

Changer tous les modes de management...



La fiche de lecture de notre numéro est consacrée à un livre formidable *Les employés d'abord, les clients ensuite* de Vineet Nayar. Alors que la plupart des organisations, depuis vingt ans, tentent, souvent vainement, de mettre « le client au cœur de leur organisation », Vineet inverse la proposition ! Grand succès dans le monde et en Europe ! On peut le conseiller à tous. C'est un ouvrage très facile à lire et qui aborde presque tous les sujets modernes de management sous des angles souvent novateurs.

Certes, tout en passionnant le lecteur, il peut aussi un peu l'énerver, par des couleurs éventuellement paternalistes des leçons données ici, mais on ne peut douter des convictions profondes de l'auteur et de son remarquable parcours de manager et de dirigeant.

Vineet Nayar est le président de HCLT (HCL Technologies Ltd, 55 000 collaborateurs, 2,5 milliards de \$ de CA), et c'est l'homme qui est à l'origine – selon le magazine *Fortune* – du « management le plus moderne du monde ».

Le titre peut sembler une phrase subversive, difficile à expliquer aux... clients. Il rassemble deux des convictions profondes véhiculées (et actées dans HCLT !).

– Il faut se consacrer totalement à la zone de création de valeur, proche du client, qui est l'endroit où la différenciation de l'entreprise se génère de façon permanente, au service du client



et du marché. Le cœur du modèle est de « servir la zone de création de valeur », de « libérer l'intelligence » des équipes.

– Il faut retourner la pyramide du management, pour permettre cette focalisation.

Il y a bien sûr bien d'autres aspects dans ce livre, exposés comme dans un roman policier à travers un éventail de pratiques, souvent novatrices. Vineet a d'ailleurs bâti son livre comme un voyage à suspense.

Décrivons quelques éléments seulement de ce « voyage » de Vineet :

L'aventure démarre dès sa nomination à la tête de HCL Technologies. Le premier concept évoqué parle du besoin de réelle analyse du point où on est : « Miroir, mon beau miroir. »

Le point clé du livre, vraiment central, est l'idée de servir la **zone de création de valeur**. Par exemple, « *pour une entreprise de service, dans une économie de savoir, cette zone de création de valeur se situe dans l'interface entre le client et l'employé.* » Mais ces créateurs de valeurs rendent compte à une hiérarchie, une zone de pouvoir, d'autorité, qui ne crée pas directement de valeur !

Cela a conduit HCLT à décider de se focaliser totalement sur les fonctions de l'entreprise où cette valeur se crée, à mettre ces « employés d'abord ». Le « client ensuite » pourra comprendre aisément que c'est dans son intérêt si l'entreprise se focalise là !

Cette pensée nouvelle peut choquer, elle va à l'encontre des traditions managériales des vingt dernières années qui consistaient à se focaliser sur les « clients d'abord », mais ce fut la brique fondatrice de la stratégie HCLT. Par-delà cette intuition fondatrice, quelles méthodes pratiques employer pour acter cette stratégie ?

Il s'est agi dans un premier temps de la faire comprendre à tous, par des efforts de communication interne bilatérale avec le maximum d'employés : rencontres directes interactives, avec implication personnelle du DG, pour faire prendre conscience de la situation réelle, des défis réels, sans habillage, et également pour écouter toutes les réactions, pour faire le point des situations réelles. Cette méthode a été aussi appliquée vers les clients, pour les écouter avec soin. Le dirigeant s'est également forcé à faire cet effort « miroir » pour lui-même, sur son entreprise, sur sa stratégie.

Il a été utile ainsi de rencontrer toutes les populations, des « transformateurs » volontaires aux « attentistes », aux passifs complets, de découvrir les générations Y, les aspects périmés des structures hiérarchiques traditionnelles, de commencer à construire une « belle histoire » pour l'avenir.

Dans ce parcours, il est quelquefois plus facile de définir le point B (le but) que le point A (où on en est réellement). Trouver son point A, savoir où en est réellement l'entreprise, permet de crédibiliser les nouvelles dynamiques, de bâtir un rêve crédible. Le faire faire à chacun génère vraiment l'envie de changement...

Ainsi un élément clé de la méthode est la participation de tous à la création du chemin A vers B. Des débats contradictoires sur la stratégie ont permis de développer encore plus l'idée de centrage sur la valeur, et de faire monter le besoin de transparence par rapport au client.

Or, une stratégie n'a de sens que si elle est déployée. Une condition d'adhésion au déploiement est la notion de confiance. Comment bâtir la confiance ? On trouvera dans le livre quelques pistes, la façon HCLT, que je vous laisse découvrir.

Un point clé est la transparence totale, elle est déterminante. Elle apparaît comme une condition essentielle de la confiance. « Pourquoi as-tu de si grandes fenêtres ? », demande Vineet un jour à un ami d'Amsterdam, qui lui répond : « Cela oblige à garder la maison propre. » Une maison transparente induit des changements internes profonds. On peut aller loin sur ce thème : permettre à tous, managers et employés, d'accéder aux informations financières de tous les départements en est un exemple spectaculaire, avec des impacts profonds sur le rôle des managers. Une autre implémentation est de permettre à tous d'écrire au dirigeant, quel que soit le sujet, avec des réponses (type forum en ligne). Ce genre d'outil puissant change extrêmement les modes de relation.

