

Mobiliser l'ensemble des salariés pour réussir le changement

Réussir ses transformations en misant sur une approche participative



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Les employés d'abord, les clients ensuite
Vineet Nayar, éd. Diateino, 2011.

The Enemy of Engagement
Mark Royal, Tom Agnew, éd. Amacom, 2012.

Les dirigeants sont en permanence en train de faire évoluer leur entreprise. La nécessité du changement est pour eux une évidence : l'adaptation continue de l'offre et des processus est tout simplement une question de survie. Mais sur le terrain, la succession incessante des projets de changement est souvent source de lassitude et de frustration. Démotivation, scepticisme et attentisme minent les capacités d'adaptation des organisations. Mener à bien ses projets de transformation s'apparente ainsi souvent à un bras de fer entre dirigeants et salariés.

Pourtant, cet état de fait n'est pas une fatalité. Plusieurs dirigeants témoignent notamment de la force des démarches participatives. Grâce à son approche « Les employés d'abord », Vineet Nayar, PDG de HCL Technologies, a réussi à maintenir, au pire de la crise, un rythme d'expansion annuel de 20 %. D'autres dirigeants, comme Richard Teerlink à la tête de Harley-Davidson ou John Shook en charge de la joint-venture entre General Motors et Toyota dans les années 80, ont expérimenté

le même effet démultiplicateur dans leurs projets de transformation. Le fait de redonner du pouvoir aux salariés a véritablement libéré les énergies dans l'entreprise, permettant d'obtenir des résultats remarquables.

Pour parvenir à mobiliser les équipes, ces dirigeants ont en commun d'avoir travaillé sans relâche à traduire dans les faits trois convictions de base :

- « **Continuer à évoluer est une question de survie et nous avons besoin de tous pour le faire.** »
- « **Nous ne réussirons pas si nous ne travaillons pas en confiance les uns avec les autres.** »
- « **Chacun doit contribuer à trouver des solutions aux problèmes de l'entreprise, quelle que soit sa place dans la hiérarchie.** »

Dans cette synthèse...

- 1 Au-delà d'une intention louable, **une nécessité**
- 2 Impliquer **chacun**
- 3 Jouer le jeu de la **transparence**
- 4 **Faire tomber les barrières** entre stratégies et exécutants

1 Au-delà d'une intention louable, **une nécessité**

Aborder le changement de façon participative sonne facilement comme une utopie. Certes, rendre les employés à la fois auteurs et acteurs du projet de transformation est séduisant. Qui pourrait ne pas être d'accord sur le principe ? Pourtant, ceux qui ont déjà conduit un projet de transformation savent que les objections sont nombreuses et fondées. Durée infinie des discussions, divergences d'objectifs, problèmes de confidentialité, salariés réfractaires... Pourquoi, alors, se lancer dans ce type de démarche ?

Loin d'être de doux rêveurs, les dirigeants dont nous avons lu les témoignages ont vécu tant les difficultés que les avantages d'une démarche participative. Leur expérience les a convaincus que le jeu en vaut la chandelle, pour trois raisons en particulier :

Une qualité d'exécution renforcée

Lors de la mise en œuvre d'une transformation, les entreprises investissent souvent massivement en communication et en formation. L'enjeu est d'expliquer aux salariés la nature des changements – nouvelles normes de qualité, nouveaux outils informatiques, nouvelles règles budgétaires, etc. – afin qu'ils puissent correctement les appliquer dans leur quotidien. La limite de cette approche « top-down » est qu'elle conduit de fait à mettre l'accent sur la lettre et non sur l'esprit du changement. Placés en bout de chaîne, les employés dont dépend *in fine* la création de valeur sont paradoxalement ceux qui ont le moins eu l'opportunité de s'approprier la raison d'être des changements. Ce qui pourra les conduire, par exemple, à appliquer sans discernement les nouvelles directives, ou à utiliser un nouvel outil sans remettre en cause leurs habitudes existantes, gommant ainsi les bénéfices visés par le changement.

C'est pourquoi impliquer très en amont les salariés permet d'obtenir de

meilleurs résultats. Comprenant finalement les motivations du changement, ils font preuve d'une autonomie et d'une pertinence accrues dans la mise en œuvre.

Une meilleure réactivité face aux imprévus

Les projets de transformation s'étalent en général sur des mois, voire des années. Des aléas tels que des difficultés techniques inattendues, un fournisseur qui fait faillite ou encore l'apparition d'un produit concurrent obligent fréquemment à revoir les plans. Or faire preuve de l'agilité requise est difficile lorsqu'il faut définir les réorientations de façon centralisée et les répercuter sur des centaines voire des milliers de personnes.

