

C A S T E X L A B O R D E R C S S T R A S B O U R G B 3 9 3 9 2 5 5 6 5

I E C I



D é v e l o p p e m e n t

I E C I



D é v e l o p p e m e n t





L'organisation des entreprises change, évolue, s'adapte :
c'est une évidence et une nécessité.

L'ART DE MENER LE CHANGEMENT

L'idée que pour obtenir les résultats attendus un changement se conduit plus qu'il ne se décrète, idée neuve il y a 25 ans, est maintenant reconnue. Mais comment faire ? Comment faire pour mener à bonne fin le changement ?

Vraie question ...

Réussir le changement jusqu'au bout est un art : art de l'élaboration de la stratégie, art de sa mise en œuvre pratique.

Aujourd'hui, autant et parfois plus qu'hier, cet art requiert à la fois démarches et méthodes, expérience et savoir-faire, convictions et sens du terrain.

Depuis 25 ans, dans les grandes entreprises, au cœur de situations complexes, nous pratiquons cet art.

Tel est notre métier.



CHANGER POUR S'ADAPTER ET PROGRESSER

Au fil des années, nous constatons une accélération des changements. De plus en plus nombreux, ils donnent l'impression d'un changement permanent. De fait, plutôt qu'une alternance de phases de changement et de phases de stabilité, nous observons une succession de situations de rupture elles-mêmes suivies de situations d'accalmie. Mais ces accalmies ne sont qu'apparentes tant il faut continuer à progresser : l'accroissement de la performance l'exige.

Nous sommes sollicités pour intervenir à partir de points d'entrée variés : un projet d'investissement à mener à bien, des coûts à maîtriser, une organisation interne à redéployer pour conquérir de nouveaux marchés, des problèmes sociaux à surmonter, etc. À chaque fois, le contexte, la culture, l'histoire de l'entreprise sont spécifiques. Mais, du point de vue du changement, quatre grands types de situation se présentent qui requièrent des démarches appropriées. C'est ce que nous proposons. Ces démarches caractérisent notre offre.

1ÈRE SITUATION : LE SAUT ORGANISATIONNEL ET SOCIAL

L'entreprise doit, pour une échéance déterminée et impérative, reconfigurer une partie d'elle-même et fonctionner sous un nouveau mode. Ce saut est par exemple en lien avec un investissement (atelier, usine), un logiciel, un nouveau modèle de distribution, une contrainte réglementaire comme la RTT, etc. Dans ces circonstances, un projet technique, ou informatique, ou logistique... sert de planche d'appel.

IECI aide le maître d'ouvrage à élaborer et mettre en œuvre la stratégie de mobilisation des acteurs internes destinataires du projet. La démarche est fondée sur la contribution forte, dès l'amont du projet, des futurs utilisateurs. Elle suppose une conduite globale, une distribution structurée des rôles, un respect strict des délais.

2ÈME SITUATION : LA CRISE

Il arrive que les organisations connaissent des crises internes : crises sociales ouvertes ou larvées, dysfonctionnements répétés, accidents graves, perte de repères ou bien qu'elles subissent le choc de variations brutales des marchés. Direction, management, personnel peuvent être désemparés.

IECI aide les acteurs de l'entreprise à comprendre en profondeur la situation, trouver les points de rebond possibles, analyser et mobiliser vers l'action. La démarche repose sur une écoute attentive de nombreux acteurs individuels et collectifs, un diagnostic restitué et partagé, un programme d'actions à court et moyen terme. Elle vise, souvent dans l'urgence, à surmonter le choc, reprendre confiance, repartir.

3ÈME SITUATION : LA RECHERCHE CONTINUE DE LA PERFORMANCE

Même quand tout va bien, il faut continuer à s'améliorer : gagner quelques points par an. Ces cas, plus habituels, sont normalement pris en main par le management, souvent avec le soutien de programmes généraux d'amélioration. Cependant le management peut rencontrer des difficultés : lassitude du personnel, maîtrise débordée, manque de savoir-faire pour mobiliser, pour déceler de nouvelles opportunités techniques de progrès, difficulté à obtenir les résultats.

