

Du projet à la transformation



Jacques Jochem, ancien élève de l'Ecole Polytechnique, a fait partie de l'équipe d'associés

qui, autour de Jean-René Fourtou, a repris le groupe BOSSARD au départ de son fondateur en 1976. Il en a été l'un des dirigeants jusqu'en 1996.

Riche d'une expérience internationale et diversifiée de plus de trente ans de conseil en management, il se passionne pour la façon dont les entreprises font face au changement et, plus généralement, prennent en compte la dimension humaine de leurs organisations, facteur croissant de leur compétitivité.

"Nous nous entraînions ardemment, mais il semblait qu'à chaque fois que nous commencions à former des équipes, on nous réorganisait. J'appris plus tard que notre tendance est de faire face à toute nouvelle situation en réorganisant. Et quel merveilleux moyen pour créer l'illusion du progrès alors qu'on ne provoque que confusion, inefficacité et démoralisation..."

CAIUS PETRONICUS
Consul romain, 66 av. J.C.

La balle roule...

Aujourd'hui, pour une entreprise, se transformer n'est plus un choix. Qu'elle le veuille ou non, qu'elle le sache ou non, elle évolue constamment et en profondeur sous la pression conjuguée des actionnaires, des clients, des employés, des partenaires extérieurs, des offreurs de technologie, des médias... Elle n'est plus la citadelle d'autrefois. Elle est devenue perméable aux influences de son environnement auxquelles elle ne peut plus se soustraire.

Encore que cette ouverture au monde soit très diverse d'une entreprise à l'autre et non dénuée d'effets pervers. A force d'être "sans frontières" et "inscrite dans les réseaux", certaines prennent le risque de se vider de leur substance. Phénomène étonnant qu'a mis en évidence Michel Ferrary, dès 2001, dans une étude sur le fonctionnement de la Silicon Valley¹: on y fait de plus en plus carrière dans les réseaux, souvent au détriment des entreprises, lesquelles éprouvent des difficultés croissantes à se défendre, et préféreraient probablement que la fameuse "employabilité" n'aille pas jusque là...

Nous épargnerons au lecteur la traditionnelle et fastidieuse revue des "facteurs de changement" à l'origine de ces dynamiques de transformation partout à l'œuvre. Nous lui ferons grâce aussi de tout essai de structuration de ces facteurs du type "la révolution de..." (de l'Internet, de l'information, du knowledge, du service, de l'intelligence...) ou encore du type "la fin de..." (des hiérarchies, des cadres, du travail...).

Il en trouvera à foison sous des plumes plus expertes que les nôtres.

1. Michel Ferrary, Essec, a participé, en tant que "visiting professor" au département Sociologie de l'Université de Stanford, à l'étude très complète du fonctionnement de la Silicon Valley menée en 2001 sous la direction de Marc Granovetter.

Car, à partir du moment où "tout bouge et en même temps", il devient de moins en moins utile de savoir ce qui est premier. Et l'on peut aujourd'hui tout à fait vivre et agir sans les traditionnels schémas explicatifs, linéaires et élégants, si chers à nos cerveaux cartésiens... mais qui ne rendent plus compte de la complexité des phénomènes.

Il est nécessaire, en revanche, de prendre toute la mesure de l'impact de ces changements multiples dont la combinaison provoque quantité d'effets inattendus, d'incohérences et de décalages.

L'un de ces décalages, et non des moindres pour notre propos, est celui qui s'installe entre les organisations et les hommes qui les habitent : car autant on peut accélérer à loisir les rythmes de renouvellement des technologies, des concepts de marketing et des modes de management, autant les rythmes d'apprentissage et d'absorption du changement par les individus et les groupes seront toujours désespérément lents.

Ce décalage, non maîtrisé – voire nié – conjugué avec l'impatience croissante des financiers et des managers, génère d'ailleurs des comportements étranges : comme on ne peut plus accélérer, on fait semblant, en multipliant les signes extérieurs de vitesse et en basculant dans la frénésie et la fausse urgence. Et l'on finit par installer ce climat surréaliste et inutilement stressant qu'on rencontre dans tellement de grandes entreprises...