À l'inverse, lorsque l'ensemble des salariés est partie prenante de la conception de la transformation, les ajustements sont plus aisés. En premier lieu, les besoins sont plus rapidement détectés, sous réserve que les salariés disposent des moyens de faire part des imprévus, failles de conception, difficultés inattendues de mise en œuvre, ou encore des nouveautés qu'ils observent dans l'environnement. Ensuite, comprenant les enjeux de fond de la transformation, les salariés jugent naturel d'ajuster leur approche, que ce soit de façon spontanée au niveau local, ou bien en acceptant des réorientations qui s'imposent à tous. On évite ainsi la démobilitation et le sentiment de perte de sens qui minent l'action lorsqu'un changement de cap est vécu comme un revirement incompréhensible de la direction.

Moins de déperdition des talents

Les moments de forte transformation de l'entreprise sont aussi souvent des moments de fortes frustrations. Les auteurs de *The Enemy of Engagement* racontent le cas typique du call center d'un service client après la fusion de deux banques. Ne pouvant tout attaquer de front, l'équipe dirigeante avait

décidé de ne pas fusionner tout de suite les deux systèmes informatiques de gestion des clients. L'équipe du call center devait donc jongler entre des postes informatiques équipés de leur système historique et quelques postes dédiés à celui de la banque fusionnée. On peut facilement imaginer la frustration des opérateurs devant mettre en attente le client, se déplacer à un poste équipé du bon système, puis attendre que l'opé-

Impliquer le plus grand nombre permet de démultiplier la capacité de transformation d'une organisation.

rateur occupant ce poste finisse son appel... La frustration était d'autant plus grande que les salariés avaient un vrai sens de leur mission de service client et se targuaient de leurs bons résultats jusqu'à la fusion. En quelques mois, les meilleurs sont partis à la concurrence, et la plupart des autres ont adopté des comportements de retrait.

Ces phénomènes de démobilitation et de fuite des talents au moment où l'entreprise a besoin de ses meilleurs éléments sont fréquents. Car c'est lors des transformations que le décalage entre l'envie de faire et les moyens en place est le plus flagrant. Et plus le salarié est engagé et compétent, plus ce manque de moyens est ressenti vivement. En l'impliquant dans le projet, on lui redonne prise sur la situation, et on s'attache en même temps sa fidélité et son talent.

Ainsi, impliquer le plus grand nombre dans la démarche de transformation de l'entreprise procure des avantages majeurs (**Figure A**). Mais il ne suffit pas de décréter la participation pour l'obtenir. Le capital confiance s'est passablement érodé dans de nombreuses entreprises qui ont dû faire vivre à leurs salariés plusieurs réorganisations au cours des récentes années. Dans de tels contextes, il y a peu de chances que les salariés s'impliquent dans des démarches participatives sur la seule parole du dirigeant. Il ne s'agit pas non plus pour ce dernier d'abandonner ses prérogatives et de prôner l'autogestion.

À partir des témoignages analysés, nous avons retenu trois conseils pour parvenir à mobiliser l'ensemble des salariés sur le projet de transformation :

- impliquer les salariés très en amont ;
- mettre en place une vraie transparence de fonctionnement ;
- créer un véritable dialogue entre stratégies et exécutants sur les problèmes à résoudre.

2 Impliquer chacun

Provoquer la prise de conscience est la première étape de tout projet de transformation. Mais la manière dont on s'y prend conditionne la façon dont les équipes vont se positionner – plutôt en victimes ou plutôt en acteurs du changement. Ainsi, même s'il est légitime pour le leader de la transformation de vouloir passer rapidement à l'action, mieux vaut prendre le temps de permettre à chacun de s'approprier les enjeux si l'on veut bénéficier d'un effet d'accélération dans la suite du

projet. Nous avons retenu trois conseils sur la façon de mener à bien cette étape de lancement.

Laisser les gens s'approprier le débat

Au moment de lancer un projet de transformation, les dirigeants et leurs équipes proches ont bien entendu mûrement étudié le problème. Ils se sont forgé leurs convictions. Ils ont une vision claire de la situation et même parfois de la solution. Quoi de plus naturel que de vouloir accélérer la prise de conscience de l'organisation en livrant cette vision toute faite ? C'est d'ailleurs bien souvent ce que l'on attend d'eux en tant que leaders. Mais c'est une tentation à laquelle il est essentiel de résister.

