



Méthode ACE : Une réponse à 3 questions fondamentales de la transformation digitale

Les différents échanges récents autour du digital que j'ai pu avoir avec les dirigeants de grands groupes, startupper en tout genre, les consultants spécialisés et universitaires ont fait émerger de manière récurrente 3 questions aussi simples et fondamentales que :

- 1. Comment créer des projets pertinents ?**
- 2. Comment tester plus rapidement les nouvelles solutions ?**
- 3. Comment maximiser l'impact financier ?**

Ces 3 questions montrent bien le besoin d'adresser en premier lieu, au-delà des technologies, la problématique de l'innovation et des politiques de déploiement comme véritable moteur de la transformation digitale dans les entreprises leaders. Autrement dit, comment engager et mettre le potentiel humain au cœur de cette transformation.

Alors que chacun essaye d'y apporter une réponse, j'ai tenté d'analyser de quelle manière la méthode ACE, dont je suis co-auteur (c.f. lien ci-dessous) apporte un angle organisationnel et une posture managériale optimisée à ces trois problématiques. La méthode encourage en effet un repositionnement du leadership à chaque niveau de base (grande direction – management – opérationnels) pour gagner en agilité et booster les résultats financiers de l'entreprise.

Créer des projets pertinents

Du top down au bottom up :

De nombreux groupes tels que Burberry ont montré avec succès qu'une démarche de transformation digitale était avant tout top down tant elle remettait en cause en profondeur les produits, les process et l'organisation. Depuis plus de deux ans, Bosch a quant à lui démontré brillamment l'importance d'une approche bottom-up comme complément essentiel. La collecte et la formalisation de bonnes pratiques digitales leur a ainsi permis de formuler à la fois une ambition d'augmentation des ventes de 1 Milliard d'Euros et une réduction de cout du même montant dans les 3 ans à venir. Beaucoup d'autres entreprises s'engagent dans cette voie.

La phase ASSIMILER de la méthode ACE est l'expression de cette tendance. Le top management est en effet encouragé à faire une plongée au sein de son organisation afin de mesurer sa maturité digitale et les moyens de formation et sensibilisation à y apporter pour encourager et générer un flux suffisant d'innovation. Cette prise de contact direct peut aussi trouver son sens au travers un cabinet de l'ombre en charge de remonter les idées innovantes au top management. Ainsi, le Comex de Accor Hotels est informé dix jours avant des décisions prises par un Comex parallèle composé de membres de moins de 35 ans focalises sur le digital.

Tester plus rapidement de nouvelles solutions

La possibilité chez Adobe d'avoir une allocation immédiate d'un budget de 1000 USD pour toute nouvelle idée à explorer avait permis d'accroître de manière significative le nombre d'innovations. La liberté laissée aux équipes de Spotify de tester de manière autonome des nouvelles versions directement sur le web site est l'un des piliers de leur succès.

La phase CREER de la méthode ACE vise à accélérer le cycle de test et d'apprentissage d'une nouvelle idée et à en faire une source d'avantage compétitif. Elle permet en effet de rassembler autour d'un même projet, voir idéalement dans un même espace comme chez Allianz, tous les niveaux hiérarchiques et différentes parties prenantes pour assurer une allocation de ressources rapides, une prise de contact permanente avec l'utilisateur final et la possibilité de pivoter en un temps record si besoin de s'adapter. Les « Fast Team » chez General Electric sont une parfaite illustration de cette approche et ont permis des développements agiles de différents produits digitaux dans des temps records, notamment dans leur centre d'origine pour le digital à San Ramon.

Maximiser l'impact financier

2017 a montré une vraie évolution de maturité sur les attentes financières du digital. Suite à la période des PoCs (Proof of Concepts) en tout genre, la plupart des groupes passe dans un mode de pilote à grande échelle voire de déploiement globale. Or, dans les approches classiques, 70% des projets de transformation échouent à délivrer les impacts escomptés. Certains groupes tels que Netflix réussissent des déploiements de leur solution de manière

virale grâce à un savant équilibre entre la gestion de talents et les process parfois source d'inertie à la diffusion de nouvelles solutions qui a fait école depuis.

La phase ENGAGER de la méthode ACE vise à maximiser le déploiement des solutions digitales par effet viral auprès des opérationnels. Cela implique que les phases ASSIMILER et CREER aient permis de répondre à une vraie problématique avec la validation par toutes les parties prenantes. Cela implique le maintien de l'engagement permanent de la direction et la facilitation du management de proximité pour que les nouveaux usages se mettent en place de manière pérenne. Ainsi, la progression financière chez Starbucks lors du retour de Howard Schultz et les solutions digitales associées est liée à un retour aux valeurs d'origine et un fort accompagnement des collaborateurs.

Au-delà de l'apport méthodologique de l'ACE, j'ai pu constater que son utilisation favorise l'évolution des équipes de management en terme de prise de conscience de l'obligation de s'engager dans la transformation digitale, de l'audace de se lancer sans détour et d'agilité pour le faire rapidement. Trois dimensions de leadership indispensable pour réussir aujourd'hui...

<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/conduire-le-changement-avec-la-methode-ace-9782212565690>

