

Facilitateur de performance

Ka Mate Strategy intervient au sein des organisations pour faciliter le déploiement de leur stratégie. A son actif : l'application de méthodologies éprouvées visant à faire émerger un travail d'équipe cohérent et efficace, dépassant les cultures identitaires de chacun.

Les membres du Comité de Direction sont tous présents. Ils savent qu'une session de trois jours les attend. Chacun a déjà rencontré le consultant qui va animer les séances de travail mises en place pour définir un plan d'action stratégique. Aucune session de ce type ne démarre, en effet, sans entretien individuel préalable. Le consultant peut ainsi préparer au mieux son intervention et jouer son rôle de facilitateur en connaissant parfaitement le contexte.

Travailler de concert. Son rôle ? Questionner à bon escient les participants pour les amener à prendre des décisions et les faire avancer dans une direction unique, qu'ils auront eux-mêmes choisie. « Notre objectif est de guider les participants pour qu'ils conviennent eux-mêmes, et de concert, d'une stratégie adaptée à leur problématique commune, explique Yves Connan, président-fondateur de

Ka Mate Strategy. Or, il n'est pas facile de faire travailler ensemble des personnalités fortes lorsqu'il y a, notamment, des enjeux de pouvoirs ou bien des différences culturelles à dépasser. »

Dès la première journée, les divergences de point de vue se font jour. Ne serait-ce que pour définir les problèmes à traiter ! Ainsi derrière un mot se cache autant de sens que de participants ! Le terme "leader", par exemple, n'est pas toujours perçu de la même façon. Il suffit de se référer aux résultats de l'entreprise, à son avancée technologique ou bien à son chiffre d'affaires pour se rendre compte de ses multiples définitions ! Et qu'en est-il des comportements et discours lorsque l'on vient de pays de culture différente !

Trouver des compromis. Chaque réunion débute ainsi par l'établissement de règles simples. Il est notamment demandé aux participants d'adopter un respect mutuel, une



Questionner à bon escient les participants pour les amener à prendre des décisions et les faire avancer dans une direction unique, qu'ils auront eux-mêmes choisie.



participation active mais aussi une "team attitude" pour que chacun reste ouvert aux idées des autres et puisse évoluer en acceptant de changer de paradigme. « Nous catalysons les énergies après avoir fait prendre conscience des difficultés à aller dans la même direction, précise Yves Connan. Par notre questionnement et l'application de nos méthodologies, nous aidons les participants à s'approprier les solutions consensuelles qu'ils développent. » Ka Mate existe depuis seulement trois ans et intervient déjà pour le compte de grands groupes internationaux. Elle utilise des méthodologies précises comme celles élaborées au sein du groupe General Electric, ou issues du concept de Kaplan et Norton baptisé *balanced scorecard*, pour obtenir une collaboration efficace des salariés, à tous les niveaux de l'organisation. ■ ■ ■

→ **CONTACT**
sabinec@kamate-strategy.com

KA MATE STRATEGY
Yves Connan
42, avenue Montaigne
75008 Paris
Tél. : 01 53 67 53 00
Fax : 01 34 94 35 23
http://www.kamate-strategy.com

■ KA MATE : UN DRÔLE DE NOM !

« Ka mate, ka mate... », ainsi commence le fameux Haka des All Blacks. Clamé sur le terrain par les joueurs de rugby néo-zélandais avant toute rencontre internationale, ce "chant" sollicite, outre la voix, les mains, les pieds, les jambes et les yeux... Tous ces membres jouent leur rôle pour se fondre et transmettre une expression passionnée et identitaire de la culture Maori. Le secret de l'art du Haka ? « Kia korero te katoa o te tinana », « l'ensemble du corps doit parler ». Il en va de même pour l'organisation et la stratégie. Toutes les fonctions de l'entreprise doivent participer, ensemble, à leur déploiement.

■ LA BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF SELON KA MATE STRATEGY

Ka Mate a su mettre en pratique plusieurs méthodologies. Celles de Jack Welch, patron mythique de General Electric, ainsi que d'autres devenues des références. Parmi celles-ci, la mise en place de tableaux de bord prospectifs (ou *balanced scorecards*), technique initiée voici 12 ans par Robert Kaplan, professeur de Harvard, et David Norton, consultant. Le but de Ka Mate Strategy : traduire la stratégie en objectifs mesurables, ainsi qu'en actions concrètes et opérationnelles au sein de l'organisation. Jouant un véritable rôle de facilitateur, ses consultants interviennent, au préalable, auprès du Comité de Direction pour élaborer une carte stratégique. Présentée sous forme graphique, cette carte vise à clarifier la stratégie, mettre en évidence les leviers prioritaires et les traduire au niveau des services impliqués. Des tableaux de bord visuels sont ensuite disposés dans une "salle de pilotage", codes couleurs et indicateurs permettant, dans ce lieu privilégié, d'optimiser réflexions et décisions. Les actions définies pourront ensuite être déployées au sein de chaque service pour répercuter la stratégie de l'entreprise de façon cohérente. Différentes *balanced scorecards* peuvent ainsi être mises en place : corporate (faire vivre les priorités globales et créer des synergies entre les divisions), opérationnelles (réaliser les stratégies dans les divisions) ou dédiées à une fonction support.

■ LA CULTURE GENERAL ELECTRIC

Responsable Europe de la "culture du changement" chez General Electric pendant trois ans, Yves Connan a fait siennes les valeurs de l'entreprise et de son patron emblématique Jack Welch. Aux commandes du géant américain de 1981 à 2001, Jack Welch a réussi à multiplier les ventes par six et le bénéfice de l'entreprise par dix en 20 ans, tandis que le cours de l'action s'appréciait d'un facteur 50 (contre 15 seulement pour le Dow Jones). Au cœur de sa démarche : l'importance accordée aux hommes de l'entreprise. « En fait, la priorité des priorités, chez GE, c'est de trouver des hommes et des femmes remarquables, et, d'où qu'ils viennent, de les aider à se réaliser », écrit dans ses mémoires l'ancien président de General Electric. Et l'homme de mettre en place des méthodes originales. Parmi celles-ci, celle de réunir les personnes impactées par une problématique donnée, sans leur manager direct, mais avec un facilitateur pour les aider à formaliser le problème qu'elles souhaitent résoudre. « J'utilise aujourd'hui les outils mis en place chez GE car ils ont prouvé leur efficacité, précise Yves Connan. J'appuie aussi ma démarche sur la règle de Jack Welch dite des "3 S" - speed, simplicity, self confidence (ou rapidité, simplicité et confiance en soi) - pour arriver à faire travailler ensemble des personnalités de culture différente. »