

Jean-Christophe

Berlot

José-Luis

Bustamante

Jean-Marie

Hours

PROJETS TRANSVERSAUX

Pour une mise en œuvre rapide et maîtrisée

De la stratégie au terrain



EYROLLES

Éditions d'Organisation

La mise en œuvre est le maillon faible des grands projets stratégiques et transversaux : ce livre présente une méthodologie pour réussir la phase d'exécution.

La plupart des stratégies, aussi brillantes soient-elles, échouent au moment de l'exécution. Ce livre vous propose une méthode pour mettre en œuvre efficacement votre stratégie et sécuriser son implémentation.

Le succès d'un grand projet transversal nécessite la mobilisation de collaborateurs qui ne vous rapportent pas tous. Il dépend aussi de facteurs spécifiques à maîtriser, depuis la conception jusqu'à la manière de déployer et au mode de pilotage.

Les auteurs présentent les conditions de succès et les leviers d'action correspondants à travers sept clés de mise en œuvre. Leur approche concrète et opératoire est illustrée par de nombreux exemples issus de leur expérience.



Jean-Marie Hours
est directeur général de la Caisse d'Épargne de Picardie, dont il a piloté le projet stratégique.

Jean-Christophe Berlot
(Centrale, Stanford), après une carrière industrielle, enseigne à l'École Centrale de Paris et au MBA de l'ESCP-EAP.

José-Luis Bustamante
(Arts et Métiers, École Supérieure des Techniques Aérospatiales) est tuteur à l'Essec.

Jean-Christophe Berlot et José-Luis Bustamante dirigent le cabinet Executive Portance et accompagnent les directions générales dans la mise en œuvre de leurs projets.

Pour une mise en œuvre rapide et maîtrisée

Chez le même éditeur

Jean-Christophe Berlot & José-Luis Bustamante, *Être acheteur pour la première fois*

Karen Berman & John Knight, *Comprendre la finance, pour les non-financiers et les étudiants*

Ken Blanchard et Sheldon Bowles, *Un indien dans l'entreprise : Donnez un nouveau souffle à votre équipe*

Michel Boulaire, *Redresser rapidement une entreprise*

Mireille Fesser & Arnaud Pellissier-Tanon, *Les hauts potentiels*

Carly Fiorina, *J'ai pris des décisions difficiles : L'ex-PDG de Hewlett-Packard raconte*

Robert Kaplan & David Norton, *L'alignement stratégique : Créer des synergies par le tableau de bord prospectif*

Steven Sample, *Cultiver son leadership*

James Teboul, *Le management des services*

Arnaud Tonnelé, *Équipes autonomes*

JEAN-CHRISTOPHE BERLOT
JOSÉ-LUIS BUSTAMANTE
JEAN-MARIE HOURS

PROJETS TRANSVERSAUX

Pour une mise en œuvre rapide et maîtrisée

De la stratégie au terrain

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008

ISBN : 978-2-212-54095-6

Table des matières

Introduction	9
--------------	---

Première partie

FAITES-LES RÊVER ! TOUT SE JOUE EN AMONT

1	Définir « où » on veut aller... mais aussi « pour quoi » et « comment »	17
	L'enjeu : réussir vite...	17
	... Mais pour quoi, et comment ?	26
2	Mobiliser et fédérer – <i>À la recherche de la « cathédrale »</i>	31
	La meilleure stratégie est celle qui mobilise et fédère	32
	Quel projet ? Il y en a toujours un.	
	Ou alors... c'est grave !	37
	Construire la vision stratégique...	
	ou plutôt la faire émerger	41
	Quelle démarche pour faire émerger la vision ?	45
3	Mettre en place un vecteur projet fort et la gouvernance associée pour piloter la mise en œuvre	53
	Une dynamique projet	53
	Définir les dimensions du projet, le structurer	55
	Une gouvernance pour permettre l'appropriation des structures impliquées	61
	Prêt à communiquer !	65