En effet, pour s'approprier les conclusions, les salariés ont besoin de pouvoir s'impliquer dans les débats. Ils doivent disposer du temps leur permettant de confronter les données de marché à leur vécu, d'appréhender

concrètement l'image générale qui se dessine de la situation, de se projeter dans les évolutions possibles. De façon similaire à un mécanisme de deuil, ils ont besoin de passer par plusieurs étapes de refus puis de reformulation de la situation pour accepter les faits et en tirer les conséquences. C'est pourquoi il est nécessaire d'initier le projet

Mieux vaut participer au changement que le subir.

par des débats ouverts – et surtout pas en expliquant d'entrée de jeu ce qui doit être fait. Il ne s'agit pas là d'animer des débats factices débouchant sur des conclusions écrites d'avance, mais bien de prendre le temps de confronter les diverses perceptions de la situation et de recueillir les pistes de solution.

Une technique appropriée est celle des « pièces à casser » : on présente une stratégie explicitement destinée à faire réagir et enclencher le débat. L'enjeu n'est pas de chercher à convaincre

FIGURE A Impliquer les salariés très en amont

En permettant aux salariés de comprendre finement les enjeux du changement, on les place en situation de pouvoir en être des acteurs motivés et pertinents. Il faut en particulier veiller à ce que les débats en amont leur permettent de bien s'approprier les facettes suivantes :

	SUJETS À PARTAGER	BÉNÉFICES INDUITS
Contexte du changement	• Comment évolue l'environnement ? • En quoi cela impacte-t-il nos possibilités d'action et nos conditions de réussite ?	• Meilleure compréhension des contraintes qui pèsent sur l'activité et donc du bien-fondé des orientations de la transformation ou des objectifs fixés. • Légitimité de fait des dates butoirs de lancement d'un produit, des enveloppes budgétaires à respecter, etc.
Besoin de remise en cause	• Quelles sont nos limites ou insuffisances au regard des nouveaux enjeux ? • Que devons-nous faire différemment ?	• Identification partagée des problèmes à résoudre ou des changements à opérer. • Focalisation de l'énergie sur la résolution des difficultés plutôt que sur la recherche de coupables et les guerres intestines.
Ambition commune	• Quel avenir meilleur voulons-nous construire ?	• Envie d'agir et rétention des talents. • Cap commun clair pour tous, permettant à chacun d'adapter ses actions au quotidien.
Philosophie du changement	• Au-delà des objectifs chiffrés ou matériels, selon quels principes d'action fondamentaux voulons-nous agir ?	• Meilleure acceptation des choix effectués tout au long de la transformation. • Meilleures appropriation et mise en œuvre des nouveaux outils, nouvelles politiques, etc. • Capacité accrue d'improviser avec pertinence face aux imprévus.

de son bien-fondé, mais avant tout d'adopter une posture d'écoute. Le principe est que les participants à la réunion mettent en pièces la stratégie pour se la réapproprier. C'est un moment très exigeant pour le leader, qui doit réfréner son impatience et son envie d'orienter ou de conclure les débats (Figure B). Mais permettre à chacun de s'impliquer dès le stade de la formulation du problème à résoudre est la meilleure garantie que les salariés aborderont le changement en acteurs plutôt qu'en victimes.

Oser le porte-à-porte

Pour mobiliser efficacement les efforts, il faut pouvoir s'appuyer sur une vision lucide et partagée de la situation. Pour cela, Vineet Nayar, à la tête de HCL Technologies, n'a pas hésité à faire du porte-à-porte. Il raconte ainsi comment il a initié la transformation

de l'entreprise avec un exercice nommé « Miroir, mon beau miroir ». Pendant des semaines, il a rencontré des salariés à tous les niveaux de l'organisation, dans de multiples configurations : en entretien individuel, en équipes et en larges groupes. L'objectif : s'obliger à regarder ensemble la situation en face. En allant au-devant des équipes plutôt que d'organiser une grand-messe de lancement de projet, il a engagé un vrai dialogue à tous les échelons de l'entreprise sur la véritable nature et l'étendue des problèmes. Cela a permis de développer une vision beaucoup plus fine des forces et faiblesses de l'organisation ainsi que de la diversité des paramètres à prendre en compte. Par cette approche, il a aussi montré qu'il attendait que chacun s'engage avec réalisme dans la transformation et n'hésite pas, dans la suite du projet, à soulever les problèmes observés pour faire avancer l'action.

