

Comment réussir la transformation de ses opérations ?

Enquête auprès de dirigeant(e)s de grandes
entreprises

Comment réussir la transformation de ses opérations ?

Pour 80% des dirigeants, la transformation est devenue aujourd'hui un mode de fonctionnement permanent ou quasi-permanent.

Entre besoin vital, recherche de compétitivité, conservation d'un leadership, les enjeux et les ambitions de ces transformations sont souvent élevés avec des attentes de ruptures dans 3 cas sur 4.

Pourtant 1 plan sur 3 n'atteint pas ses objectifs.

Pour mieux comprendre les défis et les conditions de réussite de la transformation des opérations, nous avons interrogé une centaine de dirigeants qui ont répondu à 4 questions :

- 1 Quels sont les constats et les défis de la transformation ?
- 2 Où sont les réticences à la transformation ?
- 3 Comment réussir sa transformation ?
- 4 Quels sont les dilemmes des dirigeants ?



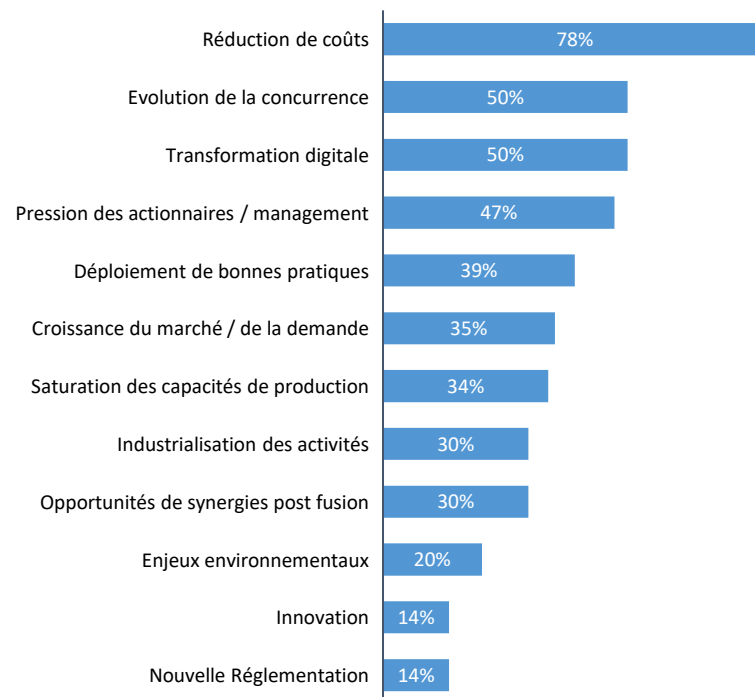
Constats & défis de la transformation

La transformation est aujourd'hui permanente, voire quasi-permanente

Pour 60% des dirigeants, la transformation est continue et ils sont 20% à renouveler des plans tous les 3 ans, des plans dont la durée dépasse les 18 – 24 mois dans leur grande majorité (80%).

La transformation est donc devenue un mode de fonctionnement à part entière. C'est un constat important car cela peut créer un phénomène de lassitude qui n'est pas sans conséquence sur la mobilisation des équipes.

Les enjeux de compétitivité restent les principaux facteurs déclenchant de la transformation



Principales raisons de lancement des plans de transformation

L'enquête montre qu'entre la réduction de coûts, l'évolution de la concurrence et la transformation digitale, les enjeux de compétitivités sont les principaux facteurs de déclenchement de la transformation. Ce constat est valable quelque soit le secteur industriel.

Il peut néanmoins y avoir quelques effets conjoncturels, à l'image du secteur Aéronautique & Défense où la saturation des capacités de production est la 3^{ème} raison à la transformation, toujours derrière la réduction des coûts.

Enfin, à quelques exceptions près, comme le secteur de l'agroalimentaire qui doit produire plus, moins cher et plus proprement, les enjeux environnementaux, l'innovation et la réglementation pèsent faiblement dans la décision de se transformer.

Les entreprises se transforment d'abord pour elles-mêmes

Au-delà des objectifs quantitatifs, les dirigeants se fixent également des objectifs qualitatifs. Ils attendent en particulier que la transformation permette de (dans l'ordre) :

1. Améliorer la satisfaction des employés

Il s'agit principalement d'améliorer la qualité de vie au travail, d'attirer et de retenir les talents mais aussi de donner davantage de sens au travail. Les entreprises se mettent ainsi en phase avec les attentes des salariés d'aujourd'hui dans un contexte de faible taux de chômage et de concurrence pour attirer les meilleurs.

