

Pourquoi ce livre

L'envie d'écrire ce livre nous est venue au printemps 2012. Nous venions de nous associer pour lancer notre cabinet de consultants et vivions cet instant trop rare consistant à mettre à plat toutes nos idées, fruit de nos expériences passées, pour les fixer, les ordonner, les traduire en un projet concret. Notre projet. Avant de nous lancer, pleinement dans le tourbillon des affaires.

Nous sortions chacun de plus de 15 années consacrées à accompagner des changements d'entreprise pour le compte de cabinets de conseils réputés sur la place. Pendant tout ce temps, nous avons bénéficié, pour promouvoir notre savoir-faire, de leur notoriété, de leur image, des retombées des actions promotionnelles qu'ils menaient à grande échelle. Nous disposions d'une marque, qui parlait à notre place. Cet avantage disparaissait du jour au lendemain, après notre décision de voler de nos propres ailes.

Dès lors, pour avoir l'oreille de nouveaux clients, il fallait, et c'était vital, que nous sachions leur expliquer de façon très explicite comment nous allions nous y prendre pour les aider concrètement à réussir cette transformation pour laquelle ils attendent une aide sûre. Il nous fallait aussi leur montrer notre singularité, notre « marque de fabrique ».

Pour ce faire, il nous est venu une idée : passer au crible toutes les missions de conseil que nous avons menées au cours de ces dernières années. Les décortiquer, refaire le film des événements, en analyser les succès et les échecs. Comprendre ce qui avait fait mouche. Tirer les enseignements de nos erreurs. Mettre aussi tout cela en perspective de ce que nous avons observé par ailleurs ou partagé lors de nos rencontres, de nos dialogues avec des femmes et des hommes d'entreprise confrontés, quotidiennement au changement : dirigeants, managers intermédiaires, simples employés, syndicalistes, etc.

Notre objectif : en tirer des enseignements sur les facteurs pratiques de réussite de l'accompagnement d'un projet de changement. Ceux qui produisent des résultats à la hauteur des attentes de leurs commanditaires. Nous étions aussi curieux de savoir si, au fil des années, nous n'aurions pas façonné une méthode, reproductible, sorte de mode opératoire d'accompagnement du changement dont l'application augmenterait significativement les chances de succès de tout projet de transformation.

Notre curiosité a été récompensée. Et nous avons eu envie d'en partager le fruit avec tous ceux qui ont des changements à mener dans leur entreprise et qui cherchent, pour les aider dans la conduite de cette transformation, une approche opératoire. Ce livre leur est adressé.

Les points de vue et préconisations contenus tout au long des pages qui vont suivre sont nourris de nos expériences pratiques. Avec une ligne de conduite : ne pas chercher à apporter des solutions prétendant résoudre tous les problèmes posés par le changement en entreprise. Trouver plutôt des solutions applicables, qui, si elles ne résolvent pas tout, permettent d'avancer.

Chapitre 2

Décideurs et terrain : de qui parle-t-on ?

Décideur : personne physique ou morale ayant le pouvoir de prendre des décisions importantes.

Terrain : sur le terrain - sur les lieux de l'action.

De premier abord, le décideur est en haut de la pyramide : c'est le président, le directeur général. Le directeur de l'usine. Le ministre. Le haut fonctionnaire. Il décide de son bureau, loin du lieu où se produiront les effets de ses choix. Il ne les voit d'ailleurs pas (au sens propre du terme). Il démontre la pertinence de ses décisions par des études (de marché, d'impact, sociologique, etc.), des tableaux de « reporting », des analyses stratégiques et autres rapports d'audits. Sa vision du terrain est abstraite, désincarnée. C'est d'ailleurs précisément ce qui lui permet parfois de prendre des décisions. S'il cherchait à vérifier par avance que toutes les conditions pratiques de réalisation de ses choix étaient remplies, il ne déciderait jamais. Une certaine froideur, une certaine distance aussi sont nécessaires vis-à-vis de ceux qui seront touchés par ses décisions potentielles. Au risque, à trop faire preuve d'empathie, de ne jamais décider non plus.

Le terrain, c'est, de premier abord également, le bas de la pyramide. Là où l'on voit concrètement les conséquences des choix des décideurs. Où

on les ressent physiquement. Dans l'atelier, dans le centre d'appel, dans la cour de l'école. Sur le chantier de construction, dans l'entrepôt. Le terrain, lui, connaît la « vraie vie ». Avec ses détails qui changent tout, que ne repèrent pas les études et autres « reportings », mais qui peuvent transformer la plus brillante des idées sur le papier en pire cauchemar pour ceux qui auront à l'appliquer. C'est pourquoi le terrain adapte en permanence les décisions prises en haut de la pyramide, en suivant des critères pouvant aller à l'encontre même de ces décisions. Un exemple criant de cet état de fait est celui des utilisateurs de progiciels de gestion intégrée, qui développent en parallèle leurs propres outils sur tableur bureautique...