6 Pour une mise en œuvre rapide et maîtrisée

Deuxième partie DE LEUR RÊVE À LA RÉALITÉ, 7 CLÉS DE MISE EN ŒUVRE

Clé 1 – Un appui permanent sur la réalité	75
L'enjeu : taper juste !	75
La méthode : être sur le terrain, bien sûr !	77
Vos leviers : vivre la « vraie vie »	80
Clé 2 – Mettre du sens en toute action	83
L'énergie surabonde... il suffit d'une clé	83
L'enjeu : mettre vos collaborateurs en route, évidemment	84
La méthode : donner un cap qui suscite l'initiative	85
Vos leviers : permettre à chacun de s'approprier l'initiative	89
Clé 3 – La pyramide inversée	93
L'enjeu : soutenir les opérationnels pour qu'ils réussissent votre projet	93
La méthode : inverser la pyramide, mettre l'entreprise en soutien de ceux qui font	95
Vos leviers : créer une alliance avec la base et rassurer le management intermédiaire	96
Clé 4 – Les « oreilles de Mickey »	103
Les enjeux : éviter de devoir tout refaire... en situation de crise	103
La méthode : préparer le déploiement en même temps que la conception	104
Vos leviers : tirer par la mise en œuvre dès le début	112
Clé 5 – La double spirale des victoires	115
L'enjeu : sortir du tunnel des promesses et donner des signes concrets	115
La méthode : mettre en place une dynamique de victoires rapides tout au long du projet	116
Vos leviers : mettre plusieurs fers au feu, et marquer les victoires	118

Clé 6 – Tester et itérer rapidement	121
L'enjeu : rendre robustes à la fois la solution et la démarche de mise en œuvre	121
La méthode : tester chacune des composantes	122
Vos leviers : intégrez les tests au projet	124
Clé 7 – Boucler la boucle	127
L'enjeu : aller au bout	127
La méthode : « boucler la boucle »	128
Vos leviers : piloter chaque action jusqu'au « bout du bout »	130
En résumé	135

Troisième partie

LA NÉCESSAIRE COHÉRENCE DE LA POSTURE PERSONNELLE

1 Cohérence dans la vente – <i>Si je veux qu'ils prennent mon projet en charge...</i>	145
La cohérence... ne va pas de soi	145
Éléments de posture personnelle	148
Des leviers et des signes	151
2 Cohérence dans l'exigence – <i>Si je veux atteindre mon objectif...</i>	153
La cohérence ne va décidément pas de soi...	153
Éléments de posture personnelle	158
Quels leviers actionner, quels signes donner	161
3 Cohérence dans la confiance – <i>Si je veux qu'ils réussissent, puisque les résultats passent par eux...</i>	167
La cohérence ne va décidément pas du tout de soi...	167
Éléments de posture personnelle	169
Des signes et des leviers	172
Le « billard à 3 bandes » : pour une cohérence entre vente, exigence et confiance	176
Conclusion	183

Introduction

Vous êtes responsable de projet, expert, chef d'équipe, directeur opérationnel ou fonctionnel, directeur général ou président. Vous avez en tête une stratégie, un projet, une ambition pour votre entité. Vous vous demandez comment vous allez la mettre en œuvre dans un temps maîtrisé et de manière durable.

Selon l'adage, vous avez cent jours pour réussir. Cent jours pour que « cela se voie ». Vous le savez bien, une dynamique ne se décrète pas. Il faut expliquer sans cesse, convaincre, entraîner, mesurer, incarner soi-même. Vous avez la pression du marché et des objectifs ; l'injonction de vos chefs et de vos actionnaires, leurs peurs, leurs doutes, leurs ambitions ; les craintes et les contraintes des collaborateurs ; les jalousies de ceux qui voudraient être « califes à la place du calife ». Et puis, surtout, il y a la force de rappel permanente du quotidien : « Pendant les travaux la vente continue ».

La nécessité de ce livre s'appuie sur un double constat :

- ❖ les managers, les responsables d'équipes ou de projets, les dirigeants actuels vivent sous une pression de plus en plus forte sur les résultats, l'efficacité, les délais ;
- ❖ ils savent généralement où ils veulent aller, ils sont rarement mis en difficulté sur leur stratégie ; ils sont beaucoup plus critiqués, en revanche, sur leur rapidité d'exécution et de mise en œuvre.