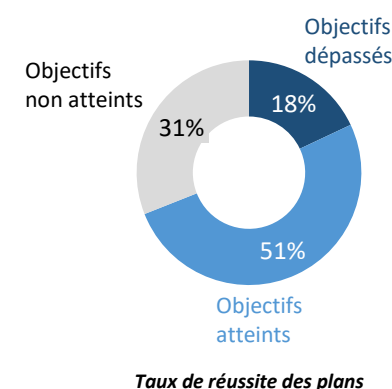
2. Opérer un changement culturel

Il s'agit de développer une culture davantage orientée résultats et bien souvent plus collaborative. Par ailleurs, pour de nombreux dirigeants, ce changement culturel doit s'accompagner de plus de rigueur dans les opérations et de la mise en place d'une organisation apprenante. D'ailleurs, dans 1 cas sur 3, plus qu'un changement culturel, le dirigeant recherche une véritable rupture.

3. Améliorer la satisfaction client

Il s'agit de développer un état d'esprit orienté client dans toutes les activités afin de se concentrer sur les tâches à réelle valeur ajoutée pour le client.

Etonnamment, on constate que la satisfaction client n'est pas citée en premier. L'entreprise se transforme donc d'abord pour elle-même. Néanmoins, derrière cette hiérarchie, on comprend qu'il y a l'idée implicite que des équipes épanouies, collaboratives et apprenantes vont être plus performantes et mieux servir le client.

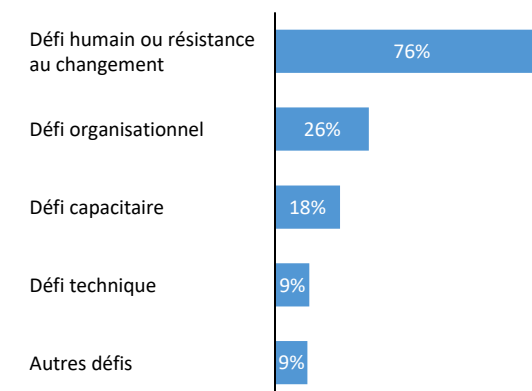


**1 plan sur 3
n'atteint pas ses
objectifs**

La résistance au changement demeure de loin le principal défi

L'analyse des réponses des dirigeants permet d'identifier que cette résistance est plus marquée en début de projet lorsqu'il faut mobiliser et faire adhérer. Vient ensuite l'étape où il faut opérer le changement. Durant cette période, la résistance au changement est d'autant moins importante que la mobilisation a été bien réalisée en amont. Enfin, une fois les nouvelles solutions en place, il faut réussir à les pérenniser et combattre les vieilles habitudes qui reviennent en force. La résistance au changement prend ici une forme passive très marquée.

Loin derrière la résistance au changement, nous retrouvons les défis liés à la lourdeur des organisations et aux silos, au manque de ressources, à la complexité technique et enfin quelques défis spécifiques comme le besoin de recruter des talents ou le besoin d'absorber une augmentation des coûts de matières premières quand le business model est en pleine mutation comme celui de l'agroalimentaire.

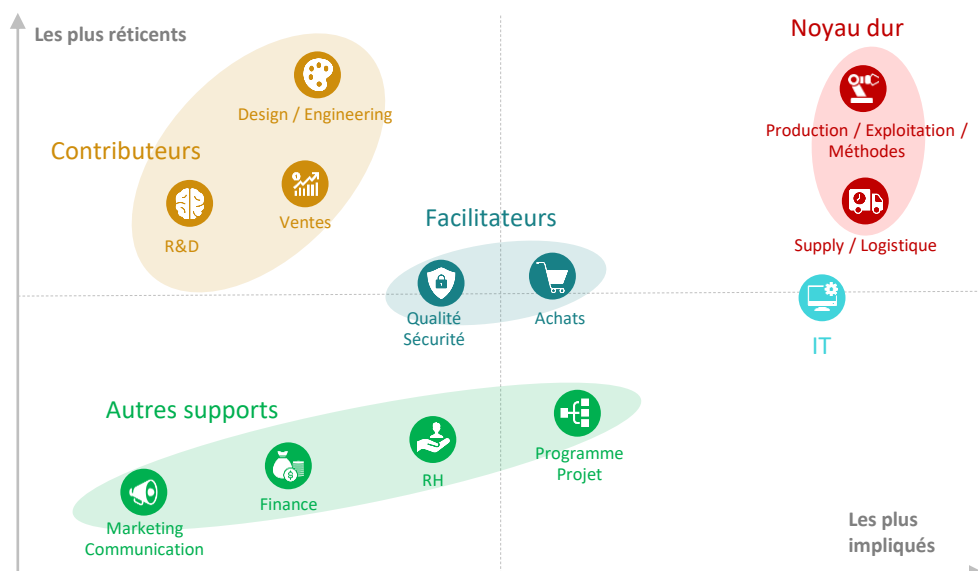


Catégories des défis de la transformation évoquées par les dirigeants – % des réponses exprimées

Où sont les réticences à la transformation ?