IECI aide à se recentrer sur les enjeux principaux, à faire surgir des possibilités nouvelles de micro-organisation. La démarche s'appuie fortement sur le management intermédiaire et le Comité de Direction. Individuellement et collectivement, par des réalisations pratiques sur le terrain, elle incite, elle forme, elle accompagne les responsables dans leur rôle de catalyseur du changement.

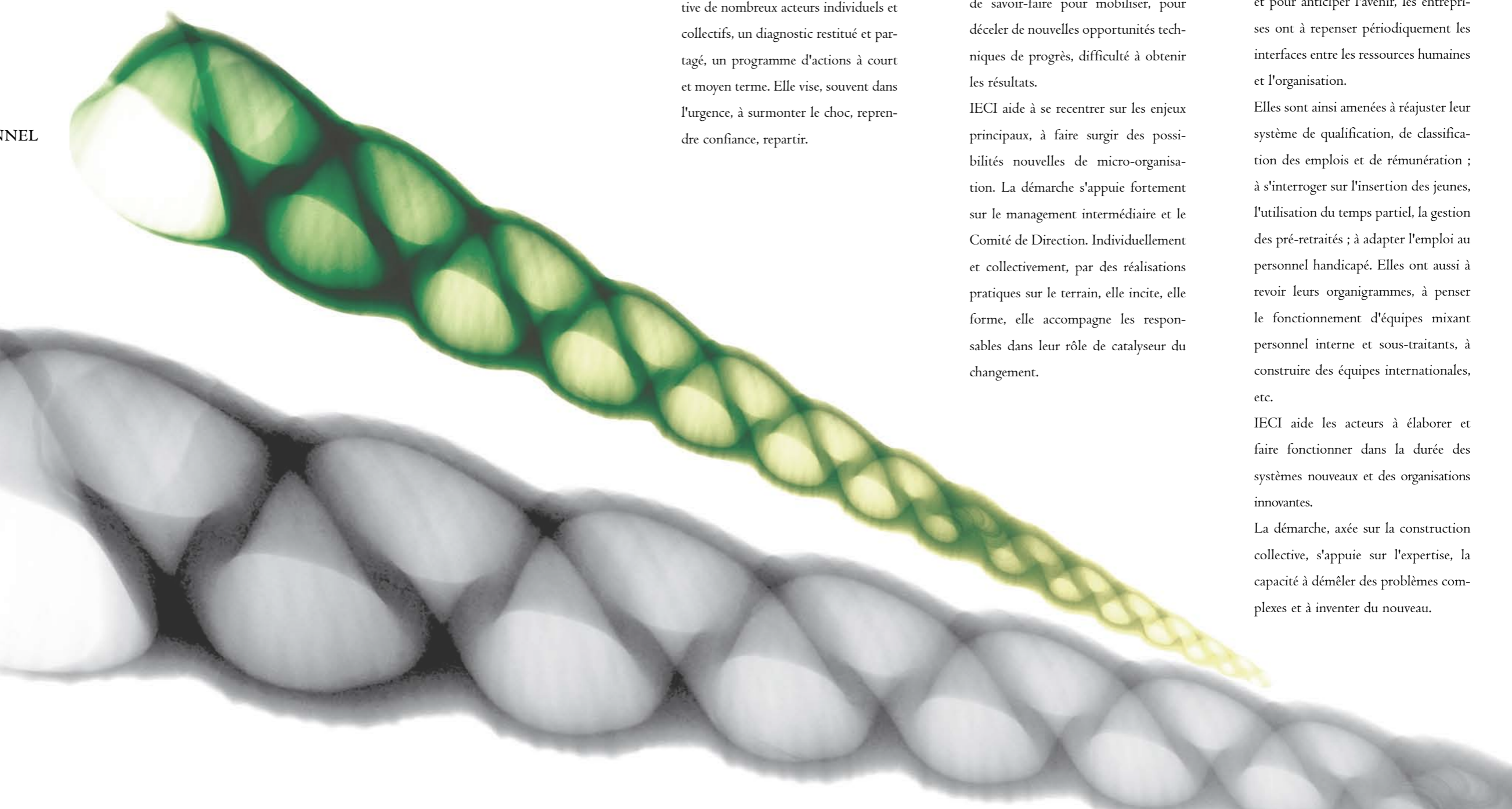
4ÈME SITUATION : L'ANTICIPATION

Dans une perspective à long terme, pour corriger des pesanteurs du passé et pour anticiper l'avenir, les entreprises ont à repenser périodiquement les interfaces entre les ressources humaines et l'organisation.

