



## Agence de transformation des organisations

Nous donnons aux organisations les moyens qui conduisent à la réussite de leurs projets de transformation, grâce à l'implication de tous les acteurs, l'engagement de l'ensemble des lignes hiérarchiques et la mise en œuvre des actions au plus près du terrain.

### **L' Architecture d'Action Collective : une alternative efficace pour accompagner les projets de transformation**

On ne s'appelle pas BelleAdventure par hasard ! Dans un monde complexe et instable, la maîtrise des transformations est un défi constant pour les organisations et leurs managers. Un défi qui exige la mobilisation de toute « l'Intelligence » d'une organisation.

C'est sur cette conviction que BelleAdventure, sous l'impulsion de son dirigeant fondateur Olivier d'Herbemont, a construit une méthode de mise en œuvre de la transformation, l'Architecture d'Action Collective, qui s'impose comme une méthode unique qui se distingue résolument des offres traditionnelles du conseil.

BelleAdventure est une Agence de Transformation des Organisations (ATO) qui donne aux responsables opérationnels de l'entreprise, les entrepreneurs, l'outil qui structure et sécurise leurs démarches de transformation.

### **Nous mettons en œuvre une approche managériale innovante qui booste l'Intelligence Collective**

Notre action se fonde sur la mise en action de l'Intelligence Collective construite comme une force irrésistible qui entraîne et accélère le projet de transformation.

Les approches classiques de la conduite de transformation, partagées d'une part entre l'excès de volontarisme d'une démarche « top-down » poussée par des experts et, d'autre part, l'excès de participation d'une démarche « consultative » focalisée sur l'écoute du terrain mais peu proactive, ont souvent du mal à intégrer les deux dimensions de système complexe et d'organisation humaine.

- Plutôt que déployer des projets top-down, BelleAventure crée une architecture collaborative portée par l'organisation elle-même.
- Plutôt que délivrer à ses clients des process, BelleAventure s'engage sur des résultats à travers un entraînement à l'action qui privilégie le « comment », c'est-à-dire les modalités du chemin à parcourir pour atteindre les objectifs cibles.
- Plutôt que rechercher un consensus stérilisant, BelleAventure orchestre une controverse maîtrisée.

Ces particularités expliquent pourquoi les projets construits avec la méthodologie de transformation délivrée par BelleAventure sont pérennes, mobilisateurs et rapides.

Précisons également que si la méthode de BelleAventure n'a pas vocation à évaluer ou modifier le projet stratégique de l'entreprise, sa mise en œuvre permet rapidement de mettre à jour le réalisme du projet et de l'ajuster en fonction.

## Notre engagement et nos convictions

L'engagement des membres de BelleAventure se fonde sur quelques convictions fortes qui mettent en avant l'action collaborative, la responsabilisation des acteurs de terrain et la nécessité de la controverse.

Sept préceptes ou « règles d'or » résument notre engagement :

- C'est le mouvement collectif qui est facteur de réussite collective.
- Le désir et l'engagement sont les moteurs de l'action d'un acteur.
- Il n'y a pas de transformation aboutie dans le consensus.
- La controverse « maîtrisée » est un outil essentiel de la transformation.
- Les dirigeants, responsables du projet de transformation, doivent apprendre à laisser les acteurs de terrain agir à leur niveau.
- Les hiérarchies de terrain (les front line managers) sont les véritables « héros » de l'Aventure collective, car ce sont eux qui portent prioritairement le projet de transformation.
- Les signes de reconnaissance adressés par les entrepreneurs aux acteurs de terrain (les « héros ») sont un facteur essentiel de l'adhésion du corps social au projet commun, vécu comme une Aventure excitante.

Cet engagement des collaborateurs de BelleAventure est loin d'être anodin. Il est à la fois une évolution décisive dans la perception du fonctionnement des organisations et une rupture dans l'approche classique du management.

Notre approche suscite une dynamique positive fondée sur l'adhésion et l'enthousiasme du collectif, puisqu'elle est une réponse ciblée au premier obstacle qui fait échouer les processus de transformation : le déficit d'adhésion des collaborateurs.

Elle se différencie clairement de la plupart des modèles enseignés dans les écoles de management et pratiqués par l'univers du conseil, construits sur une idéologie de direction, c'est-à-dire une vision du monde centrée sur des dirigeants issus du paradigme de la décision.

Les entrepreneurs, bien souvent, oublient la première règle que les membres de BelleAventure mettent en œuvre : faire de leur projet un objet de désir qui suscite l'engagement.

L'outil pour atteindre ces objectifs existe grâce à la spécificité de la démarche de BelleAventure qui intègre deux expertises, l'architecture système et l'ingénierie humaine.

## **Nous actionnons une méthode collaborative qui a fait ses preuves**

L'Architecture d'Action Collective est une méthode construite sur une longue expérience dont le déploiement repose sur des schémas opérationnels bien définis.

Les consultants de BelleAventure actionnent avec les acteurs de l'organisation les outils du processus de transformation. Ils sont là, tout au long de ce processus construits en 3 phases, pour aider à mettre en place les protocoles de décision, cadrer l'action et maintenir le rythme : La première phase conçoit le projet initial avec une équipe projet choisie avec les dirigeants de l'entreprise au sein de l'organisation et placée sous la responsabilité d'un directeur de projet. Cette phase de cadrage permet de définir les objectifs du projet de transformation et le rôle des acteurs qui le porteront. Le Comité de direction doit s'aligner et s'engager sur le projet initial

La deuxième phase s'articule en deux périodes successives qui sollicitent l'engagement de l'ensemble des acteurs. La première permet de traduire les enjeux globaux de l'organisation en enjeux locaux des équipes de terrain structurées en unités opérationnelles d'une trentaine de personnes sous la responsabilité d'un front line manager. La deuxième période consiste à animer au sein de l'organisation et dans l'ensemble des unités de terrain défini une controverse maîtrisée qui confronte les exigences des entrepreneurs qui fixent les objectifs opérationnels aux demandes et objections du terrain.