Proposer simultanément une image enviable du futur

On dit souvent que provoquer un électrochoc est nécessaire pour sortir les gens de leurs routines et les forcer à regarder la situation avec réalisme. On dit aussi que c'est au pied du mur que l'on saute le plus haut. Mais encore faut-il trouver l'énergie d'essayer de passer le mur ! Il faut ainsi gérer un équilibre délicat : conduire l'organisation à se regarder dans le miroir sans aveuglement ni complaisance, mais sans non plus miner la fierté ni la confiance dans l'avenir. Or cela n'a rien d'évident, car la prise de conscience d'un besoin de remise en cause est forcément un moment violent, susceptible de mettre à mal l'estime de soi et de casser l'élan.

Il faut donc veiller à conduire l'exercice en soulignant parallèlement ce dont on peut être fier, en insufflant de l'espoir et en soutenant la confiance

FIGURE B Réfréner son impatience

On aimerait pouvoir crier « tout le monde à bord » et voir chacun suivre avec enthousiasme. C'est malheureusement rarement le cas. Car prendre conscience des besoins de changement implique de reconnaître ses limites, ce qui est d'autant plus difficile que l'on est fier de son travail et des succès passés. Presque inévitablement, beaucoup prendront l'annonce d'un besoin de transformation comme une critique personnelle, au moins dans un premier temps, et réagiront avec scepticisme. Il faut être préparé à ces réactions naturelles.

POURQUOI ?

QUELQUES CONSEILS

Ne pas chercher à tout prix à convaincre	Lorsqu'ils lancent le mouvement de transformation, les dirigeants ont déjà mûrement réfléchi à la situation. Les équipes ont à leur tour besoin de temps pour opérer cette prise de conscience ! L'enjeu initial est d'établir une vision partagée de la situation : il est trop tôt pour chercher à convaincre de ses solutions.	• Visez avant tout à enclencher des débats ouverts, propices à une vision partagée de la situation. Adoptez pour cela une posture d'écoute, qui invitera à s'exprimer et s'impliquer. • Réfrénez votre tentation de vouloir convaincre de vos conclusions : vraisemblablement sceptiques, vos auditeurs risquent d'adopter une attitude d'acceptation de façade... suivie d'inertie.
Faire confiance à la dynamique de groupe	Selon l'expert Gary Hamel, il suffit de 10 % de salariés porteurs d'un changement pour entraîner l'organisation. De fait, on observe dans les séminaires participatifs de création d'une vision, par exemple, que la dynamique des débats conduit souvent en quelques heures à faire émerger des orientations fortes, portées par une majorité prête à s'impliquer.	• Laissez librement s'exprimer les opinions et points de vue contradictoires : mieux vaut pouvoir en débattre que les laisser miner en silence la dynamique. • Ne vous précipitez pas pour répondre aux objections : laissez les débats s'engager entre participants.
Tempérer ses frustrations	Rien de plus naturel, quand on a longuement mûri une vision, que de s'attendre à susciter l'enthousiasme, et de vouloir la défendre avec passion. Or ni l'un ni l'autre de ces désirs ne sont réalistes !	• Attendez-vous à des réactions de scepticisme, d'indifférence ou d'hostilité, lorsque vous exposerez vos convictions sur le besoin de changement. • Gardez-vous de réagir avec dépit ou de chercher à garder le contrôle : facilitez plutôt la prise de parole par vos interlocuteurs.

dans la capacité d'action collective (Figure C). Vineet Nayar raconte qu'il recourait, dans les grandes réunions de lancement de projet comme dans les discussions informelles sur le terrain, à des métaphores comme celle du potier ou du tailleur de diamants, capables de transformer une matière brute informe en réalisations magnifiques. Dans un autre style, le fournisseur d'énergie Cinergy a créé des cartes visuelles pour décrire l'environnement concurrentiel dans lequel opérait l'entreprise et expliquer par quelles voies elle se dirigeait vers un avenir de progrès. Permettre à chacun d'imaginer un lendemain meilleur est important pour susciter l'envie de s'investir dans le projet.

3 Jouer le jeu de la transparence

Les experts insistent souvent sur l'importance de la confiance pour obtenir une dynamique de participation optimale dans ses projets de transformation. Un principe louable, mais qui

provoque un certain scepticisme tant sur le terrain que dans les étages élevés des tours de direction. Et pour cause : les difficultés sont bien réelles. Tout le monde ne partage pas les mêmes intérêts ; chacun interprète la situation et les intentions de l'autre à sa façon, donnant facilement naissance à des malentendus ; etc.