La dichotomie entre décideurs et terrain est en réalité moins caricaturale qu'il n'y paraît. L'entreprise n'est pas un monde coupé en deux, avec des décideurs placés tout en haut de la pyramide, surplombant un terrain massé à la base de la structure. Entre ces deux niveaux évoluent des couches intermédiaires qui sont alternativement en position de terrain et de décideur.

Ainsi, dans l'entreprise, le décideur c'est bien sûr le directeur général. Mais ce sont aussi, vis-à-vis des équipes qu'ils ont à diriger, conduire et guider : le directeur de département, le chef de service, le chef de projet, jusqu'au manager de proximité. Tous ceux qui auront, sur leur périmètre de responsabilité, à appréhender des problèmes dans leur globalité, et à prendre en conséquence des décisions dont la bonne réalisation pratique dépendra d'autres qu'eux.

Le terrain, lui, est composé de toutes celles et ceux qui agissent. Qui font. Qui mettent en œuvre. Qui sont, précisément, les garants de la bonne réalisation des choix des décideurs. Le terrain, c'est bien sûr « la base », le « personnel », l'« employé », le « technicien », l'« opérateur », le « commercial », le « chercheur », l'« ingénieur ». Ce sont « les équipes ». Ce sont aussi souvent les managers de proximité.

Enfin, en fonction des situations, les niveaux au-dessus peuvent également se trouver en position de « terrain », quand ils ont à appliquer des directives et orientations définies par leurs propres décideurs. Ils savent que, pour que ça fonctionne, il va falloir prendre en compte tous ces détails dont ils ont eux, sur le terrain, connaissance.

Décideurs et terrain se définissent ainsi au regard d'une situation, d'une relation, d'une action donnée.

Les dirigeants de la filiale française d'un groupe international dont le siège est basé en Asie du sud-est sont, sans conteste, des décideurs. Mais déjà, pour l'état-major asiatique qui pense, lui, à l'échelle de la planète, les dirigeants de la filiale française sont le terrain. Continuons notre chemin. Au sein de cette filiale, nous trouvons plusieurs établissements. À leur tête, des directeurs. Des décideurs donc. Ils ont le « pouvoir de prendre des décisions importantes », avec une grande influence sur le cours de leur établissement. Dans le même temps, ces directeurs sont présents sur « le lieu de l'action », et le propre de leur métier est bien de « mettre en œuvre » de façon pratique des décisions prises par des états-majors. Ce sont des femmes et des hommes de terrain. D'ailleurs, demandez-leur pourquoi ils ont accepté ce poste, dont tout le monde dans la filiale connaît les difficultés et les contraintes. Ils vous répondront « c'est une expérience de terrain irremplaçable », ou « dans ce groupe, pour progresser, il faut être passé par le terrain ». Si vous interrogez maintenant ses mêmes directeurs d'établissements sur leurs enjeux managériaux, il existe de fortes chances qu'ils vous répondent : « la clé, dans mon établissement, ce sont les managers de proximité. Ils sont ma courroie de transmission avec... le terrain ». Et ainsi de suite.

Prenons un angle de vue différent. Quels sont les reproches attribués traditionnellement par les décideurs au terrain, et inversement ?

Les décideurs reprochent au terrain de voir surtout son pré carré, de penser que sa réalité peut valoir pour tous, sans prendre en compte les contraintes globales ou externes. De penser « qu'il n'y a qu'à ». De revendiquer ses différences, prétexte à des règles d'exceptions. Redescendons la chaîne de décision de notre groupe international. L'état-major asiatique sait que, pour faire passer la réorganisation qui vient d'être décrétée à l'échelle du monde, la filiale française (à l'instar des autres pays) va commencer par expliquer pourquoi, en France, il faut prendre en compte les spécificités locales pour réussir la réorganisation. Un dirigeant asiatique va donc être envoyé sur place, en mission sur le terrain, pour discuter de tout cela avec les dirigeants de la filiale. Cette étape accomplie, ces derniers vont être, cette fois-ci en tant que décideurs, confrontés à une situation absolument identique vis-à-vis de leurs propres directeurs. Et vont probablement se plaindre de ce que ces derniers leur ont présenté des projets de déploiement de la réorganisation, au sein de leurs établissements respectifs, « qui ne raisonnent pas groupe » (ce verbatim faisant probablement partie du top ten des récriminations que nous avons entendues de la part de diri-

geants à l'égard de leur terrain). Et ainsi de suite. Au bout du parcours, les managers de proximité, à qui le management des établissements aura demandé de réunir leurs équipes pour « remonter les réactions du terrain » à la réorganisation, regretteront d'y collecter ce qu'ils verront comme un amas de doléances, centrées sur les propres préoccupations de chaque atelier, de chaque équipe, et qui trahira leur manque de « vision globale ».