Elles sont ainsi amenées à réajuster leur système de qualification, de classification des emplois et de rémunération ; à s'interroger sur l'insertion des jeunes, l'utilisation du temps partiel, la gestion des pré-retraités ; à adapter l'emploi au personnel handicapé. Elles ont aussi à revoir leurs organigrammes, à penser le fonctionnement d'équipes mixant personnel interne et sous-traitants, à construire des équipes internationales, etc.

IECI aide les acteurs à élaborer et faire fonctionner dans la durée des systèmes nouveaux et des organisations innovantes.

La démarche, axée sur la construction collective, s'appuie sur l'expertise, la capacité à démêler des problèmes complexes et à inventer du nouveau.





BÂTIR LA STRATÉGIE

Pour conduire la démarche de changement jusqu'au bout, pour obtenir les effets attendus, les décideurs doivent s'appuyer sur une stratégie. IECI les aide à l'élaborer et à la déployer. Mais sur quels fondements solides bâtir cette stratégie ? L'expérience nous a conduit à retenir 5 principes clés qui sont les soubassements de toute stratégie de changement. C'est autour de ces principes qu'une communauté de vue, gage de la réussite, s'établit entre l'entreprise et les consultants.

1/ TENIR LA COHÉRENCE

Dans l'univers mouvant des entreprises, une action de changement n'est ni isolée, ni unidimensionnelle : un projet se nourrit de nombreux autres projets, un projet n'a pas un seul objectif. On regrette souvent de perdre, en cours de route, du temps, de l'énergie et parfois même la finalité du projet. Savoir tenir ensemble les dimensions technique, économique, humaine, organisationnelle de tout projet de changement est primordial. Cela suppose de conjuguer l'expertise et la vue d'ensemble.

2/ AVANCER COLLECTIVEMENT

L'important dans la démarche de changement, c'est d'avancer et surtout d'avancer ensemble.

Pour cela, il s'agit de trouver des solutions spécifiques, acceptables, viables, conformes aux objectifs, plutôt qu'une solution parfaite sur le papier... et rejetée par les acteurs. C'est pourquoi il faut préciser leurs rôles, provoquer leurs contributions. Ainsi, les solutions sont leurs solutions ; ils se les approprient ; elles sont adaptées et adoptées.

3/ PRIVILÉGIER L'ACTION

Pour nous, le changement n'existe réellement que dans le concret de l'action et non dans la définition ; très souvent, on imagine le contraire... Le changement n'est jamais une étude : c'est pourquoi nous préférons parler de démarche et de stratégie. Ce faisant nous revendiquons – et prenons le risque – d'être à côté des décideurs et des opérationnels pour conduire l'action...jusqu'au bout.

4/ TIRER PARTI DES ÉVÉNEMENTS

Certes il est bon de définir un cap, prévoir un cadencement, se projeter et programmer. Mais conduire une stratégie de changement est tout l'opposé du déroulement sans discernement d'un programme standard, établi pour valoir quelles que soient les circonstances. Bien au contraire, il faut tirer parti des événements, fastes ou néfastes qui, naturellement, surgissent... et en enrichir la stratégie de changement.

5/ AIDER À VOIR AUTREMENT

Toute démarche de changement a déjà en elle-même quelque chose à voir avec l'innovation dans la mesure où elle est conduite pour permettre à des groupes d'acteurs de "voir autrement" la situation. L'espace de l'invention étant ainsi dégagé, de nouvelles idées vont pouvoir émerger. Le consultant va contribuer à les susciter, voire en suggérer. Mais ces idées n'ont véritablement d'intérêt que si elles sont appropriées, "inventées" par les acteurs eux-mêmes et transformées en action.



CONDUIRE LE CHANGEMENT : DÉCIDEURS ET ACTEURS

Conduire le changement est, pour IECI, l'affaire du management, de tous les décideurs en charge des résultats économiques. Ce n'est pas facile en soi ; souvent de nombreux projets se déroulent simultanément dans l'entreprise, s'ajoutant à l'activité "normale" de chacun.

