

Philippe
KALOUSDIAN
(P92)

Fondateur / Slean
consulting

Se mettre en ordre de bataille avant la tempête

Divers événements annoncent généralement les turbulences à venir, restructuration d'un marché, développement d'une bulle économique ou financière, changement de modèle économique, etc. Se préparer à affronter les événements constitue la meilleure réponse.

Encore faut-il procéder avec méthode et viser des objectifs à la mesure des défis.

Un exemple vécu en apporte l'illustration.

En 2007, une entreprise industrielle française qui réalise 12 G€ de chiffre d'affaires voit la concurrence de nouveaux acteurs grignoter ses parts de marché les plus rentables. Pour améliorer la qualité de ses services, elle développe des systèmes d'information innovants, mais court-circuite de plus en plus l'entité interne responsable des projets informatiques avec un budget de 80 M€ par an. 350 salariés et 450 prestataires

Cette entité peut-elle devenir performante, ou faut-il la démanteler pour externaliser tous les services informatiques ?

Sur le papier, la réorganisation est simple ; il s'agit d'abattre 3 DSI organisées en silos par métiers (processus du cœur de métier, processus commercial, processus support - RH, finances, etc.) pour les réunir en une

Dossier : Diriger en période troublée et trouver les conseils pertinents

seule et mutualiser tout ce qui peut l'être. En effet, hormis quelques personnes bien au fait des métiers des clients, le personnel est formé à la maîtrise d'œuvre technologique où un chef de projet et une équipe compétente sur une technologie peuvent travailler pour n'importe quel processus métier

Le dirigeant à l'origine de cette réorganisation sait qu'il ne peut réussir sans un appui extérieur et que le cabinet de stratégie en charge d'esquisser l'organisation cible n'a pas les compétences nécessaires à la mise en œuvre.

Un cabinet de conseil en stratégie et en management, lui, apporte la réponse :

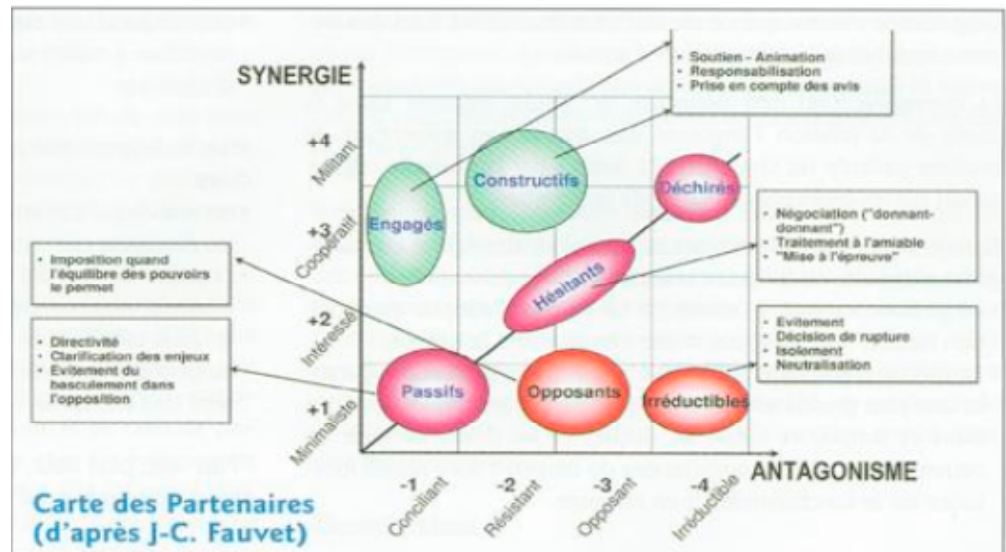
son expérience en analyse stratégique lui permet de comprendre les objectifs et les motivations du client, son expertise en terme de mise en œuvre le prépare à affronter les freins opérationnels, politiques et humains, au changement

Surtout s'il dispose des outils de la sociodynamique, extrêmement puissants pour conduire ce type d'opérations

Il lui faut aussi les convictions qui permettent de garder le cap sur la route sinueuse du changement :