... et les projets foisonnent...

Les entreprises ont, au cours de ces deux dernières décennies, fait des efforts d'adaptation considérables en lançant de manière volontariste quantité de projets dont les résultats, si l'on en croit les études accumulées sur le sujet, sont décevants : un projet sur deux serait un échec.

Deux auteurs américains, Beer et Nohria², parlent même d'un taux d'échec de 70 % ! Comme quoi, même au royaume de l'alignement, le changement n'est pas une affaire de tout repos !

Le constat global nous paraît sévère même si les résultats sont effectivement très contrastés. La déception vient souvent du fait "qu'on a eu les yeux plus gros que le ventre", c'est-à-dire qu'on a chargé à l'excès la barque des objectifs assignés au projet. Et il est fréquent qu'un projet réputé raté, à y regarder de plus près, ait nombre de retombées positives, sur lesquelles on peut ensuite capitaliser.

Pour notre part, nous observons qu'il y a en général trop de projets, souvent mal positionnés et insuffisamment coordonnés : "managers end up immersing themselves in an alphabet soup of initiatives..."³ comme l'écrivent joliment Beer et Nohria déjà cités. Cet usage abusif du mode projet s'explique : c'est souvent la seule façon d'attirer l'attention et d'accéder aux ressources ; et parfois aussi une manière habile pour le management local de "passer le mistigri".

Autre perversion fréquente (et croissante ?) : la taille excessive des projets qui ne peuvent que mal finir, parce que hors de portée d'homme, et empêtrés dans leur propre complexité...

Enfin, que penser du paradoxe suivant : l'analyse des facteurs d'échec des projets place invariablement en tête une prise en compte inadéquate de la dimension humaine (psychologique, sociologique, sociale et politique) de l'opération. Or, on a le sentiment que les progrès en la matière restent très lents. En dépit d'investissements parfois conséquents dans "l'accompagnement du changement". Une des explications, à notre sens, est que dans la grande majorité des projets, on continue à dissocier la dimension humaine de la dimension technique ; soit dans le temps : "on s'en occupera plus tard, lors de la mise en place !" ; soit dans sa prise en charge : "ce n'est pas de la responsabilité du projet, c'est l'affaire du management en place ou de la DRH, qui est d'ailleurs payée pour ça !". Alors qu'elles devraient être traitées de manière intégrée tout au long du projet.

Tout cela contribue à faire du changement en entreprise un art difficile et qui le restera. Même si la culture projet, comme on dit, s'est largement diffusée...

2. Beer et Nohria, Harvard Business Review / mai-juin 2000 : "cracking the code of change"

3. Les managers finissent par se noyer dans un minestrone d'initiatives....

... mais transforment-ils vraiment ?

Quand peut-on parler de transformation ?

A notre sens, uniquement lorsque sont réunies trois caractéristiques, la troisième étant d'ailleurs la conséquence des deux premières. (Cf. figure 1 ci-dessous)

n La transformation a l'ambition de changer non seulement les organisations formelles (structures, processus, systèmes d'information...), mais aussi les comportements de ceux et celles qui les font fonctionner. Elle concerne donc autant les hommes que les organisations, deux dimensions qu'elle appréhende conjointement.

n La transformation met en jeu l'ensemble des leviers de changement disponibles et pertinents, de manière adaptée aux spécificités de chaque entreprise, sans panacée ni approche standard. Elle prend donc en compte toute la complexité du management et de l'organisation, sans a priori sur le ou les domaines à privilégier.