Comment donc conduire un projet de changement dans ce contexte et le conduire jusqu'au bout ? Quelles décisions, quelle démarche, quelle stratégie ?

Décider est la première des valeurs ajoutées du décideur... mais quelles décisions convient-il de prendre ? Car il n'y a pas une mais de nombreuses décisions entre le lancement d'un projet et sa totale mise en œuvre.

Les meilleures décisions de changement sont celles que l'on prend non seulement en connaissance de causes mais encore en connaissance d'effets.

Notre premier rôle est d'éclairer les décideurs pour qu'ils prennent les meilleures décisions.

Pour cela il faut mettre en œuvre un processus de changement qui, progressivement, fera passer de la décision initiale à la mise en œuvre effective.

Ceci pour nous est une affaire de démarche collective, d'articulation entre les décideurs et les acteurs de terrain.

Notre deuxième rôle est d'imaginer, d'initier, d'accompagner ces démarches collectives jusqu'aux résultats.

Enfin, les démarches ne serviraient à rien si elles n'étaient pas portées par une stratégie interne qui cherche à mobiliser les acteurs pour l'atteinte des résultats, et surtout de résultats durables. Notre troisième rôle est d'aider les décideurs à élaborer et conduire cette stratégie.

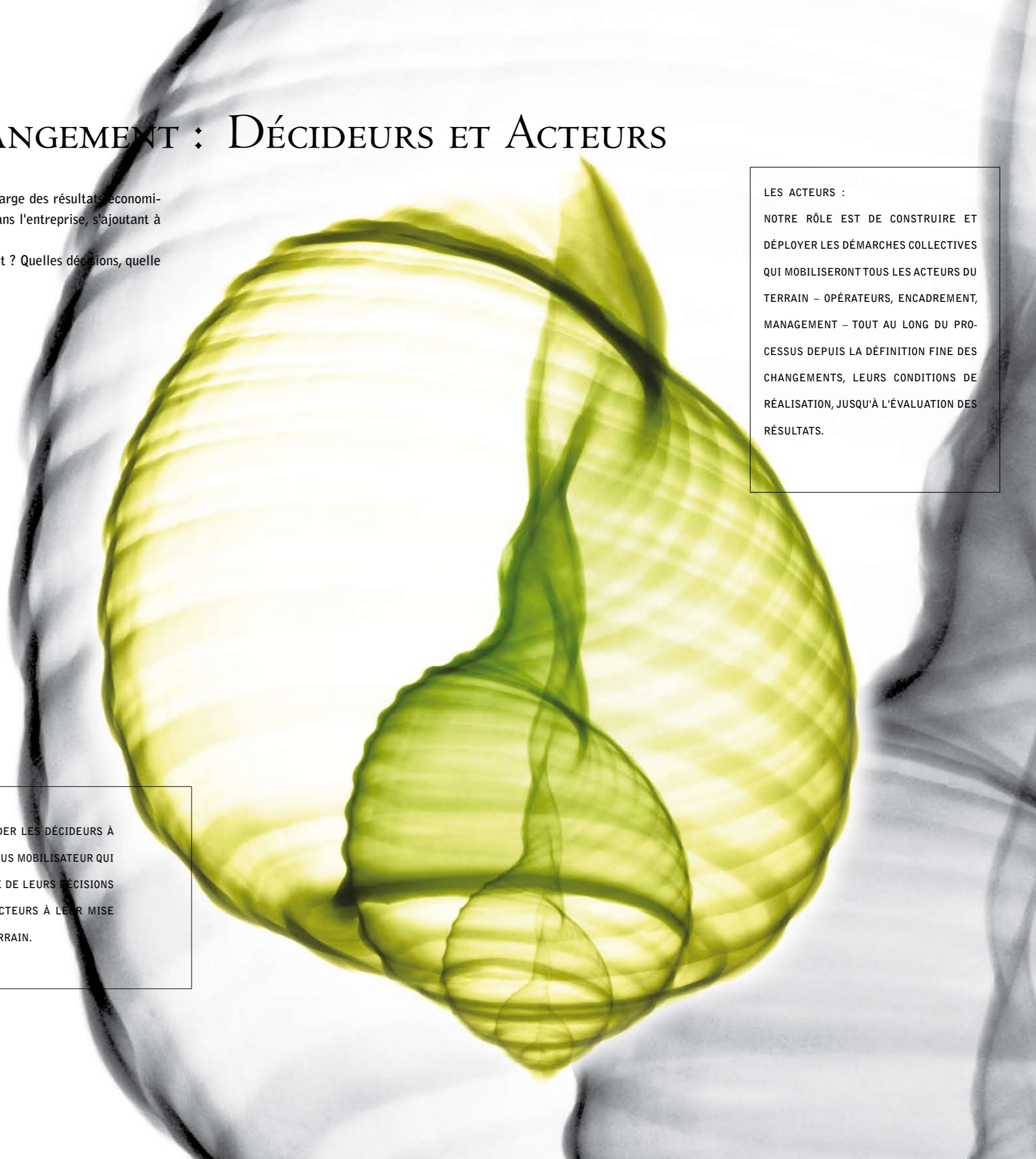
A travers ces rôles, décideurs et acteurs reconnaissent nos contributions spécifiques : apporter des idées nouvelles, exiger des solutions réalistes, conseiller sans complaisance, accompagner jusqu'au bout de la mise en œuvre.