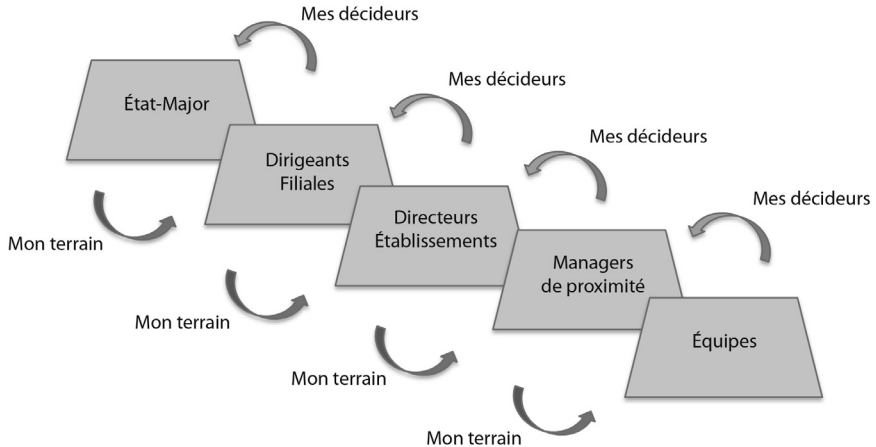
Examinons maintenant la situation dans l'autre sens. Quels sont les griefs habituels du terrain à l'encontre des décideurs ? Nous trouvons, en tête du classement : trop de reportings, des objectifs contradictoires (ce que les ouvrages de management nomment souvent les « injonctions paradoxales »), des projets qui s'amoncellent sans priorités (les opérationnels parlent de leur côté du « millefeuille »). Qui émet ces reproches ? Nous les avons entendus des centaines de fois, à tous les niveaux des organisations : cadres dirigeants, patrons à la tête de business units de plusieurs milliers de salariés, directeurs de départements de plusieurs centaines de collaborateurs, chefs de service de quelques dizaines de personnes, managers de proximité, etc. Leurs propos, les mots employés sont absolument identiques.

C'est la même chose en ce qui concerne les projets de changement. « Cette nouvelle organisation, sur le papier, cela paraît logique. Maintenant, concrètement, c'est une autre paire de manches et c'est nous qui aurons à le faire ». Nous avons maintes fois entendu ce type propos, tenus indifféremment par des managers de proximité (vis-à-vis de leur direction), des membres de comités de direction (vis-à-vis de leurs dirigeants du niveau supérieur), voire de hauts dirigeants évoluant au sommet de la pyramide (vis-à-vis de leur tutelle politique). Autre grand classique exprimant les récriminations du terrain vis-à-vis des décideurs : « Ils ont annoncé la nouvelle structure en comité X. Mais ici, à notre niveau, cela reste très flou et il va falloir se débrouiller avec ça ». Remplacez au choix « comité X » par « comité des managers », « comité de direction », « comité exécutif », « board à Chicago », « conseil des ministres ». La phrase marche. Peut-être l'avez-vous prononcée vous-même.

Rien de tout cela n'est contradictoire. Ni anodin. Tenir compte de ces dualités renforce considérablement les chances de réussite d'une transformation difficile. Les conditions fondamentales d'adhésion des directeurs régionaux d'une banque à la réorganisation de leur réseau sont identiques à celles requises pour les chargés d'affaires de cette même banque, face

à une refonte du contenu de leur métier conséquence d'un reengineering de la chaîne de traitement des dossiers. La méthode du W vise à répondre à ces mêmes conditions de succès.

Décideurs ou terrain ?



Bien sûr, chaque métier, entreprise, niveau d'organisation a ses spécificités. En termes de responsabilités exercées, de métier pratiqué, de positionnement dans une structure. En fonction de la culture managériale de l'entreprise également. Ces particularités seront prises en compte dans la réalisation pratique de chacune des phases de la méthode du W. Nous y reviendrons.