Pour autant, il ressort des retours d'expérience qu'il existe un moyen très concret de faire progresser la confiance : mettre en place une véritable transparence de fonctionnement. Nous avons retenu trois bonnes pratiques pour cela :

Partager les données sur la performance

Ouvrir la fenêtre sur les données économiques et de performance est un signal fort que la direction veut jouer cartes sur table avec l'ensemble des salariés et qu'elle compte sur eux pour prendre en main les difficultés. En effet, comment permettre aux équipes de s'engager dans la transformation de leur entreprise si elles n'ont pas de visibilité

sur ses chiffres clés ? De fait, les retours d'expérience montrent que le partage des informations économiques améliore la qualité des décisions prises à tous les niveaux.

Chez HCL Technologies, les salariés avaient historiquement uniquement accès aux données financières de leurs projets. Une des premières initiatives lors du lancement de la transformation a été d'élargir leur champ d'information. L'équipe IT a été chargée de développer

La transparence favorise le sentiment d'appartenance et la confiance.

un système qui permette à chaque employé d'accéder aux données de performance de l'ensemble des projets et des départements. L'initiative a naturellement soulevé de nombreuses objections, notamment du fait des risques de fuite d'information. Mais Vineet Nayar souligne que les avantages se sont révélés bien supérieurs aux inconvénients. Les salariés pouvaient désormais savoir où en était leur département ou leur projet

FIGURE C Susciter la prise de conscience sans casser l'élan

La tentation pour le leader en charge du projet de transformation peut être de forcer le trait pour provoquer une prise de conscience aiguë et un sentiment d'urgence. Mais gare aux excès... Si les salariés doivent être conduits à regarder la réalité telle qu'elle est, ils ne doivent pas pour autant perdre toute envie d'aller de l'avant.

À faire

- Sélectionner **quelques chiffres clés incontestables**. Ceux-ci aideront à regarder les faits en face sans tomber dans la polémique. C'est aussi souvent un bon point de départ pour faire émerger publiquement des problèmes que tout le monde connaît sans oser en parler.
- Préparer **quelques constats ou paroles de clients dérangeants**. En effet, il est fréquent que la routine et les succès passés biaisent la perception de la réalité. Introduire un élément déstabilisant remet en posture de vigilance.
Ex. : Vineet Nayar a constaté, en 2005, que plusieurs CIO étaient devenus directement PDG. Ces nouveaux parcours de carrière en disaient long sur la façon dont les services informatiques devaient concevoir leur valeur ajoutée dans l'entreprise.
- Animer des échanges autant que nécessaire, tant en entretiens individuels qu'en petits comités ou larges groupes. L'exercice de prise de conscience mérite d'être envisagé sur la durée, tout au long de la transformation.

À ne pas faire

- Dresser l'inventaire de ce qui ne va pas. Certes, il est important de regarder la situation avec lucidité. Mais ce que l'on cherche *in fine*, c'est à déclencher l'envie d'agir. Mieux vaut donc cibler deux ou trois problèmes clés qu'établir un catalogue déprimant des problèmes ou insuffisances.
- Faire table rase des succès passés. Pour passer à l'action, les collaborateurs auront besoin de mobiliser leurs compétences, leur expérience et leur énergie. S'appuyer sur les succès passés peut y aider. On peut par exemple les faire réfléchir sur ce qui a permis ces succès et en quoi le contexte a évolué depuis : une façon de puiser dans les expériences sans pour autant reproduire un schéma dépassé.
- Parler à la place des collaborateurs. Trop souvent, on croit savoir ce que les autres pensent. Leur donner réellement le temps de s'exprimer est nécessaire non seulement pour qu'ils s'impliquent dans les débats, mais aussi pour corriger ou affiner sa propre perception.

comparativement à l'organisation toute entière. Cela a suscité une forme d'émulation bénéfique à la dynamique de progrès. Surtout, tous les membres de l'équipe disposant des mêmes données, ils pouvaient débattre en connaissance de cause des mesures à prendre. Ils ont aussi, progressivement, développé leurs compétences d'analyse et d'interprétation des informations, renforçant ainsi la pertinence de leurs contributions. Par cette mise en commun des données, la direction a montré qu'elle était déterminée à partager le meilleur et le pire, comme dans une famille soudée.