- l'attention aux motivations individuelles, car lors d'une réorganisation, les personnes se posent trois questions et trois seulement : « Et moi ? Et moi ? Et moi ? »
- la sensibilité à la culture de l'entreprise, car quels que soient les modèles d'organisation, la réussite impose de les adapter avec humilité pragmatisme au contexte.
- la priorité des processus par rapport aux organigrammes, car ils sont les muscles et les organes de l'institution, qui sans cela n'est qu'un squelette inanimé,
- la mise au point précise des conditions et des étapes de la mise en œuvre, car même si l'on a défini l'organisation, décrit les activités, formalisé les processus, les opposants peuvent en changer l'esprit, parfois à 180°, tout en en respectant strictement la lettre.
- le souci de ne pas se perdre dans les détails, pour conserver à l'esprit les éléments structurants, et n'entrer dans le détail qu'au cours de l'action.
- le refus systématique des recettes prises à l'extérieur, car la valeur ajoutée du conseil tient à la capacité à faire accoucher des solutions qui existent au sein des équipes du client plus qu'à concevoir ou transposer des solutions.
- l'empathie qui permet de se mettre à la place du client et d'imaginer comment il opérera après la fin de la mission, sans jamais céder au "de toute façon je ne serai plus là après la fin de la mission", conscient ou subconscient.
- l'attention permanente au pilotage à la fois sur la trajectoire globale, mais aussi sur des détails opérationnels clés (ceux où se loge le diable !), afin d'alerter la direction, de proposer des solutions et de suivre leur application, dans la lettre et surtout l'esprit.

Armé de ces convictions, qu'il prend soin de partager avec les dirigeants, le consultant et son équipe peuvent faire progresser l'organisation vers la cible.



Phase n° 1 -
Prise de connaissance du contexte

Pour s'imprégner du contexte, le consultant doit mener autant d'entretiens que nécessaire, sur un panel représentatif du corps social : niveaux hiérarchiques, métiers ou sites géographiques. Cette phase permet de comprendre le fonctionnement de l'entité, son histoire et sa culture, ses forces et ses faiblesses, mais aussi de dresser la carte des partenaires, document clé pour identifier les acteurs en présence et leur rôle, et définir pour chacun la stratégie appropriée.

Dans cette phase, il faut aussi déterminer avec les dirigeants les objectifs fondamentaux de la cible, les éléments macroscopiques structurants et les détails clés

Phase n° 2 - Définition de la cible

Cette phase permet de définir les processus, le rôle et les responsabilités des acteurs.

La définition de l'organigramme dimensionné fait aussi partie de cette phase, mais n'en est pas, et de loin, l'élément central

Pour réussir à définir des processus robustes et fiables, il faut apporter de la connaissance, mais aussi et surtout utiliser la connaissance des équipes du client. C'est le meilleur moyen de réussir l'appropriation d'une nouvelle organisation.

Phase n° 3 - Définition de la trajectoire et mise en œuvre de la nouvelle organisation

Une fois la cible définie, un nouveau Comité de Direction est nommé par le directeur, minimisant les perturbations de l'activité et les mécontentements

Des principes simples sont posés :

- la continuité d'activité prime sur les changements d'affectation.
- des expérimentations sont choisies pour décliner la cible opérationnellement, pendant une durée d'observation définie à l'avance.
- l'ensemble des collaborateurs internes sont affectés dans l'organisation à une date donnée, après avoir rencontré leur nouveau management

A l'échéance fixée tous les collaborateurs sont affectés conformément à l'organisation cible et ont rencontré leur nouveau responsable

Dossier: Diriger en période troublée et trouver les conseils pertinents

L'expérience montre que ce résultat peut être atteint sans mouvement social et sans perturbation d'activité.

La communication doit permettre de réduire pendant toute la durée de la mission l'angoisse des salariés, en présentant de manière parlante les changements induits par la nouvelle organisation sur les processus au cœur de leur métier

Dans ces conditions, le cabinet de conseil en stratégie et en management apporte au dirigeant une contribution essentielle :

- sa position externe à l'entreprise lui permet d'adopter une position neutre, libre de toute arrière pensée liée à la carrière.
- sa spécialisation dans la transformation des organisations garantit une plus grande efficacité, permet de communiquer de façon claire et simple, et réduit les risques et les délais de mise en œuvre, alors que les compétences du dirigeant sont plutôt focalisées sur le fonctionnement en croisière.

- sa pratique d'une organisation méthodique, rigoureuse et serrée, contribue à mettre sous tension les équipes internes sans conflit dramatique.

Mais le dirigeant doit prendre des précautions qui ne sont pas anodines :

- on n'abdique pas en "faveur" du consultant, les orientations et les décisions clés incombent au dirigeant.
- l'équipe de conseil ne doit pas se substituer aux équipes internes, mais co-produire en bonne entente avec les éléments les plus constructifs
- au-delà des équipes, il faut bâtir dans le cadre historique et culturel de l'entreprise

"Plus vite, plus haut, plus fort", c'est bien là l'apport du consultant au dirigeant pour affronter des périodes troublées. ■