5 typologies d'acteurs se distinguent dans la transformation

(Cette analyse s'appuie sur un panel largement dominé par les entreprises industrielles et manufacturières)



Positionnement des acteurs en fonction de leur implication et de leur résistance

1. Le noyau dur : Production / Exploitation / Méthodes ; Supply / Logistique

Les fonctions opérationnelles sont les plus impactées par la transformation des opérations, les enjeux les plus courants consistent à réduire le temps nécessaire à produire et améliorer la performance opérationnelle, notamment la productivité. Dans ce contexte, il est clé de bien réussir leur implication dans tout projet de transformation. Ce noyau dur, souvent résistant au changement, doit être mobilisé avec soin en prenant le temps de les écouter et en traitant leurs irritants du quotidien.

2. Les contributeurs amont et aval : R&D ; Design / Engineering ; Ventes

Les fonctions amont (R&D, Ingénierie) et aval (Ventes) des opérations, moins impliquées dans ces transformations, sont souvent des contributeurs clés et pourtant tout aussi réticents. Leur contribution indispensable peut être facilement garantie dès lors qu'ils comprennent les bénéfices qu'ils peuvent en tirer.

3. Les facilitateurs : Achats ; Qualité / Sécurité

Les fonctions supports (Achats, Qualité Sécurité) le plus souvent au service de la production, sont moyennement réticentes souvent du fait de cette relation.

L'enjeu dans la gestion des réticences est de les impliquer dans la construction des solutions.

4. Les autres supports : Marketing / communication ; Finance ; RH ; Programme / Projet

Peu réticentes, les autres fonctions supports (Finance, RH, Programme, Communication) ont des niveaux d'implication hétérogènes. Leur mobilisation peut représenter une aide précieuse dans la transformation.

5. Cas particulier de l'IT :

Souvent objet et support de la transformation, l'IT est fortement sollicité. Culturellement « agile ». La fonction IT peut néanmoins faire parfois preuve de résistance lorsque elle est submergée par les sollicitations ou lorsqu'elle a mis en place des processus de validation lourds. Le développement de solutions locales, ou internes au sein des équipes opérationnelles, peut alors représenter une alternative pragmatique et pertinente.

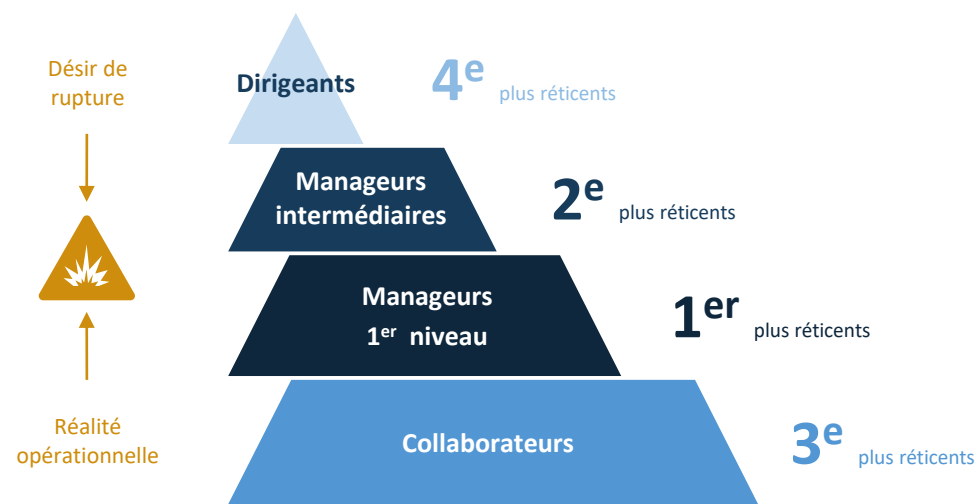
Les strates managériales sont perçues comme les plus réticentes

1 Managers de 1er niveau les plus réticents car les plus bouleversés

En tant que managers opérationnels, ils sont en première ligne de la transformation. Ils doivent à la fois mener la transformation et gérer le quotidien des opérations. La transformation les oblige parfois à se réinventer. Ils peuvent alors se sentir fragilisés tout en devant fournir un effort supplémentaire qu'ils ne comprennent pas toujours. Ils peuvent également éprouver de la lassitude devant la répétition des projets dont ils ne voient pas toujours les fruits. Il est donc important de les écouter, de les impliquer dès le début du projet et de construire les solutions avec eux tout en leur faisant comprendre ce qu'ils vont y gagner.

2 Managers intermédiaires pris entre les dirigeants et les opérationnels

Les managers intermédiaires sont pris, d'une part, par l'ambition de la direction et sa volonté d'aller vite et, d'autre part, par la réalité du terrain sans pour autant être « aux manettes ». Ils peuvent également ne pas se sentir soutenu par la hiérarchie quand il y a des arbitrages à faire avec les opérationnels. Cette situation peut générer une forme de frustration et conduire à un désengagement de leur part. Enfin, certains craignent de voir leur périmètre de responsabilité bouger suite aux évolutions d'organisation. Les dirigeants insistent sur le besoin des managers intermédiaires d'avoir une gouvernance projet efficace, un discours clair sur les priorités et le besoin de les valoriser.



