

INSPIREZ-VOUS DE CWT MEXIQUE POUR RENOUER AVEC LA CROISSANCE ET LES RESULTATS— EPISODE 2

Introduction

Nous vous transmettons ce 2ième épisode de cette 20ième STORY sur la thématique du déploiement d'une stratégie de retournement et du redémarrage de la croissance et de la rentabilité

Pour illustrer nos propos, nous nous appuyons sur les bonnes pratiques du Groupe CWT Mexique, présidé en 2002 par Thierry GACHES et que j'ai eu l'opportunité de diriger entre 2002 et 2006.

Nous allons aborder ce nouveau sujet de la manière suivante :

- Déployer une stratégie de retournement
- Réorganiser l'activité
- Adoptez les bonnes pratiques de CWT Mexique pour renouer avec la croissance et les résultats

1. Déployer une stratégie de retournement

Sur le premier semestre de l'année 2002, j'avais réussi à fixer le cap et à donner du sens aux équipes en co-construisant la vision de mon projet de transformation.

J'avais rapidement pris les mesures nécessaires pour éteindre l'incendie, ce qui se traduisait de manière concrète par :

- La perte de confiance de nombreux clients, fournisseurs et salariés dans l'organisation était enrayée et les retours clients montraient un regain de confiance suite aux premières mesures.
- Ma présence et celle de mes équipes auprès d'eux était plus forte et nous avons communiqué sur les améliorations à venir de manière crédible.
- Nous avons également clarifié ce que nous attendions de nos fournisseurs et sous-traitants, ce qui s'est rapidement traduit par un regain d'engagement et de qualité.
- Quant aux équipes, j'ai réalisé un mix entre des réunions au siège à Mexico et dans les régions pour communiquer de manière claire sur les difficultés, en donnant les grandes lignes de notre plan de redressement et en associant les managers sur le « comment faire » pour arriver aux résultats attendus.
- Les effectifs ont été ajustés, non pas au volume d'affaires de 2002 mais à celui que nous avions prévu pour 2003 afin de capitaliser sur les savoir-faire des équipes et en anticipant sur la reprise après la crise que nous traversons.
- Une des caractéristiques du déploiement des options stratégiques que nous avons décidé est l'importance que j'avais donné à la communication avec les principales parties prenantes, en commençant par les salariés, et en communiquant de la même manière sur les progrès réalisés comme sur les problèmes qu'il nous restait à résoudre.
- Une autre caractéristique de notre déploiement a été le maintien de cette communication bidirectionnelle, ce qui nous permettait de nous assurer en continu de l'alignement des moyens alloués aux équipes avec les objectifs fixés.

- Cette régularité, cette transparence et ces interactions dans notre communication a beaucoup contribué dans l'acceptation des équipes des mauvaises nouvelles et également dans la prise de conscience des efforts nécessaires pour sortir de la crise puis de l'engagement dans l'action.
- Cette communication alliée à un cadre stratégique clair et à une autonomie plus forte donnée progressivement aux managers régionaux, tout en les soutenant, s'est traduit par un renforcement progressif du climat de confiance dans l'entreprise.

2. Réorganiser l'activité en anticipant les impacts et en levant les freins

Sur le deuxième semestre de l'année 2002, il me fallait avancer dans les actions de réorganisation et déploiement stratégique en sortant les managers de leur zone de confort pour les embarquer dans ce projet de transformation.

L'instauration de relations de confiance entre le comité de direction et les équipes opérationnelles d'une part et également entre les différentes fonctions de l'entreprise s'est traduite par le fait que les managers ont osé affirmer leurs points de vue.

Ces points de vue divergents ont permis de sortir du « consensus mou » par de saines confrontations et cela nous a donné l'opportunité de préparer l'étape suivante de la réorganisation et de la mise en place de pratiques managériales collaboratives.

La finalité de ma stratégie de transformation était de rendre l'entreprise plus agile afin de pouvoir mieux répondre et plus rapidement aux demandes de nos clients et également de transformer la culture basée sur l'activité et les processus en une culture orientée clients, performance et résultats.