LES DÉCIDEURS :

NOTRE RÔLE EST D'AIDER LES DÉCIDEURS À CONDUIRE LE PROCESSUS MOBILISATEUR QUI ASSURERA LA QUALITÉ DE LEURS DÉCISIONS ET PRÉPARERA LES ACTEURS À LEUR MISE EN ŒUVRE SUR LE TERRAIN.

LES ACTEURS :

NOTRE RÔLE EST DE CONSTRUIRE ET DÉPLOYER LES DÉMARCHES COLLECTIVES QUI MOBILISERONT TOUS LES ACTEURS DU TERRAIN – OPÉRATEURS, ENCADREMENT, MANAGEMENT – TOUT AU LONG DU PROCESSUS DEPUIS LA DÉFINITION FINE DES CHANGEMENTS, LEURS CONDITIONS DE RÉALISATION, JUSQU'À L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS.





UNE ÉQUIPE ET UNE STRUCTURE ORIGINALES AU SERVICE DU CHANGEMENT

IECI Développement c'est une équipe de consultants tous associés pour un vrai travail d'équipe.

Dès l'origine, nous avons voulu rendre notre structure cohérente avec notre offre.

C'est la raison pour laquelle il n'y a pas de "juniors" à IECI Développement, ni de "seniors" au sens où on l'entend dans d'autres cabinets.

Les consultants d'IECI sont des hommes et des femmes d'expérience ayant 10 ans au moins d'activité professionnelle. Ils ont été cooptés en raison de leur capacité de synthèse, de leur ouverture d'esprit et de leur pragmatisme. Grâce à la diversité de leurs formations supérieures, de leurs expériences, ils constituent une équipe pluridisciplinaire en harmonie avec les principes d'intervention d'IECI.

Cette équipe de consultants travaille en équipe avec les clients : pas d'intervention qui ne soit prise en charge par au moins deux consultants, l'un d'entre eux exerçant la mission de chef de projet.

À l'intérieur, les exigences collectives sont fortes ; elles expliquent la capitalisation des savoir-faire et le développement à un haut niveau des compétences de chacun.

Nous formalisons et diffusons nos pratiques, nous faisons le point sur les problèmes de fond rencontrés par les entreprises à travers des ouvrages, articles, séminaires et grâce à nos dossiers Réflexion-Action que nous diffusons sur demande.

IECI Développement c'est aussi une structure originale. Tous ses salariés sont associés de l'entreprise. La structure rend ainsi chacun responsable de sa pérennité.

Depuis la fondation d'IECI Développement en 1977, nous avons su assurer et conserver une totale indépendance financière qui nous rend libres de notre offre.

Cette grande cohérence entre notre offre et notre structure est appréciée de nos clients : les grandes entreprises françaises et étrangères, industrielles et de services, opérant pour l'essentiel en France. Elle nous permet de tisser avec elles des relations durables.

I E C I



Développement