Laisser s'exprimer les frustrations

Comment attendre des salariés qu'ils s'engagent en confiance dans la transformation s'ils n'ont pas l'impression de pouvoir parler ouvertement ? John Shook raconte la réaction des employés de General Motors qui ont été envoyés sur le site de Toyota pour être formés au système Andon. Dans ce système, chaque opérateur est invité à signaler à tous par un panneau lumineux toute anomalie sur son poste de travail. Ce qui les a le plus marqués, c'est le fait de pouvoir soulever les problèmes sans que l'on cherche immédiatement à en attribuer la faute. Ils soulignent qu'en rendant ainsi naturelle la communication des difficultés, on se donnait les moyens de faire progresser la situation. Chez HCL Technologies, la mise en place du forum en ligne U&I a contribué à renforcer l'engagement des employés dans le projet de transformation. Sur ce forum, chacun pouvait poser ses questions à l'équipe de direction, ces questions, de même que les réponses, étant visibles par tous. Bien sûr, cette transparence a eu un coût. U&I a rapidement pris l'aspect d'un cahier de doléances, affichant publiquement critiques et plaintes. Les commentaires étaient d'ailleurs souvent vrais... et blessants pour les dirigeants concernés. Cependant, avec le recul, l'important a moins été le contenu

que la dynamique engagée. Pour la première fois, employés et dirigeants avaient des conversations franches. Et en permettant aux frustrations d'être mises au grand jour, on augmentait les chances d'en supprimer la cause. Avec le temps, ce forum est devenu une source d'information essentielle pour la direction, l'aidant à mieux percevoir où l'entreprise se situait sur la trajectoire de la transformation et à identifier les priorités suivantes.

Encourager les débats tous azimuts

Enfin, pour nourrir la dynamique de transformation, la liberté d'expression ne doit pas se limiter aux échanges entre la direction et le terrain, mais aussi être encouragée entre équipes et au sein des équipes. Chez HCL Technologies, de multiples initiatives ont été prises pour susciter des discussions entre salariés. Des communautés d'intérêt regroupent ceux qui partagent une même passion ou un même domaine d'expertise. Bien que portant parfois sur des sujets éloignés du cœur d'activité de l'entreprise, elles contribuent à créer une proximité qui facilite, le moment venu, les débats sur les sujets stratégiques. Quand HCL Technologies a organisé une réunion avec 300 clients sur les enjeux de la transformation en cours, les dirigeants ont fait le choix de retransmettre celle-ci dans toute l'entreprise. Ils savaient qu'ils provoqueraient ainsi des débats informels. Et, de fait, on a vu partout dans l'entreprise des groupes de collaborateurs se rassembler spontanément pour commenter la retransmission. Les équipes discutaient des changements constatés à leur niveau et de l'impact chez leurs clients. Cela a eu un effet majeur sur le sentiment d'appartenance et de transparence. Certes, une telle approche implique de la part du leader d'accepter qu'une partie du débat lui échappe. Mais cette relative perte de contrôle est plus que compensée par la qualité du débat et la multiplication des petites victoires initiées par le terrain lui-même.

4 Faire tomber les barrières entre stratégies et exécutants

Mettre en place une véritable dynamique participative demande généralement de travailler à établir de la proximité entre les dirigeants et le terrain. En effet, le statut même du dirigeant a tendance à créer une barrière invisible en le plaçant aux yeux de tous – y compris de lui-même parfois – au-dessus de la mêlée. Lever

Chacun peut contribuer à trouver des solutions aux problèmes de l'entreprise, quelle que soit sa place dans la hiérarchie.

cette barrière est nécessaire pour permettre des discussions franches et ouvertes sur les problèmes à résoudre. Cela suppose d'humaniser la fonction, plus particulièrement en reconnaissant ses limites et le besoin que l'on a de la contribution des autres.

Les dirigeants ne détiennent pas tous les moyens

L'héritage des approches top-down a habitué les salariés à attendre qu'on leur octroie les moyens nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. L'entreprise les a recrutés pour mener à bien une mission : à charge pour elle de leur donner les moyens d'y parvenir. En règle générale, cette logique se tient. Toutefois, elle est fréquemment mise à mal lors des périodes de transformation. Bien souvent, l'organisation est confrontée à un écart entre les ambitions projetées et les moyens disponibles sur le moment – soit que ceux-ci nécessitent du temps pour être mis à niveau, soit que les contraintes économiques imposent de faire avec l'existant. Les dirigeants sont peu habitués à partager leurs frustrations en la matière.