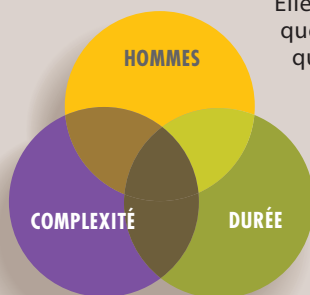
n La transformation s'étale sur plusieurs années, avec des rythmes de changement différenciés selon la nature et les objectifs des actions qui vont y contribuer. Elle se réalise donc dans la durée, en visant un horizon de temps à moyen voire à long terme.

projet, que l'on va d'ailleurs avoir toutes les peines du monde à faire aboutir, est en général mené au pas de charge et ne respecte guère les rythmes d'apprentissage des hommes, quand il ne tend pas à les exclure ou à les robotiser. Les résultats obtenus se dégradent dès que la pression du projet se relâche, et les comportements sont, en général, peu modifiés. Ou alors, pas dans le sens voulu ! Nous reviendrons longuement sur le mode projet dans l'article qui lui sera entièrement consacré : nous y revisiterons les facteurs de succès et développerons un concept qui nous est cher, celui de projet "à portée d'homme".

Nous y aborderons aussi deux autres questions : comment limiter les dégâts dans les grands projets de mise en place d'ERP ? Que penser des dispositifs de type Six Sigma qui fleurissent actuellement dans les grands groupes industriels ?

Les 3 caractéristiques de la transformation

fig.1



Elle concerne autant les hommes que les organisations, deux dimensions qu'elle appréhende conjointement.

Elle se réalise dans la durée, visant un horizon de temps à moyen, voire à long terme.

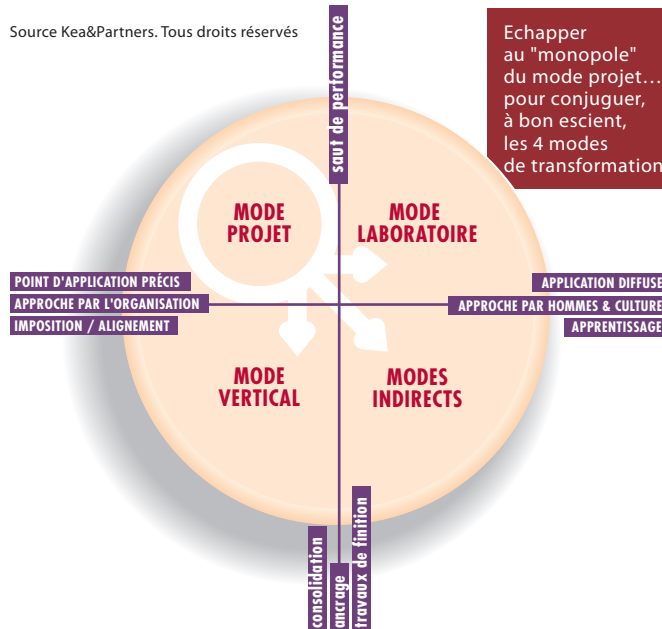
Elle prend en compte toute la complexité du management et de l'organisation, sans a priori sur le ou les domaines à privilégier.

Si l'on admet cette définition, on comprend mieux pourquoi dans la grande majorité des cas, un projet ne peut, à lui tout seul, et à supposer qu'il soit réussi, générer la transformation, même – et peut-être surtout – s'il prend la forme d'un "grand projet" supposé couvrir tout le champ de cette transformation. Un tel

D'autres modes que le traditionnel projet ?

Pour nous, le projet n'est qu'un des modes de transformation. C'est le mode dominant, et il a toutes les chances de le rester. Mais ce n'est pas le seul. Notre boîte à outils en contient trois autres (voir figure 3 page suivante).

fig. 3 - Les 4 modes de transformation



Le mode "laboratoire", particulièrement adapté à des organisations en réseaux (agences, magasins...), permet d'installer, sur le terrain, des foyers de progrès puissants à partir desquels on organise le challenge des contraintes imposées par les services centraux, et la contagion au reste de l'organisation. L'expérience montre que c'est un mode moins confiscatoire et moins moyennisant que le projet classique et qui trouve son plein intérêt dans les phases de déploiement.