Classement des strates managériales par niveau de réticence

3 Collaborateurs besoin d'explication et de résultats concrets

Les collaborateurs ne sont pas les plus réticents. Ils ont besoin de résultats concrets qui facilitent leur quotidien ou apportent une amélioration de leurs conditions de travail. Ainsi, si le plan est bien pensé, bien expliqué avec une vision et des objectifs clairs et qu'ils comprennent ce qu'ils ont à gagner, ils vont facilement adhérer. Dans le cas contraire, le risque est de voir s'installer une forme de passivité puis, à terme, une lassitude face aux projets qui se succèdent.

4 Dirigeants Besoin d'être alignés

Le plus souvent d'accord sur la nécessité de se transformer, c'est avant tout sur la cible et le « comment » qu'il faut les aligner. La remise en question de « baronnies » et les révisions de périmètres peuvent être des freins forts à la transformation. Avec eux, l'étape d'alignement est cruciale. Les dirigeants interrogés insistent, en outre, sur la nécessité de s'assurer qu'il ne s'agit pas seulement d'un alignement de façade. Un sponsorship fort du président peut être alors nécessaire.

Comment réussir sa transformation

?

1 Définir une vision commune et une histoire partagée

Pour les dirigeants, il s'agit d'un exercice essentiel et préalable à tout projet de transformation. Il doit répondre à 3 exigences :

- Un alignement complet du top management sur l'état des lieux et le besoin de transformation
- Un rationnel fort faisant la synthèse entre l'ADN de l'entreprise, la vision et le besoin de transformation
- Des objectifs simples et concrets parfaitement alignés avec la vision préalablement définie

Pour mener cet exercice, les dirigeants proposent les pistes principales suivantes :

- Faire travailler le comex sur lui-même sans tabou
- Ne pas rechercher le consensus à tout prix
- Ne pas hésiter à écarter un dirigeant qui n'est ni mobilisé ni aligné



2 Ancrer la gouvernance du projet au plus haut niveau

Citée comme le premier des facteurs clés de succès, cette gouvernance poursuit principalement 3 objectifs

- Impliquer le top management, sans lequel rien ne se passe
- Assurer la visibilité exigée par l'enjeu du projet et sécuriser les ressources dont il a besoin
- Arbitrer et décider

Pour que cette gouvernance fonctionne, les dirigeants nous proposent 3 recommandations :

- Maintenir la constance de cette gouvernance dans le temps
- S'assurer que les vrais problèmes remontent
- Faire que les sponsors jouent leur rôle de leadership

3 Impliquer le terrain

Passage obligé pour concrétiser les transformations, l'implication des acteurs terrain permet de confronter la cible désirée à la réalité opérationnelle.

Pour les dirigeants, cette implication du terrain s'appuie sur 3 principes :

- Ecouter le terrain pour comprendre les problèmes
- S'appuyer sur des alliés – souvent futurs référents – pour construire la solution et lancer la dynamique
- Simplifier la vie des opérationnels en traitant les irritants du quotidien

4 Estimer et suivre l'impact économique

Le Business Case est le « second pourquoi » du projet : c'est un moyen complémentaire pour concrétiser la vision, outiller la prise de décision et hiérarchiser les efforts.

A ce titre, il vise plusieurs objectifs :

- Identifier et quantifier les bénéfices financiers et non financiers des différents leviers
- Mesurer leurs impacts sur la performance
- Fixer les objectifs chiffrés partagés par tous
- Orienter l'action et faire converger les efforts sur les priorités
- Mesurer les succès et les échecs afin de suivre le ROI et son avancement



5 S'adapter et rester flexible

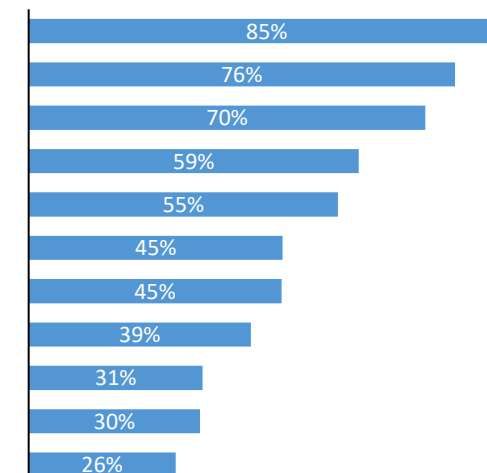
3 dirigeants sur 4 ont admis avoir changé de trajectoire au cours de leur dernier projet. La flexibilité est qualifiée par eux d'essentielle.

Pour conserver le cap et s'adapter sans sacrifier l'objectif final, les dirigeants adoptent les principes d'action suivants :

- Mener une préparation robuste : « Tout est dans la préparation ! »
- Se prémunir des impondérables : « Garder des buffers sur le budget et les travaux car le scénario initial sous-estime souvent les difficultés. »
- Ne pas perdre de vue la cible : « Il faut être prêt à adapter ou à sacrifier un jalon intermédiaire pour atteindre l'objectif final »
- Prioriser les sujets (3ème facteur clé de succès après la gouvernance et la mobilisation).