- **Bonne pratique N° 1 : Anticiper et communiquer les impacts de votre stratégie**
 - Les principaux domaines que j'avais identifiés étaient les suivants :
 - L'organisation
 - Les systèmes d'information et les outils technologiques clients
 - Les profils des postes et les rôles des managers
 - Les compétences
 - Les critères de performance
 - Les méthodes et outils de contrôle
 - La bonne pratique qui a bien fonctionné a consisté à anticiper les impacts sur chacun de ces domaines, à les quantifier, à les prioriser puis à les communiquer
- **Bonne pratique N° 2 : Prioriser les domaines impactés et utiliser une méthode d'évaluation homogène**
 - Sur chaque domaine prioritaire impacté, notre questionnaire a suivi cette trame :
 - Quelle est notre situation actuelle ?
 - Quel est notre objectif ?
 - Comment réduire l'écart entre notre situation actuelle et notre cible ?
 - Quels sont les risques ?
 - Comment allons-nous les gérer ?
 - Quels indicateurs pour mesurer notre progression ?
- **Bonne pratique N° 3 : Lever les freins à la réorganisation de l'activité et au déploiement de la stratégie**
 - Parmi les freins des équipes à la réorganisation figurent les doutes et les peurs relatives à ce qui va se passer pour eux
 - En effet, nous mettons souvent en avant les bénéfices pour l'entreprise en passant un peu vite sur la situation, vue par les salariés

- Un des freins réside donc dans les barrières émotionnelles qu'il vaut mieux traiter rapidement afin de pouvoir désamorcer des situations potentiellement conflictuelles
- Dans la phase du « choc provoqué par l'annonce » (dénî, colère, peur), nous avons choisi d'écouter les réactions et de donner l'information nécessaire. Lorsque nous avons identifié des freins importants, liés aux ressources, aux compétences ou à d'autres aspects très concrets, nous nous sommes efforcés de lever ces obstacles
- Dans la phase de la « remise en question de l'existant », nous avons donné des informations plus précises, en argumentant et en accompagnant le processus.
- Lorsque nous sommes arrivés à obtenir l'acceptation de la réorganisation par le plus grand nombre et avancé dans les actions, nous avons encouragé, remobilisé et surtout reconnu les efforts accomplis.

Une fois les freins levés, la réorganisation a pu se faire assez rapidement :

- Les systèmes d'information et les outils technologiques ont évolué
- De nouveaux process plus efficaces ont été mis en place
- Au niveau commercial, la fonction a été scindée entre le développement commercial et la fidélisation clients
- La responsabilité du développement commercial a été confiée à un manager au double profil : commercial et opérationnel, afin de rassurer les prospects et de faciliter l'intégration des comptes après l'appel d'offres.
- Enfin, au niveau opérationnel, nous avons initié une ouverture progressive aux autres fonctions, en commençant par la fidélisation clients, démarrant ainsi la mise en place de processus de travail transverses plus collaboratifs, en alternant le mode de gestion traditionnel et le mode projet.

3. Adoptez les bonnes pratiques de CWT Mexique pour renouer avec la croissance et les résultats

En 2003, il fallait à la fois continuer le déploiement et pérenniser les résultats déjà obtenus.

La nouvelle priorité était de soutenir et d'accompagner les initiatives de changement en cours.

- **Bonne pratique N° 4 : Soutenir et accompagner les initiatives de transformation**

- Des plans et des actions de formation ont été lancés pour faire monter en compétences les managers qui devaient assumer plus de responsabilités, avec une autonomie plus large
- Un mécanisme de soutien au travers de quelques mentors a été mis en place pour faciliter l'apprentissage de tout ce qui devait l'être
- Enfin des mécanismes d'évaluation et d'auto-évaluation ont été instaurés pour permettre aux managers de se rendre compte de leur progression.

Au fur et à mesure de l'avancement vers nos objectifs, des situations plus complexes sont apparues et il m'a semblé utile de travailler sur les comportements.

Pour chaque fonction, nous avons traduit les valeurs en comportements cibles, puis nous avons travaillé sur des situations concrètes.

- **Bonne pratique N° 5 : Repérer ce qui nous freine à adopter un nouveau comportement**

Pour les managers les plus ouverts au changement, nous avons constaté que l'évolution de leur comportement s'accompagnait d'une évolution de leurs représentations face à des situations imprévues ou complexes, compte tenu de leur expérience et de leur vécu.

