

Automobile

Points de vue & Perspectives

Déploiement de projet à l'international : Mener un projet de transformation dans des filiales aux quatre coins du monde

Pour une entreprise multinationale, aligner ses filiales sur des standards et des niveaux de performance communs est un exercice complexe qui s'inscrit dans des projets de transformation de grande envergure.

Deux grandes tendances se dessinent :

- **Le changement s'accélère**
On assiste à une multiplication des projets au sein de l'entreprise avec des durées de réalisation réduites.
- **Le changement s'internationalise**
La mondialisation impose de réaliser ces projets au sein d'entités multiculturelles.

Ces tendances soulèvent deux questions :

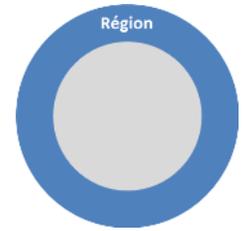
- Dans quelle mesure les projets de changement internationaux sont-ils différents de projets de changement impliquant une seule entité ?
- Comment mener à bien la conduite du changement dans des filiales à l'étranger ?

On peut identifier trois niveaux de maille :

- **La maille région**
Considérer les aspects culturels.
- **La maille pays**
Examiner la structure de la filiale.
- **La maille équipe**
Apprécier les compétences professionnelles locales.



Maille Région - Considérer l'aspect culturel



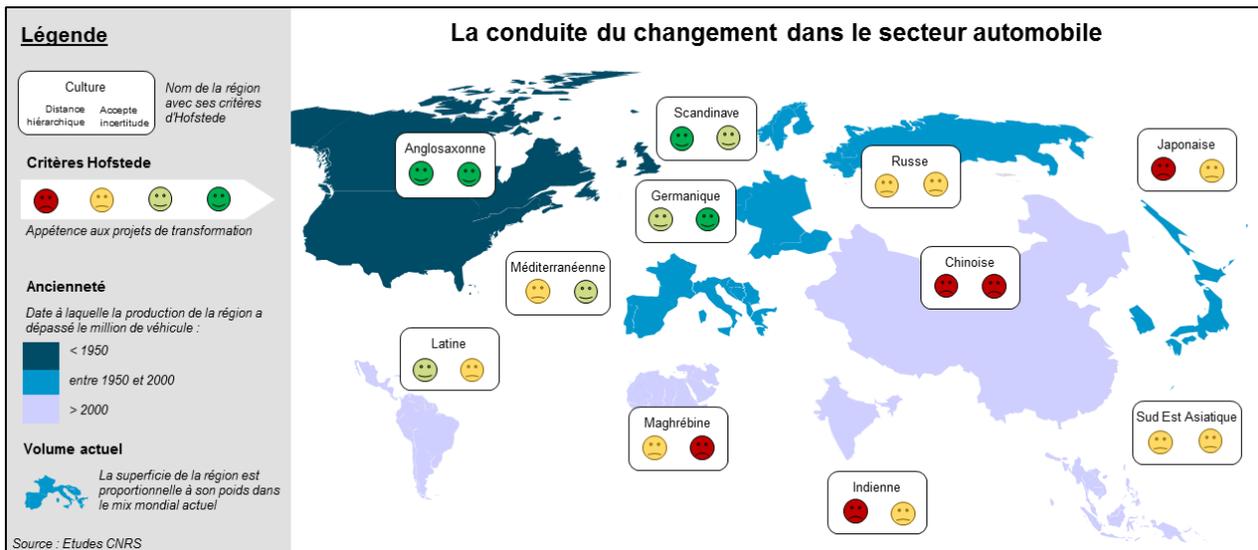
Porter un projet de transformation mondiale nécessite de savoir prendre en compte les différences culturelles. D'après les travaux de Hofstede, deux critères sont prépondérants dans le consentement d'une population au changement.

- **La distance hiérarchique**
L'autonomie, la capacité à progresser, le respect de l'autorité.
- **L'acceptation de l'incertitude**
La flexibilité, la capacité à sortir de sa zone de confort.