% des dirigeants qui considèrent le facteur clé comme très important

- Ancrer la gouvernance du projet au plus haut niveau
- Mobiliser les dirigeants
- Mobiliser les managers
- Démontrer des 1ers résultats rapides sur un périmètre pilote
- Prioriser les chantiers
- Mobiliser les collaborateurs de 1er niveau
- Mobiliser les équipes au plus tôt, dès la phase de diagnostic
- Piloter avec des indicateurs clés et compréhensibles par tous
- Privilégier une approche "test & learn"
- Disposer d'une organisation dédiée
- Disposer d'une équipe dédiée



6 Entretenir une dynamique

Plus de 90% des plans de transformation s'inscrivent sur un horizon supérieur à 18 mois. Il est donc indispensable de mobiliser les équipes dans la durée.

Pour entretenir la dynamique de transformation, les dirigeants proposent des actions concrètes :

- Rester connecté au terrain
- Cadencer le projet : « le projet doit s'incarner par des micro-ruptures »
- Accompagner une dynamique jusqu'à ce qu'une majorité d'acteurs soient convaincus : « montrer notre avancement par rapport aux objectifs par une présence terrain et une communication adaptée »
- Valoriser les équipes et les résultats obtenus : « montrer à tous les résultats et s'en servir pour faire augmenter le groupe de promoteurs »

7 Récompenser les équipes

80% des transformations s'accompagnent de ruptures organisationnelles, culturelles, sur les processus et les outils. Par définition, le chemin de la transformation est complexe, semé d'embûches et éprouvant pour ceux qui mènent la conduite du changement.

Les dirigeants insistent sur la valorisation des équipes pour les mobiliser et encourager les comportements vertueux. Elle peut prendre différentes formes :

- La promotion : « une transformation doit être un parcours d'excellence, un accélérateur de carrière »
- La prime financière : indispensable pour certains, dernier recours pour d'autres
- La valorisation : félicitation verbale, mise en valeur, communication à tous, remise de prix, ...

8 Assurer la pérennité de la transformation

Quelques mois après la fin du projet, les effets de la transformation peuvent s'essouffler. Les anciennes habitudes et méthodes de travail se réinstallent.

Pour éviter cet écueil, certains dirigeants ont recours aux solutions suivantes :

- Garder une phase de contrôle d'au moins six à douze mois
- Mettre en place un système non-figé qui intègre les propositions d'améliorations pour entretenir une transformation continue
- Recruter des profils adaptés avec les bons niveaux de salaire

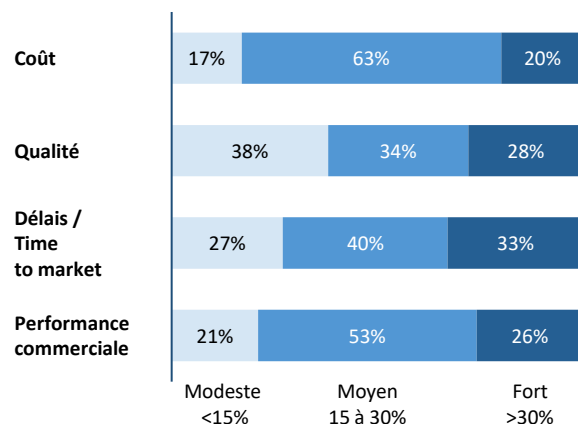
Les dilemmes des dirigeants

Quel niveau d'ambition à afficher ?

Ce que révèle l'enquête :

Les objectifs chiffrés sont ambitieux :

- 60% à 80% des objectifs sont supérieurs à 15%
- 1 dirigeant sur 2 fixe au moins un objectif au delà des 30% d'amélioration



Répartition par niveaux d'objectifs

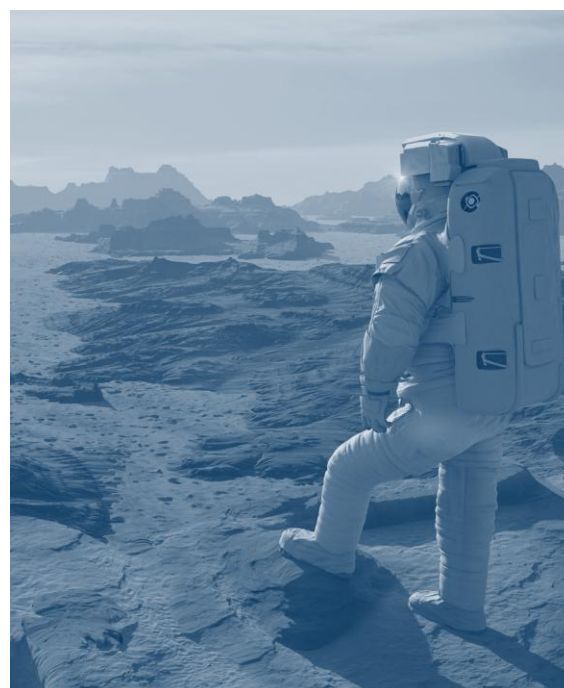
Pour certains, les objectifs supérieurs à 30% peuvent paraître trop ambitieux, voire peu réalistes. Ainsi, nous avons identifié que deux philosophies s'affrontaient en termes d'affichage des objectifs :

