

De la vision au succès : l'implantation

C'est le constat de bien des managers : la mise au point d'une orientation stratégique, aussi brillante soit-elle, n'est pas la garantie du succès de l'entreprise. Ces échecs sont aussi ceux de certaines entreprises de conseil. Dans bien des cas à cause d'un décalage trop important entre la vision et la réalité de l'entreprise - en terme de compétences, de moyens et de culture - et, très souvent, en raison des faiblesses de la structure d'implantation.

Préparer le changement

Admettons que la situation particulière de l'entreprise ait été perçue avec pertinence et que la vision élaborée soit, à tout point de vue, la meilleure envisageable. Bien que l'art de connaître son chemin exige une capacité de synthèse parfois exceptionnelle et que cette phase mérite qu'on lui consacre la plus haute attention, c'est malgré tout au cours de l'implantation que le maximum d'énergie et de moyens sera mis en œuvre. Autrement dit, le succès d'une entreprise dépend largement de la capacité de son management à générer et entretenir les conditions favorables au changement, soit, notamment :

- des missions, des rôles, des compétences et des responsabilités clairement définis
- des plans réalistes...

Cette perspective privilégie l'organisation comme ensemble d'activités-clés du processus de conduite ; il s'agit avant tout de rendre plus efficiente la contribution de chacun au développement de l'entreprise.

Clarifier les missions et les rôles...

L'effort d'orientation des activités de l'entreprise se traduit en premier lieu par le choix d'une structure de gestion et la définition de fonctions. La structure de gestion constitue le cadre dans lequel l'entreprise va chercher à réaliser sa stratégie. Au cours de ces dernières années, les conceptions la concernant ont largement évolué au profit d'une organisation axées sur les processus d'affaires (opérationnels) et de support (ou d'assistance). Cette évolution a conduit au dépassement des systèmes fonctionnel (Taylor) et hiérarchique (Fayol) au profit d'un système plus souple, susceptible d'améliorer grandement la performance du point de vue du client. Mieux que tout autre, ce nouveau système permet une large décentralisation et réduit les problèmes de coordination. Il réconcilie des exigences apparemment opposées : restaurer l'unité de commandement, condition nécessaire d'une efficacité opérationnelle, et recourir aux compétences spécialisées.

Un certain nombre de principes de base doivent encore être respectés pour que la structure de gestion contribue à l'amélioration de l'efficacité des activités :

- la ligne opérationnelle doit être conçue de telle manière que les fonctions créées comportent un champ suffisamment large d'attributions pour permettre au chef d'être seul responsable ; sur le plan pratique, la structure sera établie à partir de secteurs définissant des fonctions aussi globales que possible, soit l'ensemble d'une chaîne de valeurs ; logiquement, elle correspond à un centre de profit
- les attributions doivent être définies de telle façon qu'elles ne conduisent pas un chef à intervenir dans les problèmes qui se posent dans d'autres secteurs que le sien ; si une unité opérationnelle devait malgré tout contribuer au fonctionnement d'une autre unité, des règles de cession régiront les échanges entre elles dans une relation de client à fournisseur
- chaque unité doit pouvoir rester un centre de synthèse avec la compétence d'intervenir sur les divers éléments qui influencent ses résultats ; en d'autres termes, les décisions relatives à la mobilisation des moyens nécessaires doivent rester du ressort de l'unité...

Miser sur le travail d'équipe

Le choix d'une structure de gestion impose un effort de clarification de la vision ; il doit permettre d'éliminer les zones de conflits, la dispersion des énergies, la confusion des rôles et les recouvrements d'autorité. Cependant, dans un contexte de changement rapide, c'est beaucoup plus concrètement sur le

travail de groupes que l'entreprise doit compter pour assurer l'efficacité de son organisation et, en particulier, le succès de ses efforts d'implantation. En principe, les équipes interviennent en complément d'une structure d'organisation existante, elles s'acquittent de missions complexes et décisives pour l'entreprise, qui touchent particulièrement plusieurs domaines et requièrent des compétences diverses et spécialisées. Dans ce contexte, la détermination des rôles est largement déterminée par la mission confiée et grâce à un haut degré de décentralisation. Mais créer une équipe ne signifie pas simplement rassembler un groupe de personnes de l'entreprise en lui donnant une orientation. Encore faut-il que les personnes concernées partagent les mêmes valeurs, se plient à des normes de comportement, s'impliquent et adhèrent à la vision. Pour arriver à ce consensus, une formation préalable est sans doute indispensable. Toujours est-il qu'une équipe devrait être capable de :

- gérer son temps et ses ressources en toute autonomie
- atteindre les résultats escomptés dans le cadre fixé (délais et budget)
- mobiliser de manière efficace et efficiente les ressources à sa disposition.

En fait, certains plans d'implantation échouent non pas parce que les structures ne sont pas adaptées, mais parce que :

- les éléments d'une conduite régulière des progrès du travail en équipes, une rapide coordination des plans et le réexamen de l'allocation des ressources ne sont pas supportés par des outils d'information suffisants ou appropriés
- les responsabilités des chefs d'équipes ne sont pas assez bien définies
- le temps disponible pour accomplir la mission est limité par le temps passé au traitement d'autres tâches, les priorités n'ayant pas été fixées avec assez de clarté...

On en déduit que les lacunes sont avant tout d'ordre organisationnel, mais bien évidemment aussi celles d'un certain type de commandement.

Organiser l'action

C'est donc tout d'abord un plan détaillé qu'il faut pour assurer le succès d'une implantation. Celui-ci doit satisfaire à deux exigences de base : traduire en termes concrets les stratégies adoptées et permettre d'identifier les priorités dans les actions à entreprendre. Il n'est pas immuable, mais susceptible de changement en fonction de l'évolution de l'environnement bien sûr, mais aussi d'arbitrages et de décisions de coordination. Il assure la cohérence des actions et des moyens et sert de référence à l'établissement de programmes particuliers.

A un niveau plus général, la structure d'implantation doit permettre de revoir le progrès réalisé dans le cadre des équipes et comprend, pour l'essentiel, un système de rapports, un programme de séances et des règles de décision. Qu'importe d'ailleurs si le plan n'est pas respecté, pourvu qu'il permette de suivre un cap, de se situer par rapport aux objectifs fixés pour plus d'efficacité. Il existe des outils faciles d'utilisation et très courants qui permettent non seulement d'assurer un suivi des activités, mais aussi de les coordonner, grâce à des procédures simplifiées de fixation de rendez-vous sur la base des calendriers individuels par exemple.

La véritable difficulté n'est donc pas là. Cependant, la fixation d'un cadre général pour l'implantation représente un avantage appréciable dans la mesure où elle renvoie au niveau de l'équipe et des individus le soin de formuler les objectifs de manière pertinente et de contrôler l'exécution des plans.

Claude Meylan
13.1.2000