Par rapport à des pratiques managériales et à des comportements cibles associés comme déléguer, exprimer son point de vue, donner du feedback, reconnaître les réussites, nous avons fait travailler certains managers volontaires sur :

- La prise de conscience du lien entre nos valeurs et les actions et comportements par fonction
- L'identification des situations où ils étaient freinés dans l'adoption de nouveaux comportements
- Le repérage de leurs principales émotions freinantes
- L'identification de leurs représentations liées à leurs émotions
- Puis, sur la vision de nouvelles représentations qui pourraient permettre l'évolution de leurs comportements
- Enfin, sur la décision du passage à l'action

- **Bonne pratique N° 6 : Apprendre à gérer certains paradoxes du management, notamment celui de l'autonomie ou de la standardisation**

Pour favoriser les prises d'initiatives en temps réel en vue de satisfaire le client, le développement de l'autonomie est indispensable.

La difficulté étant que l'accroissement de l'autonomie individuelle peut se faire au détriment de la cohérence collective, les intérêts de chaque fonction étant partiellement divergents.

Pour résoudre cette difficulté, éviter des surcoûts et améliorer la rentabilité, il est souvent nécessaire d'améliorer les processus de collaboration pour faire coexister autonomie et standardisation.

Ce que nous avons fait :

- Formaliser les processus transverses
- Mettre en place des indicateurs de mesure :
 - KPIS : Key performance indicators
 - KBIs : Key behaviour indicators
- Définir les modalités d'arbitrage en cas de désaccords

Avancer dans cette direction et communiquer permet de mieux vivre ce paradoxe : développer l'autonomie et la coopération pour faire face à la complexité et satisfaire le client, tout en maintenant un contrôle ciblé pour être efficient dans l'utilisation des ressources.

Ce cheminement permet également d'obtenir rapidement des résultats visibles.

Une fois les résultats obtenus, il devenait important d'ancrer ces résultats dans la culture de l'entreprise et de la faire évoluer.

- **Bonne pratique N° 7 : Identifier les résultats obtenus**

Pour identifier les résultats obtenus, les 3 actions clés que nous avons déployées ont été les suivantes :

- Questionner les managers terrain sur leurs résultats avec des questions ouvertes favorisant l'appropriation
- Quantifier ces résultats
- Les comparer avec l'objectif, s'adapter en prenant des mesures correctives ou capitaliser sur ces résultats

Ces trois actions ont été réalisées sur une base trimestrielle dès l'année 2002. Elles ont été répétées tout au long du projet de transformation dans les phases de la réorganisation de l'activité et du déploiement de la stratégie.

- **Bonne pratique N° 8 : Tirer les enseignements de nos actions en réalisant des retours d'expérience**

Au-delà des résultats obtenus, il était important d'observer comment ces résultats avaient été obtenus afin que chaque équipe et que l'organisation puisse s'améliorer en continu.

- Les questions posées lors de bons résultats constatés étaient les suivantes :
 - Quel processus a conduit au succès ?
 - Que faut-il reproduire pour générer de nouveaux succès dans le futur ?
- Dans le cas de résultats inférieurs à l'attendu, les questions posées étaient :
 - Quel processus a conduit à l'échec, au dysfonctionnement ou à ces faibles résultats ?
 - Quels schémas éviter de reproduire à l'avenir ?

Ces retours d'expérience ont été réalisés dès l'année 2003 d'abord avec nos managers les plus impliqués sur la transformation, sur une base semestrielle et ils ont été reconduits sur la période 2004-2006 en intégrant ensuite l'ensemble de nos managers.

- **Bonne pratique N° 9 : Apprendre à raconter des histoires autour de vos succès**

L'utilisation de ces pratiques narratives permet de :

- Reconnaître les résultats
- Reconnaître les ressources créatives des équipes et de collaborateurs
- Conjuguer de manière concrète les valeurs performance, respect et reconnaissance
- Ancrer les succès dans l'émotionnel des collaborateurs
- Faciliter l'ancrage des réussites dans la culture de l'entreprise

Ce Story Telling a été démarré en 2003 et nous a été très utile pour susciter et maintenir l'engagement en interne.

Il nous a été également utile, en externe, à partir de 2004 lorsque nous avons commencé à communiquer avec les médias.