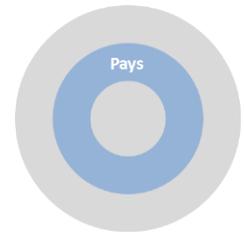
Deux facteurs complémentaires influent également sur la capacité d'adhésion au projet de transformation

- **L'ancienneté industrielle dans la région**
Dans les régions possédant une culture industrielle ancienne, le savoir-faire est important et les processus solidement ancrés.
A contrario, une région émergente, qui certes part de plus loin en termes de connaissances, est moins polluée par des préjugés.
- **L'activité industrielle de la région**
Lorsque l'activité de la région où est située la filiale est forte, le projet sera considéré comme prioritaire ce qui facilitera la mobilisation et l'affectation de ressources locales.

Ces aspects culturels à considérer lors d'un projet de transformation peuvent être ainsi cartographiés de la manière suivante pour le secteur automobile :



Maille pays – Examiner la structure de la filiale

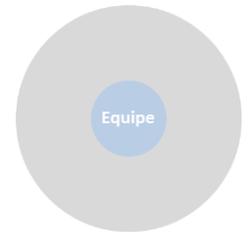


Chaque filiale va réagir différemment aux étapes de changement qui se présentent. Différents paramètres structurels sont à considérer pour chacune des filiales au sein desquelles le projet de transformation sera déployé :

- **La structure capitalistique**
Les sentiments de loyauté et d'appartenance sont d'autant plus marqués que la part du capital de la filiale détenue par la maison mère est importante. L'acceptation et l'engagement de la filiale pour le projet en seront d'autant plus forts.
- **L'ancienneté de la filiale**
Attention ce facteur n'est pas forcément analogue à l'ancienneté du secteur industriel de la région. Les transformations seront d'autant plus faciles à mettre en œuvre que la filiale est jeune.
- **La culture d'entreprise**
L'aptitude au changement dépend aussi de la culture d'entreprise, des méthodes de travail et du style de gouvernance.
- **La distance géographique**
Le décalage horaire rend la collaboration moins réactive et complexifie des rencontres physiques (coûts, organisation).

La structure des filiales à transformer va conditionner l'approche à adopter afin de conduire le changement.

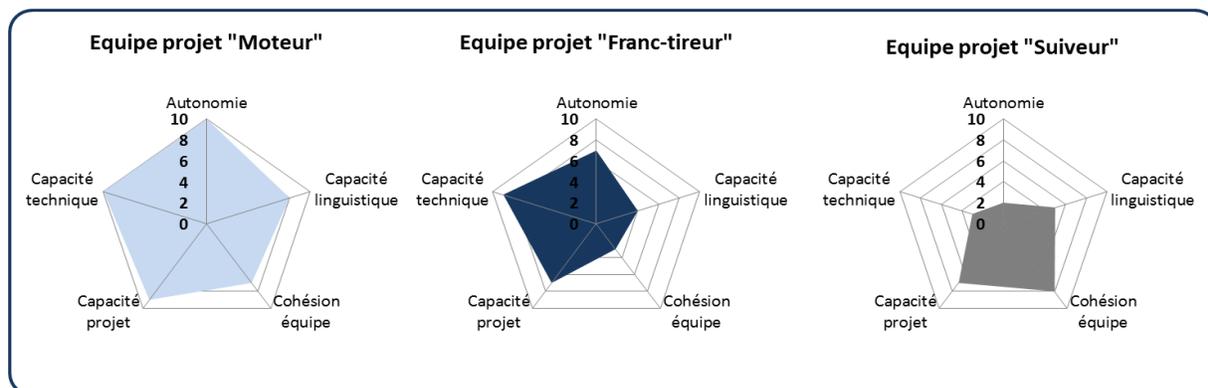
Maille équipe – Apprécier les compétences personnelles



A cette dernière maille, on se rapproche d'un projet de transformation classique : il est primordial d'appréhender les capacités des équipes locales.