Pourtant, exposer sincèrement celles-ci contribue à montrer que tout le monde est logé à la même enseigne. Cela pousse les équipes à sortir de leur attentisme et à se mobiliser pour

identifier des solutions à leur portée. Dans la banque récemment fusionnée citée ci-dessus, la situation s'est améliorée lorsque la directrice du call center a compris, par une conversation franche avec sa N+1, que l'entreprise n'aurait pas les moyens de réaliser la fusion des systèmes informatiques avant plusieurs mois. Elle et son équipe se sont alors mises à chercher comment rendre la situation plus acceptable, quitte à ce que les solutions adoptées soient transitoires ou imparfaites. Forte de ce nouvel état d'esprit, l'équipe a, par exemple, remédié à un problème d'information tardive en s'invitant à la réunion mensuelle de l'équipe marketing. Elle a aussi adapté le système de suivi de la performance pour tenir compte des appels qui obligeaient à jongler entre les deux systèmes. En montrant leurs limites, les dirigeants ont de fait incité les salariés à repousser les leurs...

Les dirigeants ne détiennent pas toutes les solutions

Partager les difficultés auxquelles se heurte l'équipe de direction est aussi un

moyen d'humaniser la fonction et donc d'augmenter la proximité et la solidarité dans l'entreprise. C'est ainsi que Kevin Sharer, président d'Amgen, tient une réunion annuelle avec son équipe dans le but de recueillir des feedbacks de la part de ses collaborateurs. En les interrogeant sur ce qu'il devrait faire mieux ou différemment, il ouvre un vrai débat autour des difficultés non résolues. Chez Dewey & LeBoeuf, les dirigeants rencontrent régulièrement les salariés par groupes de 30 à 40 personnes, une taille choisie pour permettre de vrais échanges. Chez HCL Technologies, Vineet Nayar a ouvert dans le forum U&I une rubrique « mes problèmes », dans laquelle il fait part des difficultés avec lesquelles il se débat et en appelle aux suggestions de tous. Par exemple, il était exaspéré par le préjugé défavorable de certains analystes très influents du fait de la position de challenger de HCL Technologies. La première question qu'il a postée sur le forum a ainsi été : « Comment devrions-nous nous y prendre pour que les analystes changent d'avis ? Quelles preuves de la spécificité de nos compétences

et de notre approche pouvons-nous leur donner ? ». Même s'il n'a, bien évidemment, pas reçu la réponse définitive à son problème, il a récolté de nombreuses idées qui lui ont permis de mieux comprendre le problème soulevé et de développer sa réflexion. De plus, en créant un véritable échange autour de sujets stratégiques (Figure D), cette rubrique a exercé la capacité de chacun à comprendre les enjeux de l'entreprise, à formuler de façon plus pertinente ses propositions, à mieux tenir compte des enjeux et contraintes de tous. La capacité de transformation s'en est trouvée renforcée.

• • • •

Les dirigeants qui ont su instaurer une dynamique participative témoignent de la puissance de cette approche – avec des bénéfices qui perdurent au-delà du projet, grâce à la transformation profonde des modes d'interaction dans l'entreprise. Mais y parvenir suppose un véritable engagement sur la durée !

FIGURE D Engager un dialogue sur des sujets stratégiques

Engager un véritable dialogue sur des sujets stratégiques avec l'ensemble des salariés n'a rien d'évident. Comment conduire chacun à se sentir concerné, à oser s'impliquer et à s'exprimer sincèrement ? Voici quelques conseils pour relever ce défi :

Définir le sujet du dialogue	Poser des questions peu polémiques mais engageantes	Valoriser les apports
- Choisir un sujet sur lequel la perception du terrain sera une réelle contribution, ou qui intéresse largement l'entreprise. Ex. : nouveau produit, politique fournisseurs, relations presse... - Fournir les principales données connues du problème, en évitant ce qui pourrait compliquer inutilement sa compréhension. - Expliquer l'intérêt des contributions. Ex. : « Nous espérons ainsi mieux cerner les tendances de chacun de nos marchés. »	Par exemple : - Que devrions-nous chercher à faire évoluer en priorité ? - En quoi ce problème nous affecte-t-il réellement ? - Est-il vraiment indispensable d'y remédier ? - Avez-vous connaissance de faits, sources ou contacts qui nous permettraient d'enrichir notre connaissance du sujet ? - Parmi les équipes, experts ou partenaires avec qui vous travaillez, qui pourrait efficacement nous aider à avancer sur le sujet ?	- Remercier publiquement les salariés pour leurs contributions. - Être transparent sur le fait que toutes les idées ne seront bien évidemment pas utilisées ou appliquées en l'état, et souligner que toutes contribuent à enrichir le débat d'ensemble. - Communiquer sur l'aboutissement concret des échanges : nouveau slogan, nouveau produit, retombées presse...