Depuis des décennies, les « gourous » de l'entreprise travaillent sur les méthodes stratégiques, sur la définition intelligente des cibles. D'apparence moins noble, l'exécution est généralement laissée pour compte, à l'initiative de chacun,

comme un parent pauvre de la science. Alors que la réussite est à « 95 % dans l'exécution ».

Les méthodes, les techniques pour sécuriser une mise en œuvre existent. Nous sommes nombreux à les avoir testées ici ou là, quelques-uns à les avoir éprouvées en profondeur. Tout prouve qu'on les méconnaît généralement, depuis les difficultés du pouvoir politique à réformer notre pays (« les Français ne changent pas facilement »), jusqu'aux tonnes d'antidépresseurs et d'anxiolytiques qu'on y consomme chaque année.

Ce livre est fait pour vous, chefs d'équipes, responsables de projets, directeurs opérationnels ou fonctionnels, dirigeants en situation de devoir atteindre vos objectifs en mettant en mouvement vos équipes et... celles des autres. À vous qui avez des idées à déployer rapidement, avec des moyens limités et sans faire de dégâts.

Il vous propose les repères et les méthodes nécessaires à une mise en œuvre rapide et efficace, c'est-à-dire maîtrisée et sécurisée en délai et en qualité.

Nous l'avons conçu comme nous aurions aimé le trouver nous-mêmes. Il vous propose une triple lecture :

- ❖ des messages clés, présentés à la place du titre de chaque paragraphe ;
- ❖ des cas réels et concrets, où chacun pourra se reconnaître, pour introduire et ancrer les méthodes ;
- ❖ les méthodes et les techniques, qui traitent aussi bien du savoir-faire que du « savoir-être » de celui qui met en œuvre.

Nous procéderons en trois étapes, qui structurent les trois parties du livre.

1. La préparation, où il s'agit de faire émerger ce qui fera sens pour les équipes et pourra les mobiliser, et de structurer la mise en œuvre.
2. La mise en œuvre elle-même, d'autant plus efficace qu'elle obéit à sept « clés » de réussite ; certaines sont bien connues, d'autres beaucoup moins.

3. La cohérence de posture de celui qui met en œuvre. Les éléments de bon sens que nous rappelons sont loin de prévaloir partout. Ils sont pourtant déterminants, et chacun de nous est maître des signes qu'il émet. Ce sera la clé de voûte du livre.

À l'issue de votre lecture – telle est notre promesse et notre engagement – vous aurez en main les mécanismes d'une mise en œuvre rapide de votre vision, réussie, quasiment indolore, perceptible et durable.

Vous aurez également trouvé ici, au-delà de la mise en œuvre spécifique qui vous préoccupe au moment où vous ouvrez ces pages, de nouvelles pistes de performance pour votre entité ou votre projet. À quoi sert en effet une théorie de la mise en œuvre, si ce n'est pour entreprendre mieux et davantage ?

Première partie

FAITES-LES RÊVER !
TOUT SE JOUE
EN AMONT

*« Voir loin,
Parler franc,
Agir ferme. »*

PIERRE DE COUBERTIN

Une mise en œuvre réussie, rapide et durable se joue en amont. Vous allez investir un peu de temps pour en gagner beaucoup. Vous pourrez compter sur un facteur d'accélération insoupçonné dès lors que vous prendrez le temps de l'activer. Ce facteur, c'est la motivation des équipes, dont le moteur propre va se mettre en mouvement et démultiplier le vôtre.

Pour mettre en œuvre, il s'agit de mobiliser, de créer une dynamique. Qui s'occupe de la mobilisation des collaborateurs ? Qui élabore le « plan de mobilisation », comme il y a des « plans de communication » ou des « plans de formation » ?

La DRH ? Elle a souvent plutôt tendance à freiner, prise par ses propres difficultés et ses peurs des débordements syndicaux. La communication ? Ce n'est pas son métier. Alors qui ? Qui doit mobiliser les équipes ? Chacun, bien sûr : le « management » ! Les difficultés commencent. Si les troupes ne suivent pas dans la mise en œuvre, « c'est la faute au management ». Et puis ?

