

Mettre en mouvement les organisations... sans les rompre !!

Comment conduire des changements radicaux, des changements de logique dans une organisation ? Deux catégories de réponses sont couramment apportées :

- les démarches "hard" de type reengineering et downsizing qui visent à une redéfinition radicale et fondamentale de l'organisation pour obtenir des gains spectaculaires au niveau des coûts, des délais et de la qualité ;
- les démarches "soft", de nature psycho-sociologique, qui, quant à elles, visent à mettre l'entreprise en analyse en cherchant à allonger les individus qui la composent sur un divan et à comprendre les jeux des acteurs.

Les premières sont exclusivement centrées sur l'organisation. L'individu en est le grand oublié. Les fondateurs du reengineering reconnaissent eux-mêmes, quelques années après la sortie de leur best-seller, que les démarches qui s'en inspirent, dont le coût économique et humain est souvent important, échouent près de deux fois sur trois. Les secondes sont à l'opposé des premières : on agit sur l'individu, sur ses pré-dispositions, sans agir sur l'organisation. L'individu, qui a lui changé, reste alors désarmé face à une organisation qui n'a pas évolué. Une alternative existe à ces deux extrêmes. Voyageons quelques instants au sein de deux entreprises en mouvement pour en mieux comprendre l'intérêt et en dégager les spécificités.

Les limites des démarches univoques

Dès 1988, la direction générale du CHU d'une grande ville française se donnait pour objectif de focaliser ses activités autour de ses missions prioritaires de dernier maillon de la chaîne de soin et d'innovation. Cette mutation était accompagnée par une démarche dite "sociale". Celle-ci a permis une évolution progressive du contenu des activités de ce CHU sans heurt social majeur. Elle n'a en revanche eu que peu d'impact sur l'amélioration de l'efficacité des structures de gestion. En effet, l'essentiel des efforts et des actions a porté sur l'élaboration de nouvelles stratégies de développement par activité et la redéfinition du contenu d'activité des personnels soignants, les premiers touchés par cette mutation. Changeant alors d'approche, la direction générale a mis en oeuvre un projet de reengineering. Initiée en 1995 pour améliorer la qualité et les délais de réponse de l'organisation aux besoins des patients, cette démarche de décentralisation de la gestion est parvenue, après deux ans de mise au point, puis une phase d'expérimentation et de test, à un niveau de développement opérationnel très en deçà des objectifs initiaux.

Que s'est-il passé ?

Classiquement, le projet a débuté par l'identification des procédures existantes : à cet effet, un recensement était lancé durant toute l'année 1996.

Cette démarche a permis d'identifier 35 champs de gestion pouvant faire l'objet d'une nouvelle répartition de compétences, comme par exemple le recrutement, l'élaboration du plan de formation, la maintenance de proximité, Une redéfinition des rôles et des

responsabilités au sein de l'organisation a pu être proposée sur cette base. Ainsi, il est apparu que les directeurs d'établissement traitaient, de façon très globale, deux missions essentielles : l'une, d'ordre stratégique, assure la gestion des activités médicales. L'autre, dans le champ de la qualité, vise l'amélioration de l'accueil des patients et des familles. Cette analyse pouvait conduire à distinguer deux métiers, celui de directeur délégué, exerçant un rôle d'interface stratégique entre les équipes des cliniques et le conseil de direction, et celui de directeur hôtelier, chargé de la clientèle et de la démarche qualité.

Les directions fonctionnelles (ressources humaines, travaux, finances, achats,...) devaient connaître une évolution similaire : les aspects logistiques, c'est-à-dire de réalisation de tâches, étaient progressivement distingués des missions de régulation. Elles avaient aussi à envisager la perspective du transfert d'une partie de leurs effectifs vers les équipes médicales.

L'ensemble des acteurs clés de l'administration du CHU étaient ainsi amenés à accepter une profonde remise en question de leurs activités.

L'équipe projet s'est retrouvée rapidement face à une opposition larvée tant des directeurs d'établissement que de l'encadrement intermédiaire, ce qui l'a obligé à changer son approche.