- « L'ambition réaliste » : 56% des sondés
- « L'ambition stimulante » : 44% des sondés

Pour les premiers, il s'agit de fixer des objectifs, certes ambitieux, mais surtout atteignables. La cohérence entre les objectifs et les leviers actionnés est importante. Elle est gage de crédibilité du plan. C'est un moyen de convaincre. Ils sont satisfaits quand les objectifs sont atteints. Les dirigeants qui adoptent cette philosophie ont en général des plans d'une durée moyenne de 18 mois.

Pour les seconds, il est avant tout indispensable d'afficher des objectifs élevés, révélateurs d'une ambition forte afin de mobiliser les équipes, provoquer la remise en question ou trouver des solutions innovantes. Ils sont satisfaits si 60 ou 80% des objectifs sont atteints et que la rupture est enclenchée. Leur plans ont, en général, une durée supérieure à 2 ans.

L'enquête ne permet pas de dire si une philosophie est plus efficace que l'autre. Les taux de succès des plans sont les mêmes. Cependant, adopter une philosophie plutôt qu'une autre, c'est prendre le risque, soit de ne pas être suivi par des équipes qui n'y croient pas, soit de passer à côté de solutions innovantes et de gains substantiels, surtout si on est en recherche de ruptures.



Point de vue Maex :

La durée du projet pourrait être un premier facteur de choix entre ces deux philosophies. Il est plus facile de se projeter sur l'atteinte des objectifs quand ceux-ci s'inscrivent dans un horizon de temps plus court.

Néanmoins, en s'appuyant sur les témoignages, on peut avancer que ce choix repose surtout sur les éléments suivants :

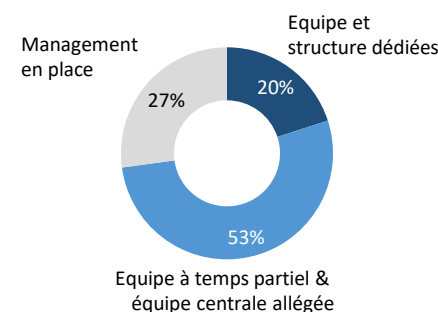
- La culture de l'entreprise
- La nature du projet (besoin de rupture importante ou non)
- La maturité des équipes

Un dirigeant explique avoir affiché une ambition stimulante pour un premier plan de transformation afin de créer une dynamique et une première rupture, puis une ambition réaliste à l'occasion du second plan

Faut-il une structure de pilotage dédiée ?

Ce que révèle l'enquête :

3 dirigeants sur 4 privilégient un pilotage spécifique, hors chaîne hiérarchique, pour porter le projet.



Répartition des dirigeants par choix du modèle de pilotage pour le plan de transformation

Parmi eux, ils sont 53% à plébisciter une équipe centrale allégée avec des relais opérationnels et 20% à opter pour une équipe dédiée plus musclée.

Cette dernière est souvent plus agile. Elle permet de générer des résultats rapides sur un périmètre ciblé et d'apporter une expertise, des méthodes et une capacité de travail qui manquent parfois aux opérationnels.

Enfin, 27% préfèrent s'appuyer sur la chaîne hiérarchique déjà en place car plus légitime et plus à même d'aligner les opérations et le besoin de projet.

Pourtant, quel que soit le modèle, tous insistent sur la nécessité d'impliquer les managers opérationnels. Leur position présente en effet trois avantages majeurs : la légitimité, l'autorité et des objectifs souvent liés aux gains visés.

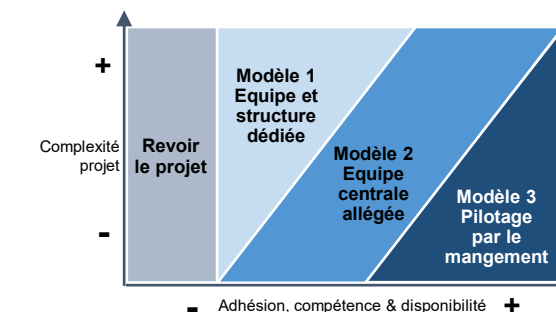
Dans ces conditions, pourquoi opter pour ce pilotage parallèle ?

Point de vue Maex :

La réponse à cette question dépend de 4 facteurs

1. Le degré d'adhésion des managers au projet et leur capacité à incarner le changement
2. Leurs compétences par rapport aux besoins du plan : capacité à construire et à incarner les solutions
3. Leur disponibilité : capacité à se libérer du temps
4. La complexité du projet (technique, périmètre, déploiement, etc.)

