

DES COMPAGNONS COGNITIFS

Composé de professionnels pluridisciplinaires de haut niveau, **Theano Advisors** accompagne les grandes entreprises dans leur transformation digitale et l'exécution de leur stratégie. Interview de Michel Zarka, Michel Paillet (92), Laurent Coulon, Jean-Pierre Dandrieux et Alain Carcassès (78), seniors partners et partners.



(de gauche à droite) Michel Zarka, Laurent Coulon, Michel Paillet (92), Jean-Pierre Dandrieux et Alain Carcassès (78)

Quel est le cœur de votre activité? Quel est votre savoir-faire?

Jean-Pierre Dandrieux : Theano accompagne les entreprises dans la mise en œuvre de leur stratégie. À la différence des cabinets traditionnels, il conseille ses clients en conjuguant l'approche « ascendante » et « descendante » des organisations de leur structure.

Laurent Coulon : Nous mettons les collaborateurs d'un groupe en capacité de faire et d'agir. Nous ne sommes pas simplement là pour dessiner des plans stratégiques : nous assurons la mise en œuvre de ce que nous proposons afin d'assurer l'adaptation des plans à la réalité terrain dans des cycles aujourd'hui de plus en plus courts.

Quels sont les rapports que vous établissez avec vos clients?

Michel Zarka et Alain Carcassès : La seule valeur qui nous porte : c'est la relation de confiance. Nous choisissons notre client. Nous l'accompagnons au-delà du travail que nous entreprenons dans son organisation. Nous l'aidons à avoir ce dont il manque le plus : du

recul sur le monde dans lequel il vit et vers lequel il va.

Laurent Coulon : Nous cherchons à libérer des énergies à tous les niveaux et pas seulement à l'échelle du comité de direction. Les transformations digitales nécessitent que les équipes soient engagées et donc la libération des énergies à chaque niveau est fondamentale.

Dans quels secteurs d'activité intervenez-vous?

Laurent Coulon : Nous ne travaillons pas avec des entreprises de taille intermédiaire et des PME. Nous collaborons avec des grands groupes ayant un certain vécu et une organisation complexe. Nous sommes ainsi présents dans l'automobile, l'aéronautique, la banque, la chimie, la défense et les médias.

Michel Paillet : Nous vivons dans un monde complexe où le problème des grandes structures organisées de façon pyramidale est de répondre à cette question : comment s'adapter dans un temps record?

Comment répondez-vous justement à cette question?

Michel Zarka : Notre société conseil n'est pas du tout segmentée, les uns s'occupant de l'organisation et les autres de la stratégie. Nous sommes si nécessaire capables de descendre dans les « bas-fonds » du système d'information et de remonter les connaissances pertinentes au niveau de la direction générale. Dans un monde complexe à cycle court, la stratégie ne peut plus être dissociée de ce qui se passe en bas et qui peut être bloquant au plus haut niveau...

Jean-Pierre Dandrieux : En faisant du forage vertical jusqu'au fin fond de son système d'information, nous montrons au dirigeant ce qu'il ne voit jamais. Nous lui montrons ce qui se passe dans la soute. Nous pensons que le dirigeant doit disposer d'une compréhension intime des leviers à actionner dans son entreprise et de ce qui se passe dans son organisation. Notre singularité est dans notre force opérationnelle de production.

LE COGNITIF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

« La démarche de "cognitif business process management" nous permet d'examiner de façon systématique la chaîne de valeur ajoutée d'une organisation, de mettre en exergue ce qui dans cette chaîne relève de la transformation cognitive, et de déterminer le degré d'automatisation possible par la machine à telle échéance », explique Michel Paillet

Votre démarche est rigoureuse. Vous êtes dans l'ingénierie système. Pouvez-vous nous donner un exemple concret de vos interventions ?

Michel Paillet : La stratégie d'un groupe de 50 000 personnes peut aujourd'hui être dépendante d'une petite équipe de cinq personnes dont le directeur général n'entendra peut-être jamais parler dans une structure pyramidale. Nous les identifions et nous faisons l'intermédiaire entre la direction générale et eux.