D'après *Les employés d'abord, les clients ensuite*, Vineet Nayar, éd. Diateino, 2011, et *Talk, Inc.*, Boris Groysberg, Michael Slind, éd. Harvard Business Review Press, 2012.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Les employés d'abord, les clients ensuite

Vineet Nayar, éd. Diatino, 2011.



Vineet Nayar est le PDG de HCL Technologies Ltd., l'une des multinationales indiennes de services informatiques qui connaît la plus forte croissance. Ce leader non conventionnel écrit ici un livre à la première personne pour partager son expérience avec les autres dirigeants qui doivent, comme lui, pousser leur entreprise toujours plus loin. Comment faire pour ne pas s'endormir sur ses lauriers ? Comment faire pour tirer son épingle du jeu, même dans les moments les plus difficiles, et rebondir face à une crise ? Pour

Vineet Nayar, la seule solution est de pleinement libérer les énergies dans l'entreprise. La différence ne peut plus se faire avec la seule technologie, rapidement diffusée dans le secteur. La vraie différence pour le client réside dans la façon dont les salariés vendent la solution, assurent le service et se mettent pleinement au diapason de celui-ci. Mais il ne s'agit pas d'édicter une énième politique de qualité de service. Il s'agit de réellement transférer une partie de la responsabilité de l'innovation, voire de la stratégie, à tous les échelons au contact direct du client. Loin des poncifs ou de leçons pontifiantes, Vineet Nayar retrace le chemin parcouru chez HCL Technologies pour ce faire. Il partage des initiatives très concrètes qu'il a mises en place avec son équipe de direction pour provoquer cette transformation. Il relate aussi avec honnêteté les obstacles rencontrés ainsi que les échecs connus sur le parcours. Un livre très intéressant tant par les idées concrètes qu'il partage que par le vécu d'un dirigeant de renom face à une telle transformation. À lire d'un bout à l'autre comme un récit.

The Enemy of Engagement

Mark Royal, Tom Agnew, éd. Amacom, 2012.



Il existe de nombreux écrits sur la façon de renforcer la motivation de ses équipes et l'implication des salariés. Implicitement, cette approche du sujet conduit à se focaliser sur les individus peu motivés. Mais que dire des collaborateurs qui aiment leur entreprise, sont fiers de leur travail et désireux de faire de leur mieux, mais se sentent frustrés de ne pas pouvoir donner leur plein potentiel ? Ce phénomène est un problème d'envergure puisque, d'après les auteurs, consultants chez Hay Group, 20 % des salariés se sentiraient ainsi

frustrés. Et ce taux avoisinerait 50 % en France ! Comble de l'ironie, les auteurs montrent bien par quel mécanisme ce sont souvent les salariés les plus engagés et les plus talentueux qui se sentent justement les plus frustrés. En cause : les barrières organisationnelles, les hiérarchies pesantes, l'éloignement entre les centres de décision et les lieux de création de valeur. Introduire davantage de dynamiques participatives n'est donc pas qu'une intention louable : c'est un levier essentiel de mobilisation et de rétention des talents dans l'entreprise.

Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Harley's Leadership U-Turn**, Rich Teerlink, Harvard Business Review, juillet 2000.
Le témoignage de l'ex-PDG de Harley-Davidson sur la transformation de l'entreprise au début des années 90.
- **How to Change a Culture: Lessons from NUMMI**, John Shook, MIT Sloan Management Review, janvier 2010.
Un retour d'expérience sur la transformation radicale du site de production General Motors de Fremont lors de la joint-venture avec Toyota.
- **Talk, Inc.**, Boris Groysberg, Michael Slind, éd. Harvard Business Review Press, 2012.
Un livre concis, riche en conseils pratiques pour aider les entreprises à mettre en place une communication participative.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Impliquer ses collaborateurs pour obtenir leur engagement** (Synthèse Manageris n° 175a)
Actionner un levier déterminant de la motivation et de la prise d'initiative.
- **Réussir ses changements en contexte turbulent** (Synthèse Manageris n° 177a)
Une rupture nécessaire avec l'approche classique de la conduite du changement.
- **Le management participatif à l'ère du 2.0** (Synthèse Manageris n° 218b)
Créer les conditions d'un véritable dialogue entre l'entreprise et ses salariés.
- **Le leader 2.0** (Synthèse Manageris n° 209a)
Tirer les conséquences des changements technologiques dans son mode de management.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1 850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.