Ces catalyseurs ont permis à l'entreprise de premières victoires marquantes sur son marché. (Bien sûr, c'est assez difficile, vu de l'extérieur, de savoir la réalité totale de ces mécanismes dans l'entreprise. Mais les résultats ont été là !) Et l'auteur ne s'est pas arrêté en si bon chemin.

Une fois la dynamique en marche, il faut d'après Vineet s'intéresser à l'organisation elle-même, et la mettre, vraiment, au service de la génération de valeur. Dans HCLT, cela a amené réellement à « renverser la pyramide », à faire rendre des comptes par le management, dirigeant compris, à la zone de création de valeur. L'initiative a déconcerté tout le monde, particulièrement les postes fonctionnels.

Il y a eu la mise en place en interne d'un système de résolution de tout type de problème (comme il en existait précédemment pour les clients, chacun peut ouvrir un « dossier » problème, qui sera totalement suivi et traité...). Ce point est sans doute moins original, d'autres entreprises ailleurs ont déjà adopté une telle démarche. C'est néanmoins une des conditions de succès, particulièrement si on lui ajoute la transparence totale pour tous de la vie de l'entreprise, en permettant à tous l'accès aux dossiers, de leur création à leur résolution. Traiter les multiples dossiers, c'est bien, mais il faut ensuite bien sûr (en mode qualité) viser à diminuer le nombre de cas, viser à terme au « zéro dossier ».

Pour aller vers plus de transparence, ces mécanismes doivent s'appliquer aux systèmes d'évaluation, avec dans un premier temps la mise en place de nouveaux systèmes de type 360°, rendus publics ! Dans un deuxième temps, chaque employé a le droit d'évaluer à 360° n'importe quel manager. Des dispositifs originaux (se concentrant sur la création de valeur) ont été mis en place, pour éviter les dérives. Un impact marquant a été le glissement de la notion de contrôle vers la notion d'influence. Un manager peut très bien contrôler des centaines de personnes, sans que ces personnes considèrent que ce manager les influence ! Comment passer des « zones de contrôle » aux « sphères d'influence » ?

Tout cela redéfinit fortement le rôle du dirigeant. Comment arriver à réellement transférer aux employés plus de responsabilité sur le changement permanent ? La question est assez bien explicitée dans l'ouvrage, à travers les délégations faites sur l'innovation de services, d'un élargissement du forum de question à la direction vers un forum des questions des dirigeants et managers au personnel, etc.

Un point passionnant est de passer de l'évaluation de la satisfaction des employés, de leur bien-être à celle de leur passion, de la création de communautés autour de ces passions. La conclusion du livre tourne autour d'un jeu des objections sur toutes ces idées, ces méthodes nouvelles et ces implémentations quelquefois révolutionnaires.



Certes, il n'est aucunement neutre que ce livre parle du destin d'une société indienne. Certains aspects des structures familiales de cette culture se reflètent dans le mode de management préconisé. On retrouve quelques pratiques d'un management souvent paternaliste, on ne parle pas beaucoup de partenaires sociaux, etc. Mais clairement, l'Inde ici n'apparaît plus seulement comme le « *back-office* du monde », mais comme une puissance s'affirmant de plus en plus comme un modèle.

Il n'est pas neutre non plus que la société de l'auteur soit une société de service dans le métier des nouvelles technologies. Tout n'est peut-être pas transposable « tel quel » dans tous les secteurs d'activité. En effet, le jeu concurrentiel assez fort du secteur permet des mobilisations difficiles à obtenir ailleurs, l'utilisation interne de technologies avancées y est plus naturelle, la culture du changement y est plus structurelle quelquefois.

Ce livre se présente sous la forme d'un storytelling, avec tous ses codes, avec par exemple l'explication des décisions à travers un parcours de vie et des expériences intimes en dehors du monde de l'entreprise (course automobile, ferme avicole...). Vineet nous raconte une histoire, un succès. Des pages très agréables à lire.

Pour finir, quelques commentaires significatifs sur cet ouvrage :

Francis Mer : « Vincent Nayar explique de manière très pédagogique et convaincante comment il a réussi en seulement 5 ans à transformer la performance de son entreprise indienne de services de technologie de l'information, en y créant la confiance par la transparence et en développant une culture du changement permanent auprès de chacun de ses 55 000 employés. »

Fortune : « Style de management, le plus moderne au monde. »

C.K. Prahalad : « Le bas de la pyramide va devenir la plus belle opportunité d'innovation pour les modèles économiques. »

Charles-Henri Besseyre des Horts : « Le postulat de Vineet Nayar n'a rien d'original en soi. C'est l'articulation des différentes étapes de sa démarche qui est originale, les résultats obtenus qui sont extrêmement probants et, surtout, le fait qu'il aille au bout de sa logique... » ■