Le mode "vertical", ou impulsion de management, est le complément indispensable du projet, notamment pour les "travaux de finition" dans lesquels ce dernier s'épuise souvent. Ce mode de transformation n'est évidemment pas nouveau. C'est même probablement le plus ancien. Il met ou remet en jeu la hiérarchie intermédiaire, trop souvent court-circuitée, marginalisée (sinon carrément supprimée) alors que c'est elle qui détient les clés de l'appartenance, de l'implication et de la fidélisation du personnel. Il consiste à rendre à la hiérarchie locale ce que les projets ont tendance à lui confisquer indûment.

Le mode indirect -ou plutôt les modes indirects-, recouvrent les dispositifs d'organisation et de management qui influent sur les comportements, indépendamment des processus de travail proprement dits. Ils couvrent une large palette allant de l'exemplarité du top management jusqu'aux systèmes de rétribution en passant par les dispositifs de mesure et de reconnaissance de la performance individuelle et collective.

Nous qualifions ces modes d'indirects car ils créent les conditions permettant aux trois autres modes de trouver leur pleine efficacité.

C'est l'utilisation combinée du mode projet classique et de ces trois modes complémentaires qui, dans le cadre d'un programme, génère la transformation.

L'article n 2 en détaillera les caractéristiques et les champs d'application privilégiés, avec des illustrations par des cas.

Dans la suite de nos articles, nous réserverons le terme "projet" à toute action de changement conduite sur le mode projet. Au besoin, pour éviter toute ambiguïté, nous préciserons projet "classique" ou projet "traditionnel". Et, bien entendu, nous n'utiliserons jamais l'expression "projet de transformation" mais "programme de transformation".

Quand est-il nécessaire de piloter la transformation ?

"Si les patrons savaient tout ce qui a changé sans eux !" est le titre d'un petit livre amusant écrit par Catherine Blondel. Il suggère que la transformation spontanée qui s'opère hors de tout projet ou à côté des projets "officiels" est parfois plus importante que celle que l'entreprise cherche à produire de manière volontariste !

Il est vrai que toute entreprise traverse des périodes de calme relatif où elle peut faire l'impasse du pilotage de sa transformation : elle laisse alors fleurir les initiatives, les instruit au fur et à mesure, et va de projet en projet, en décentralisant autant que possible leur conduite.

Dirigeants-transformateurs et "VPLS"

Dans ce cas, le rôle de la direction générale est, en amont, d'indiquer les enjeux (les "montagnes à gravir") et, en aval, d'allouer les ressources. Mais sans programme d'ensemble construit, en procédant simplement, autant que de besoin, à des corrections de trajectoire ponctuelles.

A d'autres moments, cette stratégie du "chien de berger" ne suffit plus lorsque la transformation est tirée par une vision d'avenir forte qui nécessite de donner du sens et d'orienter le mouvement, lorsque se pose un problème d'économie de la transformation, qui rend impossible de courir après tous les lièvres du changement (innovations technologiques, modes de management...). D'autant que les coureurs fatiguent et n'ont plus envie de courir pour rien !

Dans les deux cas s'impose au management l'ardente obligation d'être le plus pertinent possible sur le choix des projets et des modes de transformation, et le plus imaginatif possible sur l'utilisation qu'on va faire du temps et de l'énergie. Notamment, comme nous le verrons dans l'article 5, en matière d'exploitation des sources d'énergie "gratuites" et des effets levier ou domino.

C'est le cas aussi dans la situation, de plus en plus fréquente, où la transformation se combine avec une acquisition ou une fusion.

Ces opérations vont se multiplier, notamment dans les grandes entreprises, ne serait-ce que parce que la croissance par acquisition, même si elle s'avère en général plus décevante qu'affichée, apparaît auprès des observateurs financiers comme une stratégie de développement plus rapide et plus spectaculaire que la laborieuse croissance organique, et qu'elle répond à d'autres enjeux, comme par exemple l'achat d'innovation. Le risque, ici, est que le programme de transformation soit éclipsé par un grand projet à beaucoup plus court terme centré sur l'objectif prioritaire de "création de valeur pour l'actionnaire", justification de l'opération. La transformation étant rejetée à plus tard, voire passant tout simplement à la trappe.