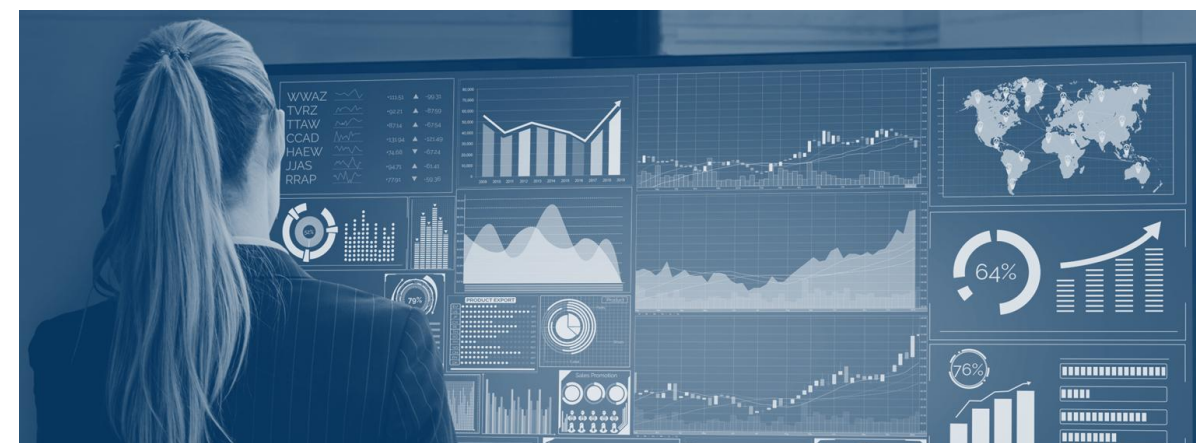
Plus les managers sont engagés, compétents et disponibles, plus ils sont susceptibles de porter le projet et inversement (cf. matrice).



Matrice Maex des modèles de pilotage d'un plan de transformation

Lorsque le choix n'est pas évident, nous recommandons alors une action en deux temps :

1. Construire le plan avec les managers en place et tester, à cette occasion, leur niveau d'adhésion et de compétence sur le sujet
2. Réaliser une revue de profils des managers et s'appuyer sur celle-ci, non seulement pour définir le modèle le plus adapté, mais aussi pour identifier les futurs pilotes du projet



Les dilemmes des dirigeants

Le dirigeant comme sponsor de la transformation ?

Ce que révèle l'enquête :

L'ancrage de la gouvernance projet au plus haut niveau est le premier des facteurs clés de succès. Que cela signifie-t-il en termes d'implication pour le dirigeant ? S'il est porteur de la vision, doit-il être aussi sponsor de la démarche ?

Point de vue Maex :

La taille de l'entreprise est un premier élément de décision. En particulier lorsqu'il s'agit d'une PME où les ressources projets sont rares. Dans ces cas là, le CEO est bien souvent « à la manœuvre ». En revanche pour les ETI, et plus encore pour les grandes entreprises, la taille ne peut être le seul critère de décision. Il convient plutôt de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'ambition ?
- Quelle est la capacité du management à embarquer les équipes et à incarner le changement ?

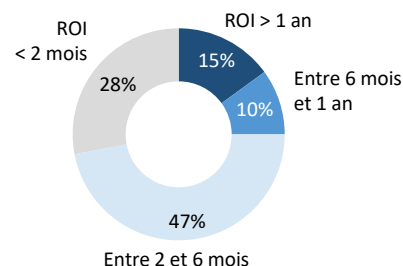
Enfin, la conjoncture projet peut également influencer le niveau d'implication du dirigeant. Il peut, par exemple, s'impliquer fortement au démarrage ou encore ponctuellement pour relancer une dynamique, voire en fin de projet pour marquer son accomplissement. Dans tous les cas, la capacité d'écoute et l'efficacité de la gouvernance permettront de trouver le bon dosage.



Quel niveau d'investissement ?

Ce que révèle l'enquête :

85% des dirigeants allouent à la transformation un budget inférieur à 100% des gains annuels visés (ROI < 1 an).



Répartition des dirigeants par niveau d'investissement

Cela semble faible au regard des enjeux et de la nature des objectifs qui sont affichés. On peut s'interroger sur ce qui motive ces budgets d'investissement en apparence faibles.

Par ailleurs, il n'y a pas de corrélation entre le niveau d'investissements et le taux de réussite des plans de transformation, ni avec les gains attendus. Cela s'explique par la nature même des projets et de leurs leviers qui peuvent donner lieu à des investissements de dimensions très variables selon qu'il s'agisse de machines, de software ou d'accompagnement au changement. Pourtant l'idée demeure que « si on veut une rupture, il faut s'en donner les moyens »

Point de vue Maex :

Pour définir au mieux cet investissement et se donner les moyens de réussir, nous identifions 3 actions préliminaires :

1. Produire un business case solide avec des données d'entrée confrontées à la réalité du terrain
2. Construire un plan d'action robuste qui agira sur les leviers du business case
3. Identifier et être en mesure de réaliser des gains rapides pour conforter la décision d'investissement

Mais surtout, au-delà du seul investissement financier, il faut se poser la question des moyens au sens large que l'on se donne pour réussir la transformation.