Dès lors, face aux interrogations des différents corps professionnels, aux demandes de précisions préalables sur les rôles et missions de l'encadrement administratif, mais aussi soignant, il a fallu reconsidérer le rythme et le champ couvert par le projet. Une phase test a ainsi été lancée.

Au total, un projet qui avait pour ambition de transformer radicalement l'organisation du CHU a fini par se traduire par une expérimentation à minima.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer, au-delà de la situation particulière du CHU, les difficultés successives à faire évoluer l'organisation.

L'équipe projet de la démarche sociale, qui avait un double objectif (accompagnement des mutations des activités collectives et individuelles d'une part, amélioration des structures de gestion d'autre part) n'a jamais été en mesure de s'attaquer à son deuxième objectif. Elle a passé l'essentiel de son temps à gérer des jeux d'acteurs et (re)créer une dynamique tant individuelle que collective : **la démarche sociale n'est pas structurée pour remettre en cause les organisations.**

L'équipe projet de reengineering, quant à elle, focalisée sur la performance des structures de gestion n'a pas pu gérer les jeux d'acteurs. Malgré ses succès en termes de coûts et de délais, elle n'a pas pu transformer l'organisation : **les outils du reengineering ne permettent pas de faire évoluer les acteurs de l'organisation.**

Ainsi, mises en oeuvre l'une après l'autre, ces deux démarches ont chacune réussi dans un domaine et échoué dans un autre (voir graphique). C'est parce que nous sommes convaincus que ces démarches univoques ne sont pas efficaces pour moderniser et conduire un changement important au sein des entreprises que nous avons cherché à mettre en oeuvre une démarche mixte, appelée, au sein de CMI, démarche de changement organisationnel.

Une démarche de changement organisationnel

Une entreprise de distribution spécialisée, leader sur son marché, voit sa performance se dégrader progressivement. Son organisation, qui a fait son succès au cours des années 70 et 80 permettait une grande maîtrise des coûts d'approvisionnement face à une demande globalement stable.

Mais la structure même de la demande a évolué ; plus volages, les clients attendent des produits plus proches des modes, et leurs attentes sont moins bien anticipées par les outils socio-métriques traditionnels.

Dans ce nouveau contexte :

- Le processus d'élaboration de l'offre, tout entier tourné vers une maîtrise des coûts n'intègre que peu les attentes des clients.
- Trop long, il impose un choix des produits très en amont de leur mise sur le marché, rendant délicate la sélection de produits d'actualité.
- La recherche, malgré tout, d'une adéquation à la demande conduit à une remise en cause perpétuelle des plans marketing opérationnels.

L'objectif de notre travail a été de reconstruire un processus d'élaboration de l'offre plus court, centré autour des attentes des clients, tout en maintenant la maîtrise des coûts d'approvisionnement.

La méthodologie : dégel et reconstruction

Nous avons proposé d'adopter une démarche de reconfiguration du processus d'élaboration de l'offre dont l'objectif était double :

- Faire prendre conscience aux acteurs qui interviennent dans le choix des produits et leur mise à disposition des clients des incohérences et des dysfonctionnements existant à leur niveau.
D'un point de vue méthodologique, nous sommes là dans une phase de dégel : il s'agit, en prenant conscience des conséquences des comportements actuels (méconnaissance par les chefs produits des travaux des équipes marketing, nécessité de faire évoluer les outils marketing afin de se rapprocher progressivement du one-to-one, nécessité de revoir en profondeur le mix produit, faible intégration des commerciaux dans le processus,...) d'amener chaque acteur à souhaiter une refonte complète du processus.
- Reconstruire tous ensemble un processus standard qui permette à chacun (chefs produits, responsables commerciaux, responsables marketing, vendeurs, télé-opérateurs,...) de bien comprendre ses rôles et responsabilités et à tous de gérer l'élaboration d'une offre optimale.