Il arrive à l'inverse que la fusion soit l'événement qui permette de déclencher une transformation...

Les consultants ont une manie : interpellé à tout bout de champ les directions générales de leurs clients pour qu'elles s'impliquent dans les actions qu'ils suggèrent. Recommandation qui figure en général en tête de la longue liste des "facteurs-clés de succès" des projets. Même si les projets en question ne sont pas tous "stratégiques"... Il est vrai que cette bénédiction ne peut pas nuire et même, le cas échéant, facilite-t-elle l'accès aux ressources rares...

En matière de transformation c'est une vraie question. Qui est en mesure de porter l'enjeu ? Qui peut et doit en être l'opérateur ? Qui est le dirigeant-transformateur à qui, au fond, notre propos s'adresse en priorité ? Il se définit d'abord par sa position dans l'organisation :

- il est à l'interface entre la logique financière amont, qui lui transmet la pression de l'actionnaire, et la logique opérationnelle aval d'où remontent et convergent vers lui toutes les autres pressions avec lesquelles il va devoir composer ;
- il est en bout de chaîne du management financier et donc dans l'impossibilité de recourir lui aussi à la formule magique du VPLS ("c'est + 10 % : Veux Pas Le Savoir !") pour retransmettre l'objectif de performance ;
- il est en situation d'appréhender le champ dans toute sa complexité, avec, en particulier, sa dimension humaine, et il dispose à cet effet (ou du moins devrait disposer) de tous les leviers de changement correspondants.

C'est donc à lui qu'incombe la délicate tâche de répondre aux exigences de prévisibilité et de progrès permanent de la structure en faisant face aux évolutions de plus en plus chaotiques de son champ de manœuvre ! Et, au besoin de déclencher une transformation et de la piloter. Enjeu qu'il peut éventuellement partager avec son équipe de direction mais non déléguer. Ajoutons que ce dirigeant devrait avoir pour lui la durée, avec un horizon personnel coïncidant avec celui de la transformation engagée, ainsi qu'un intérêt personnel à la mener à bien. Et bien entendu, une bonne dose de courage et d'opiniâtreté ! ...

Les dirigeants-transformateurs se rencontrent à différents niveaux de l'organisation : entreprise, business unit, filiale, site, unité de service, filière fonctionnelle... Notons que les dirigeants corporate, s'ils ne sont en général pas les opérateurs de la transformation, en sont souvent les initiateurs, les "gardiens politiques" et les sponsors, et jouent de ce fait un rôle essentiel.

Un cas, exceptionnel à beaucoup d'égards, est celui de General Electric. Nous y reviendrons parce qu'il est incontournable et riche d'enseignements (article n 6). Par le fait que la transformation a été impulsée et pilotée au niveau corporate..., et aussi par l'implication personnelle de Jack Welch dans cette transformation.

Nous évoquerons aussi un autre cas moins connu mais tout aussi étonnant, celui de FAVI, société industrielle française de cinq cents personnes, installée en Picardie. Sous l'impulsion de Jean-François Zobrist, personnage hors du commun, FAVI est depuis dix ans un extraordinaire laboratoire de la transformation. Transformation réussie et durable, qui se lit dans les performances économiques exceptionnelles de la société.

Et nous compléterons le panorama par quelques cas moins spectaculaires mais très instructifs sur certains points critiques de la transformation.

En n'oubliant toutefois jamais que, quels que soient la pertinence et l'intérêt de tous ces cas, aucune stratégie de transformation ne ressemble à une autre. Et que c'est à chaque entreprise de construire l'approche "qui va bien", en phase avec ses enjeux, sa personnalité et le tempérament de ses dirigeants.