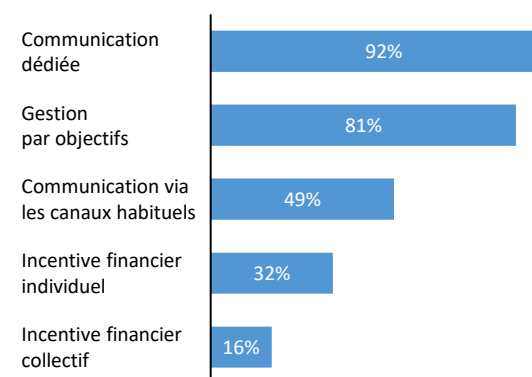
Parmi ces moyens, il y a notamment : l'investissement personnel du dirigeant, le renouvellement des têtes, le type d'accompagnement, le recrutement de talents avec des salaires attractifs, le choix de l'équipe porteuse du projet et les primes financières.

Ces moyens sont autant de signaux et de leviers qui pourront témoigner, ou non, de l'enjeu du projet et ainsi garantir le succès de celui-ci.

Faut-il des primes financières ?

Ce que révèle l'enquête :

La communication est le levier principal pour sécuriser l'engagement des équipes et donner du sens à la transformation, loin devant les primes financières.



Principaux leviers pour sécuriser l'engagement des équipes - % des réponses exprimées



Les primes semblent a priori efficaces puisque les dirigeants y ayant recours ont en moyenne un taux de succès de leurs plans de transformation de 80% alors qu'il est de 65% pour les autres. Pourtant ils ne sont que 40% à y avoir recours. Pour eux, l'engagement des équipes se fait d'abord par la communication (92%) sur le sens donné à la transformation puis la gestion par objectifs (81%). Pour certains, les primes peuvent créer des biais dans l'approche des solutions à mettre en œuvre.

Point de vue Maex :

Si les primes financières sont d'une façon générale efficaces, elles ne peuvent constituer un modèle unique. Au cas par cas, la question de la politique de l'entreprise et de sa culture sur le sujet seront déterminantes. D'autant plus que d'autres modèles de récompense existent (valorisation ou promotion).

Ainsi, si primes il y a, il faut s'interroger sur leur pertinence en termes d'objectifs, d'équité et d'applicabilité :

- Sont-elles le moyen le plus efficace pour répondre au but recherché ?
- Cette pratique est-elle en cohérence avec la politique et la culture de l'entreprise ?
- Comment définir le niveau de la prime par rapport aux gains visés ?
- Qui doit en bénéficier ?
- Comment garantir l'équité de la prime dans le cadre d'un plan de transformation qui, par définition, implique de nombreux acteurs ?

Cette enquête est le résultat du témoignage d'une centaine de dirigeants.

Ce sont ces derniers qui nous ont ainsi permis de cartographier les résistances aux changements, d'identifier 8 clés de réussite et 5 dilemmes à trancher pour mieux réussir vos transformations à venir. Pour aller plus loin dans vos démarches, Maexinvent est le partenaire privilégié de vos projets.

Contributions & méthodologie

Intéressé par l'enquête ?

Vous pouvez contacter

Raphaël Larreur

raphael.larreur@maex-invent.com

David Dumery

david.dumery@maex-invent.com

Nous remercions l'ensemble des dirigeants qui ont contribué à cette enquête.

Cette étude s'appuie sur une centaine d'entretiens de dirigeants de grandes entreprises et d'ETI, principalement membres de comité exécutif (CEO, COO, Directeurs industriels, Directeurs de la transformation, Directeurs de site, ..). Elle se focalise sur les plans de transformation structurants à forts enjeux dans les secteurs de l'industrie manufacturière (automobile, agroalimentaire, aéronautique, défense, énergies, ..). Pour l'enrichir, nous avons inclus des entreprises de secteurs comparables.

L'enquête s'appuie sur un questionnaire d'une trentaine de questions. Nous avons privilégié la collecte des réponses via des entretiens individuels de 45 minutes. Les dirigeants ont pu ainsi partager leurs expériences et apporter un éclairage supplémentaire au-delà des réponses aux questions.



Maexinvent est un cabinet européen de conseil en stratégie & opérations qui accompagne ses clients sur des problématiques stratégiques et opérationnelles à forte valeur ajoutée. Le cabinet apporte à ses clients une aide à la décision stratégique et partage avec eux son expertise en matière de transformation, de performance opérationnelle et de performance commerciale.

Maexinvent est très présent dans les secteurs de l'aéronautique, de la défense, du transport, de l'énergie, de l'agroalimentaire et du luxe.

Nos autres publications