- **Bonne pratique N° 10 : Faire évoluer le rôle des managers de « meneur d'hommes et donneur d'instructions » vers un manager « montrant le cap et porteur de sens »**

A mon arrivée chez CWT Mexique, le rôle des managers pouvait être décrit comme suit :

- Fixer les objectifs des collaborateurs
- Analyser et mesurer l'activité
- Contrôler dans le détail
- Sanctionner lorsque les résultats étaient inférieurs à l'objectif

Quelques années plus tard, le rôle de beaucoup de nos managers s'était transformé de la manière suivante :

- Partager ou co-construire le sens
- Animer les équipes en stimulant et en suscitant l'engagement des collaborateurs
- Générer de la confiance
- Alternier des temps d'évaluation avec d'autres d'auto-évaluation
- Mettre en lumière les résultats et les reconnaître
- Donner de la cohérence, de la consistance et de la constance au chemin parcouru

Cette évolution des rôles des managers a indéniablement facilité le retour de l'entreprise sur le chemin de la croissance, de la performance et des résultats.

En parallèle à cette évolution des pratiques managériales liées aux rôles, d'autres changements ont été engagés comme :

- Une recherche permanente de « solutions simples » en réponse à l'augmentation de la complexité de notre environnement
- Une volonté d'agilité qui nous a permis de passer d'une logique de planification détaillée à une logique de planification plus globale en recherchant une synchronisation entre les actions des différentes fonctions
- Enfin, un cheminement pour sortir du « Je veux tout faire » en traitant chaque action sur un pied d'égalité, pour le remplacer par « Je fais ce qui est le plus important » en faisant preuve de prise de hauteur, de discernement et d'une plus grande sélectivité.
- Ce changement des comportements des managers qui les a incités à spécifier et à sélectionner dès le départ leur intention collective pour l'équipe s'est traduit par une plus grande efficience dans les succès qu'ils ont obtenus.

Enfin, la dernière étape a été celle de la pérennisation des résultats et de l'ancrage des nouveaux process dans la culture de CWT Mexique.

Ce que je garde en mémoire de cette étape :

- La transformation culturelle ne se décrète pas
- Elle émerge à la fin du processus de transformation, lorsque le contexte a évolué et que les conditions propices ont été réunies
- En l'occurrence, après avoir stimulé et accompagné les femmes et les hommes de l'organisation dès le démarrage du projet, en favorisant :
 - La confiance et la transparence
 - L'expérimentation et la fluidité
 - Le sens et l'ouverture
 - L'agilité et le droit à l'échec
 - L'apprentissage permanent tout au long de la transformation

CONCLUSION

Sur la base de cette « histoire vécue » et qui, à mon sens est toujours d'actualité, je suis convaincu que la manager de demain n'est pas celui qui fournira des réponses aux questions mais celui qui se posera et posera les bonnes questions.

Ce changement de posture managériale permet d'accompagner l'évolution d'une organisation de type hiérarchique vers une organisation plus transverse et vers une culture plus participative où les managers ont l'opportunité de :

- Participer à la construction de la vision et de la stratégie
- Monter en compétences
- Développer leur autonomie
- Augmenter leur niveau de responsabilité
- Faire preuve de plus d'agilité
- Se faire confiance et accorder sa confiance

Pour ce faire, l'approche narrative est un outil puissant tout comme le perfectionnement dans l'art du questionnement.

Cette dernière permet au manager d'identifier et de clarifier ses intentions, puis ses représentations et ces émotions, et d'arriver à une conclusion qu'il peut s'approprier facilement.

Dans les projets et les échanges entre plusieurs fonctions, la priorité qui était de donner de bonnes réponses deviendra de bien comprendre en premier lieu les questions posées, en mettant de côté les certitudes et les suppositions.

Il conviendra également d'écarter la tendance à « Je veux avoir raison » pour privilégier la recherche de causes, la remise en question, la recherche d'aide et la recherche de solutions.

Si vous souhaitez vous améliorer dans l'art de poser les bonnes questions, vous pouvez consulter l'excellent article de Christian TRAVIER, sur ce sujet :

<https://ctravier.substack.com/p/67-lart-de-questionner>

Quant à l'approche narrative, ses bénéfices sont nombreux, et au-delà de l'ancrage des résultats, elle permet la valorisation des personnes en même temps que la valorisation de la performance.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous souhaitons une agréable lecture de ce 2^{ième} épisode de cette 20^{ième} STORY.

Nous espérons que ce contenu entre en résonnance avec des situations que vous rencontrez actuellement dans votre activité. Vous voyez certainement des applications immédiates que vous pouvez mettre en œuvre.

N'hésitez pas à revenir vers nous, je me ferai un plaisir d'échanger avec vous.

Nous vous souhaitons un très bel été, reposant et ressourçant en attendant le plaisir de se retrouver en pleine forme à la rentrée.