ne vient pas acheter ?
- quels décideurs ? quels influenceurs ? quels prescripteurs ? quels intermédiaires ? quels partenaires ?
- quels concurrents ? quels substituts ?

Nous formalisons cette analyse avec notre modèle vitavalue des chaînes de valeurs complexes.

La stratégie marketing et commerciale en découle.

On obtient ainsi la partie chiffre d'affaire, le haut du business plan.

Et la seconde conviction autour du collectif, de l'équipe ?

Les clients doivent être amenés à bord et aussi livrés, sinon l'entreprise ne vivra pas longtemps.

Nous épaulons le collectif de la startup dans le concret, en misant sur les compétences, l'agilité et la motivation de chacun, quel que soit le sujet, de la R&D aux processus administratifs, du marketing digital à l'industrialisation, de la vente aux RH.

On obtient de cette manière le bas du business plan, l'excellence opérationnelle trop souvent perçue comme seulement une dépense.

Et, si nécessaire, nous identifions les besoins de financement.

Un exemple concret ?

Un de nos clients, une startup technologique qui vend des services, souhaite s'orienter vers un produit industrialisé basé sur son savoir faire.

Ensemble, nous avons commencé par examiner leurs clients, leurs marchés et les chaînes de valeur.

Puis nous avons détaillé leur produit, leur contexte et leurs contraintes. Nous avons ensuite imaginé en commun plusieurs scénarios stratégiques que nous avons chiffré "grosses mailles".

De nombreux échanges ont permis de dégager un scénario principal, pour lequel nous avons affiné les besoins en vendeurs, en marketeurs, en ingénieurs de développement, en techniciens exploitants...

Ce travail a mis en lumière des risques mais aussi des opportunités. Bien entendu, nous avons complété cette réflexion avec un business plan détaillé et chiffré qui permet le pilotage de l'entreprise et inclut les besoins en financement.

En quoi est-ce original ?

Nous préférons d'abord travailler sur la création durable de valeur, c'est à dire sur les clients ainsi que sur l'excellence opérationnelle, via toute l'équipe.

L'évaluation des financements nécessaires n'intervient que dans un second temps, ce qui souvent limite la dilution de l'actionnariat initial.

Que faites vous si ça "coince" ? Si les besoins en financement s'avèrent inaccessibles ?

En praticiens de l'agilité, nous remettons, avec l'équipe, l'ouvrage sur le métier. Nous repassons en revue toutes les facettes de l'entreprise. Et nous itérons autant que nécessaire jusqu'à trouver des voies réellement créatrices de valeur et finançables.

Si vous deviez résumer en une phrase ?

2 mots seulement : équipe + clients



en vidéo : <http://innotelos.com/startup>