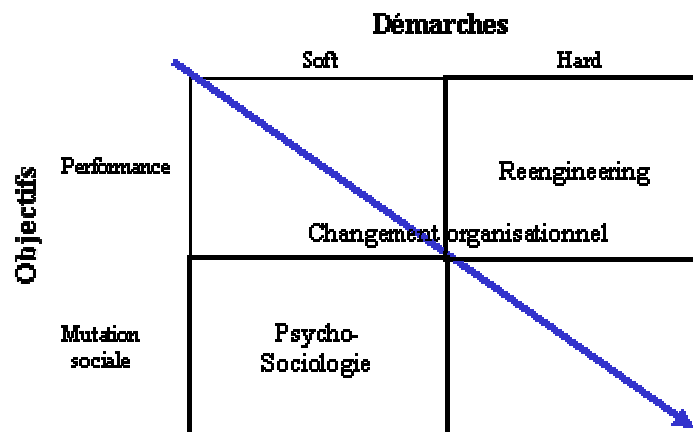
Il s'agit de la phase de reconstruction au cours de laquelle l'ensemble des acteurs parties prenantes du processus décident conjointement, à la lumière de l'expérience et des faits accumulés au cours de la phase de dégel, de la façon idéale de conduire le processus. Il s'agit d'une remise en cause fondamentale et d'une redéfinition radicale de l'ensemble des étapes conduisant au choix des produits.

A l'issue de ce travail, la durée du processus de constitution de l'offre a été raccourcie d'un tiers, le mix produit a été fortement revu, différentes modalités d'intégration des attentes clients ont été structurées en amont du processus, tout en gardant la contrainte initiale de maîtrise des coûts de production.

Objectiver et structurer les négociations entre acteurs

C'est là un exemple réussi de mise en oeuvre d'un processus de changement organisationnel qui reprend les vertus à la fois des approches de type "reengineering" et des approches de type "sociologique".

Nous avons, au cours de ce travail, emprunté au "reengineering" son approche formalisée (l'analyse des processus), le recueil systématique de données objectives, l'appel à l'évaluation de la performance de l'entreprise par ses clients, la recherche d'un changement radical des modalités d'organisation de l'entreprise indispensable à l'obtention d'un gain significatif, et à l'approche sociologique la volonté de négocier entre les acteurs les modalités organisationnelles de demain, le souci de définir les rôles et responsabilités de chacun, la remise en cause individuelle sur la base d'une présentation objective des dysfonctionnements.



D'autre part, le consultant et l'équipe projet interne doivent jouer, au cours de ces réunions comme dans leur préparation un rôle d'arbitre interne, garant de la recherche de la performance optimale pour l'entreprise. L'équipe projet court le risque d'être attaquée de toute part, voire court-circuitée par tel ou tel acteur. Elle devra donc gérer son projet non seulement dans sa dimension technique, mais également dans sa dimension politique.

Quatre enseignements

1. Le rôle essentiel de la construction d'un diagnostic partagé ; au cours de cette phase, les consultants se doivent de travailler le plus étroitement possible avec les équipes du client afin de recueillir ensemble les données qui permettront d'élaborer le diagnostic.
2. La nécessité d'objectiver au maximum le diagnostic ; recueillir les données, les recouper, les valider, lancer, si nécessaire, des campagnes de mesure ad hoc ; c'est le seul moyen d'avoir, entre les différents acteurs, un débat de fond.
3. Construire une vision de l'idéal en amont des réunions, non pas pour l'imposer, mais pour conduire progressivement le groupe vers cette vision. Cette vision doit néanmoins être dynamique ; elle évoluera au fur et à mesure du déroulement de



l'effort de construction de l'idéal, mais cette évolution ne doit pas détourner des objectifs majeurs initiaux.

4. Conduire ces réunions de création de l'idéal comme autant de séances informelles de négociation entre les acteurs. Garder en permanence à l'esprit les avantages et inconvénients des solutions proposées et chercher au maximum à faire avancer le groupe vers des solutions gagnant - gagnant.
- 5.

**François FARHI, Vice-Président
CM International**

François Farhi

- Il est directeur associé au sein de CM International.
- Il a dirigé de nombreuses missions d'analyse stratégique et de changement organisationnel aussi bien dans des entreprises industrielles et de service que dans des organismes publics.
- Consultant depuis plus de 12 ans, il est membre du Conseil Scientifique du DESS " Gestion de la Technologie et de l'Innovation " de l'Université Paris-Dauphine.