La troisième phase est la mise en œuvre proprement dite du projet de transformation par l'ensemble des acteurs de l'organisation. Cette phase est accompagnée par des « Sachants », membres de l'équipe projet, qui agissent comme des ressources et des moyens au service des responsables de terrain. Ils veillent également à la réalisation des objectifs.

Un des enjeux importants du processus de transformation est d'inciter les entrepreneurs à produire des signes de reconnaissance à l'égard des acteurs qui portent la transformation afin de maintenir un niveau élevé d'implication des hiérarchies de terrain.

Pour mener à bien les différentes phases du projet de transformation, les consultants de BelleAventure et l'équipe projet doivent définir tous les trois mois un nouvel épisode dans le processus en cours.

Les phases 1 et 2 se déroulent sur un temps moyen de six mois. La phase de réalisation dépend de l'ampleur du projet de transformation.

## Nous répondons à des enjeux opérationnels

Nos engagements avec nos clients ont prouvé leur efficacité opérationnelle dans les situations de transformation qui nécessitent une refondation et un décloisonnement de leur organisation :

- Processus de développements de produits (déploiements de plates-formes d'engineering, réduction de lead-time, mise en œuvre de partenariats).

Exemple d'une problématique client : le marché contraint un équipementier automobile à changer son produit de référence de manière radicale.

Enjeu de la transformation : BelleAventure accompagne la mise en place d'une nouvelle démarche de R&D produit.

- Mise en place de projets transverses (alignement stratégique, déploiements de modèles opérationnels globaux, réduction de coûts).

Exemple d'une problématique client : Un leader industriel de l'agroalimentaire réalise que ses prévisions de résultats pour l'année à venir ne sont pas bonnes. Il doit dégager 100 millions d'euros d'économie.

Enjeu de la transformation : BelleAventure construit un plan de mobilisation des premières lignes de management sur la conception et la mise en œuvre d'un plan d'économie « malin ».

- Déploiement de systèmes d'information (ERP, CRM, PLM...)

Exemple d'une problématique client : Un grand groupe de presse vient de remplacer ses systèmes anciens par un progiciel unique qui s'est imposé comme un standard. Malheureusement, les équipes ont du mal à maîtriser ce nouveau système. Le projet s'enlise et se révèle beaucoup plus cher que prévu.

Enjeu de la transformation : BelleAventure transforme un projet top-down en projet opérationnel centré sur une logique business porté par les front line managers.

## Des collaborateurs engagés au service du collectif

Les collaborateurs de BelleAventure sont tous des professionnels confirmés et enthousiastes qui bénéficient d'une solide expérience dans la conduite de transformation ; une expérience acquise comme consultant ou dans des postes de responsabilité dans des grandes entreprises. Leurs parcours leur donnent une forte légitimité dans leur mission d'accompagnement. Leur vécu opérationnel de la transformation leur permet de maîtriser la complexité des enjeux auxquels les organisations sont aujourd'hui confrontées.

Leurs compétences et leurs personnalités sont complémentaires et ils agissent toujours en équipe pour dynamiser leur performance. Une mission type de BelleAventure comprend un directeur de mission, un chef de projet et deux ou trois consultants.

Trois profils caractérisent les modes d'intervention des membres de BelleAventure : Les Architectes qui aident à la construction du projet initial, les Boosters qui déploient la puissance

d'entraînement dans l'action et les Facilitateurs qui permettent la maîtrise de la controverse et une circulation fluide de l'information.

L'action de nos collaborateurs est porteuse de sens car elle guidée par une vision exigeante qui les anime, celle de réconcilier la réussite de l'individu et du collectif.

## **Le nouveau paradigme d'une « révolution culturelle » en marche**

Chaque amateur de sport sait d'emblée qu'une équipe soudée par un collectif puissant est plus forte que celle qui affiche les individualités les plus virtuoses mais sans véritable cohésion. A contrario, la combinaison du talent et du collectif déplace les montages.

Les exemples foisonnent au niveau des entreprises, comme des pays. Ce n'est pas un hasard si tous les classements internationaux sur l'innovation placent les pays scandinaves en tête de leurs palmarès. Or ces pays, tout au long de leur système scolaire, ont développé un enseignement qui favorise les attitudes de coopération plutôt que la compétition individuelle. Les meilleurs élèves sont d'abord ceux qui savent tirer le meilleur du collectif.

Une approche que BelleAventure fait sienne et promeut et dont le besoin est au cœur de nos sociétés modernes. C'est probablement là que réside la vraie révolution à venir du XXI<sup>e</sup> siècle.

## **Nos Références**

Les clients de BelleAventure sont des acteurs majeurs de l'industrie, des services et du secteur public. Ainsi la Société Générale, BNP Paribas, Alstom Transport, Bouygues Telecom, le groupe Figaro, la Caisse des Dépôts, l'AIFE font partie des entreprises qui ont accéléré avec succès la mise en œuvre de projets de transformation.