Vous avez une vision, une ambition. À ce stade elle n'est que votre « lettre au père Noël ». Vous savez où vous voulez emmener votre fonction, votre projet, votre entreprise. Les collaborateurs sont 100, 1 000, 10 000, 100 000. Ils doivent vous suivre et se remettre en cause. Pourquoi vont-ils bouger ? Parce que vous le leur demandez ? Parce que c'est l'intérêt de l'entreprise ? Non, sans doute. Ils ne suivent pas tant qu'ils ne

16 *Faites-les rêver ! Tout se joue en amont*

comprennent pas. Dans la plupart des cas, votre vision ne va pas mobiliser spontanément l'énergie des équipes.

Pour les mobiliser, il faudrait les faire rêver. Mais comment ? Et rêver à quoi ?

Rêver à une œuvre commune à réaliser, à une étoile à atteindre.

Quelle œuvre ? Quelle étoile ? C'est la bonne question.

Définir « où » on veut aller...
mais aussi « pour quoi »
et « comment »

L'enjeu : réussir vite...

Vous êtes directeur des achats d'un groupe automobile mondial, vous voulez impulser un nouveau professionnalisme de réduction des coûts dans l'entreprise. Vous êtes directeur de projet dans un groupe gigantesque, conglomérat de baronnies que vous allez devoir bousculer pour atteindre vos objectifs.

Vous êtes directeur industriel, chargé de définir et de mettre en œuvre de nouveaux standards de management et de production dans les 200 sites du groupe aux quatre coins du monde. Vous êtes responsable informatique et vous devez déployer un nouvel applicatif. Vous êtes responsable d'une filière bancaire et vous voulez améliorer sa performance. Vous dirigez la recherche de votre entreprise et vous voulez faire prendre en charge vos innovations par les équipes du développement.

Vous êtes directeur général et vous devez délocaliser, fermer des usines, améliorer la qualité, innover, rattraper le marché ou un concurrent. Vous êtes président et vous voulez absorber une entreprise, fusionner les équipes.

Dans tous ces cas, vous avez une ambition à mettre en œuvre, une idée, une stratégie, un projet à déployer, qui vont changer les habitudes de vos équipes en profondeur. Vous êtes pressé – par le temps, par vos clients, par vos chefs, par vos actionnaires, par votre banquier. Vos collaborateurs doivent adhérer au changement rapidement. Comment faire pour « aller vite et taper juste » ?

Au démarrage d'une mise en œuvre, vous n'avez aucun doute sur sa réussite rapide. L'idée de départ est simple, la stratégie lumineuse va s'imposer rapidement à tous. Comme vous êtes pressé, vous ne prenez guère de temps pour vous préparer et anticiper.

Chacun de nous a pu expérimenter la même chose en faisant construire sa maison. Il existe maints ouvrages sur la conception, sur la décoration, voire sur la technique de construction. Une fois les plans réalisés, « il n'y a qu'à » (Ah ! Niaka !) élever les murs et poser quelques tuyaux. Au final... on se retrouve embourbé dans un vaste chantier ni fait ni à faire. Sur la manière de gérer le chantier, de poser les murs avant les tuyaux, le plâtre et les carrelages, il n'y a rien, aucun guide, pas de livre ou presque. Comme pour la mise en œuvre. De toute façon, on les lirait trop tard, quand on serait en difficulté.

Nous prenons le parti inverse. En ouvrant ce livre vous êtes déjà sur la bonne voie. D'abord parce que, avant de démarrer, vous prenez le temps de vous préoccuper de la mise en œuvre. Et puis (évidemment !), parce qu'il va vous donner des méthodes fiables. Et si, par hasard, ce livre vous trouve au milieu du gué, quand l'idée lumineuse du début n'est plus qu'un énorme borbier, il vous donnera les repères nécessaires pour remettre les sujets dans l'ordre. Les méthodes décrites ici ont été développées dans de telles situations.

Au final, il y a aussi peu de maisons correctement montées du premier coup que de mises en œuvre réussies comme on l'avait conçu à l'origine.

Petit florilège de situations courantes.