

Lionel TISSOT

Directeur de TISSOT Consulting

A professional portrait of Lionel Tissot, a middle-aged man with short dark hair, wearing a dark grey suit jacket, a light blue dress shirt, and a red patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is blurred, showing what appears to be an office environment with computer monitors.

*“La PME, même la plus petite,
est amenée à se réinventer”*

Monde Economique : Les revenus, les bénéfices et les emplois sont les trois dimensions de la croissance des PME, et les conclusions d'une récente étude sont peu réjouissantes. Les PME doivent-elles s'inquiéter du contexte actuel ?

Lionel Tissot : La PME fait partie d'un écosystème complexe, où elle subit les agressions de son environnement externe. Les réglementations évoluent, l'ouverture des marchés renforce la concurrence, les cycles se raccourcissent, et de nouveaux entrants remettent en cause des modèles établis. La PME, même la plus petite, est amenée à se réinventer pour absorber les soubresauts de cet environnement. Le rôle du dirigeant est de veiller aux facteurs externes qui influencent la (sur)vie de l'entreprise.

“Aujourd’hui les évolutions de processus se font sur des cycles inférieurs à 10 ans”

Afin de poursuivre son développement, conserver ses marges, ses revenus et son personnel, la PME ne doit plus considérer que ses services plairont éternellement à ses clients. Prenez l'exemple de Nokia que ses clients adoraient. Qu'en reste-t-il ? LA PME se doit d'interagir avec ses clients pour mieux comprendre leurs attentes et adapter son offre. Par une démarche d'amélioration continue de sa gestion, sa capacité d'innovation, la responsabilisation de son personnel, elle sera mieux armée pour saisir des opportunités d'affaires, et préparer son futur, sans inquiétude.

Monde Economique : Tissot Consulting s'est forgé une réelle expertise dans la transformation des entreprises. Or on observe un grand nombre d'entreprises qui n'ont toujours pas pris le virage du digital. Est-ce une erreur ?

Lionel Tissot : Les attentes des clients sont en pleine évolution : l'usage remplace la propriété, la collaboration remplace la concurrence, le shopping à la maison remplace le déplacement en boutique, etc. La transformation digitale permet d'ajuster les modèles d'affaires à ces nouveaux usages, mais elle ne doit pas seulement se concentrer sur le marketing, le e-commerce ou le développement d'applications web.



“Challenger, améliorer, renouveler, créer un service nécessite d’être créatif... et de sortir de sa zone de confort”

Pour prendre le virage, l’entreprise doit adapter son offre de services et son approche client, ce qui impacte inévitablement ses processus internes. Le digital permet à l’entreprise d’améliorer sa flexibilité, d’optimiser sa chaîne de valeur et de rester compétitive, en apportant des services rapides, précis et personnalisés, qui sont conformes aux attentes de ses clients.

Les nouveaux acteurs forcent les entreprises établies à revoir leur modèle d’affaire, ce qui constitue une opportunité pour celles qui franchissent le pas. Les autres prennent le risque de se faire distancer, voire de disparaître.

Monde Economique : On admet aujourd’hui que le digital n’est pas une fin mais un moyen. Partant de votre expérience, la transformation digitale passe-t-elle par des outils ou une mentalité... ou les deux ?

Lionel Tissot : La transformation digitale consiste à faire évoluer l’entreprise en profondeur, dans une approche collaborative tournée vers le client final et l’efficacité opérationnelle. Pensez à l’évolution des modes de consommation et aux réponses offertes par l’industrie automobile : la Ford T était un modèle unique de couleur noire ; un siècle plus tard le client personnalise sa voiture sur internet, avec des centaines d’options.

Aujourd’hui les évolutions de processus, grâce à la transformation digitale, se font sur des cycles inférieurs à 10 ans. La volonté du chef d’entreprise est donc essentielle pour initier un changement de mentalité dans l’entreprise. Les outils digitaux ne sont que des moyens qui accompagnent cette démarche.

Monde Economique : Quand on parle de mentalité, on parle de culture d’entreprise. Et derrière la



culture d’entreprise, il y a des collaborateurs. Afin de permettre à chacun de retrouver ses repères, comment Tissot Consulting pilote-t-il ce changement afin de gérer au mieux les résistances qui peuvent apparaître ?

Lionel Tissot : Nous autres, êtres humains, aimons notre zone de confort. Le changement vient la déranger en nous poussant hors de ses limites. La méthodologie de Tissot Consulting se concentre sur la préparation du changement, qui commence par l’identification précise du problème à traiter. Nous impliquons la direction générale et les collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie.

L’étape suivante vise à offrir la vision du futur au collaborateur, afin qu’il imagine sa nouvelle zone de confort et comprenne ce que le changement va lui apporter. C’est alors que l’adhésion débute. La suite n’est que l’applica-



tion de méthodologies éprouvées, en gardant le fil rouge de l'observation et de l'écoute, afin de garantir que chacun adhère au changement à son rythme.

Monde Economique : Pour rester performante et s'octroyer de nouvelles parts de marché, les entreprises doivent se renouveler et se montrer inventives. L'entreprise peut-elle définir un management de l'innovation ?

Lionel Tissot : La remise en cause du modèle d'affaire passe par une amélioration de l'organisation et le management de l'innovation. Challenger, améliorer, renouveler, créer un service nécessite d'être créatif ... et de sortir de sa zone de confort. La mise en place de groupes de travail mixtes, d'âges différents et complémentaires, stimule la créativité. Elle évite le clonage des idées, favorisé par le clonage des personnes.

Je citerai un acteur du secteur électronique qui n'avait développé qu'un seul vrai nouveau produit en 2 ans : un réveil, avec le même design que ses autres équipements. Joli produit, certes, mais un résultat bien maigre pour les 50 collaborateurs du département R&D !

Le collaborateur qui connaît peu le sujet traité amènera des idées étonnantes, parfois drôles et souvent perti-

“Depuis la création de Tissot Consulting, nos propositions ont toujours été validées par nos clients”

nelles. Intégrer des clients dans la démarche d'innovation est également une piste à explorer par l'entreprise, comme le font de nombreuses startups.

Le processus d'innovation, essentiel pour anticiper les demandes des clients et mieux se positionner face à ses concurrents, nécessite une vision, une animation et une méthode simple, permettant aux collaborateurs de devenir des intra preneurs, et donner du sens à leur contribution.

Monde Economique : Afin de comprendre les grands enjeux du monde de l'entreprise et d'accompagner au mieux les PME, sous quelles formes Tissot Consulting apporte-t-il sa valeur ajoutée ?

Lionel Tissot : Nos clients apprécient notre connaissance de nombreux secteurs d'activités et l'utilisation de bonnes pratiques pour l'audit de processus, la conduite du changement et le pilotage de projets de transformation. La capitalisation de nos connaissances, notre œil externe, notre pragmatisme, l'écoute active de nos clients, nous permettent de soumettre des recommandations précises, que nous sommes en mesure de mettre en œuvre.

Récemment, nous avons appliqué avec succès des techniques de « production lean » acquises dans le secteur automobile, pour la réorganisation d'un département dans le domaine de la santé. Depuis la création de Tissot Consulting, nos propositions ont toujours été validées par nos clients, qui nous ont ensuite demandé d'accompagner leur mise en œuvre. Nous ne pouvons que les remercier pour ces preuves de confiance. ■