- **Les capacités linguistiques**
La facilité et la clarté du dialogue et de la communication entre la maison-mère et les filiales sont très souvent sous-estimées. Il faut tenir compte du niveau de langue commune entre l'équipe projet de la filiale et celui de la société-mère.
- **Les capacités techniques**
Les capacités techniques ne sont pas forcément les mêmes d'un pays à l'autre. Il est essentiel de comprendre rapidement le savoir-faire des membres de l'équipe projet de la filiale. Cela permet de régler le curseur entre une large autonomie et le suivi serré du projet.
- **Les capacités de travail en mode projet**
Les projets de transformation sont gérés et pilotés à travers différentes méthodes - jalons, planning, remontée de problèmes – qui doivent être partagés.
- **La cohésion d'équipe**
De nombreux projets de transformation nécessitent de faire travailler ensemble différents départements de la filiale. Leur niveau de compréhension comme leur distance géographique peuvent varier en fonction du pays.
- **L'autonomie**
La personnalité et les compétences mais également le mode de management de la hiérarchie ou encore la capitalisation des connaissances sont à prendre en compte afin d'identifier le degré d'autonomie de chaque filiale.

L'ensemble de ces critères permettent de caractériser et d'appréhender au mieux chaque équipe projet. Quelques exemples types :



Conclusion

Les difficultés des projets de transformation à l'international proviennent de :

- **Du coté filiale, un déficit de connaissance des standards** de l'entreprise ou encore d'un **manque de capitalisation** des savoirs.
- **Du coté central, un souhait d'une trop forte standardisation** mais surtout d'une **sous-estimation des écarts entre les filiales et des spécificités locales**.

Facteurs clés de succès d'un projet de transformation à l'international

- **Impliquer la hiérarchie**
Il est nécessaire de s'appuyer sur de solides sponsors, tant au sein de la maison-mère que dans les filiales, afin de soutenir la conduite du changement en soulignant les besoins d'évolution et les objectifs fixés.
Ces sponsors doivent être associés au projet dès son lancement et de façon durable et pas uniquement intervenir en cas de blocage.
Une « rupture » entre la maison-mère et les filiales est le risque le plus important dans ce type de projet.
- **Disposer d'une vision d'ensemble**
Les risques culturels et Les contraintes locales sont à anticiper dès le lancement du projet, lors de l'analyse contextuelle. Ceci permet de mieux maîtriser ou d'éviter les problèmes en phase de déploiement leurs impacts en seront d'autant moins pénalisants.
- **Identifier les populations clés**
Lors des réunions préparatoires, le comportement des différents acteurs permettra de mesurer le degré d'adhésion au projet de transformation. Chacun membre de l'équipe projet sera plus ou moins proactif voire rétif au changement. Le succès du projet passe par le consentement de tous. L'attitude à adopter sera donc différente selon l'interlocuteur puisqu'il s'agit de s'appuyer sur les acteurs moteurs, convaincre les indécis et limiter le pouvoir de nuisance des réfractaires.
- **Adapter le projet : « lâcher du lest »**
Les problèmes organisationnels, les processus mal adaptés, les tensions existantes entre les différents services, sont à considérer comme autant d'opportunités d'amélioration du projet.
Pour cela accepter les compromis et chercher le consensus.



Pagamon, cabinet de conseil en Stratégie et Organisation fondé en mars 2013, accompagne les acteurs de l'industrie afin de structurer leur vision stratégique, améliorer la performance opérationnelle de leur entreprise et pérenniser le changement dans les organisations.

Nos interventions se situent principalement dans les secteurs automobile, agroalimentaire, sciences de la vie, et aéronautique. Elles couvrent les domaines d'expertise suivants :

- Stratégie et Organisation
- Marketing et Expérience Client
- Innovation et Développement
- Transformation Digitale et Big Data

En savoir plus – Contact Pagamon : contact@pagamon.com