Alain Carcassès : C'est par exemple le cas dans le monde automobile où nous sommes présents et où l'on ne construit plus les voitures comme avant ! Les transformations sur un produit lancées par une équipe d'ingénieurs (voiture connectée, électrique, autonome, évolution des normes...) auront nécessairement des impacts sur le remaniement d'une organisation.

Le digital est votre métier...

Laurent Coulon : Nous appréhendons la transformation digitale de manière peu commune sur le marché. Nous travaillons sur le « digital cognitif. » C'est notre particularité.

Michel Paillet : Les robots, les logiciels divers et variés sont à nos yeux des compagnons cognitifs. Ils nous accompagnent, mais ne nous remplacent pas... En revanche, ils sont susceptibles de nous aider pour faire émerger des solutions.

Proposez-vous des solutions clés en main ?

Laurent Coulon : Nous faisons vraiment du sur-mesure en respectant la culture de l'entreprise. Nous ne sommes pas dans une solution « one shot ». Bien au contraire, nous proposons des solutions qui peuvent s'adapter au fil des mutations et des changements profonds de la société.

Alain Carcassès : Nous faisons très attention à repérer les ruptures à venir. Nous aidons les dirigeants à être plus résilients face à ces disruptions, voire à les anticiper, voire parfois à les provoquer pour mettre en œuvre un plan stratégique dans l'entreprise.

Les stratégies sont-elles élaborées sur des temps longs ?

Jean-Pierre Dandrieux : Nous exerçons désormais notre métier dans une surabondance d'informations, de demandes de réactivité, de pressions concurrentielles, de concentrations sur les marchés... Compte tenu de ce contexte et de la maturité des technologies digitales, nous sommes désormais dans des cycles courts d'un à trois ans.

Après de qui intervenez-vous lors de vos missions au sein des grands groupes ?

Laurent Coulon : Nous dialoguons à tous les niveaux de l'entreprise. Nous nous adressons non seulement aux dirigeants, mais également aux opérateurs. Nous intervenons dans le cadre d'une expertise et d'une intégration verticale.

Qui sont vos collaborateurs ? Quels sont vos profils ?

Jean-Pierre Dandrieux : Notre cabinet n'est pas dans une organisation pyramidale. Compte tenu de la nature et de la complexité des dossiers, nous sommes tous aujourd'hui des « seniors partners » et nous disposons tous d'une expérience dans la transformation digitale des Fortunes 500. Nous ne pourrions pas être consultants sans avoir mis en œuvre des logiques de transformation.

Comment voyez-vous l'avenir de votre métier ?

Michel Zarka et Jean-Pierre Dandrieux : Le conseil fondé uniquement sur l'intelligence humaine sans assistance automatisée va perdurer pour des sociétés qui ne sont pas dans des transformations majeures. Mais pour les autres, nous sommes dans une transformation digitale et bien plus dans une transformation des mentalités. Il s'agit de mettre du digital au cœur des procédés et par-là même de nous orienter de plus en plus vers le « conseil outillé ».

Michel Paillet : À ceux qui peuvent l'entendre, nous sommes désormais dans des processus de conception donc cognitifs. Nous sommes dans un monde du conseil où l'intelligence artificielle tant qu'humaine nous permet de mener l'enquête et d'élucider les problèmes chemin faisant. ■

BIOS EXPRESS

Michel Zarka est Président fondateur de Theano Advisors, docteur es sciences mathématiques, ancien président fondateur de CM (conseil et management du changement), ancien DGA d'une filiale de Péchiney (83-87)

Michel Paillet (92), Partner, est docteur es sciences économiques, président d'honneur de X-Mines-Pont Consult, président de X-SHS, conseil et coach de direction.

Laurent Coulon, Conférencier reconnu, est spécialisé dans les organisations digitales. Il est diplômé du 11^e cycle « Intelligence économique » de l'IHEDN.

Jean-Pierre Dandrieux est spécialisé dans les transformations numériques. Membre du bureau « X-Sciences de l'homme et de la société », il est titulaire d'un doctorat en informatique et diplômé de l'École Polytechnique – ENS Ulm – Université Paris 6 (1996).

Alain Carcassès est spécialisé dans les projets industriels internationaux complexes. Il est ingénieur aéronautique, diplômé de l'École Polytechnique (78) et Sup'AERO (83).