

Mesurer l'impact de la transformation d'une entreprise publique

Basil Sommerfeld
Partner
Operations Excellence
& Human Capital
Deloitte

Damien Dandelot
Manager
Operations Excellence
& Human Capital
Deloitte

Kiss Borbala
Manager
Operations Excellence
& Human Capital
Deloitte



Le gouvernement luxembourgeois, par la voix de son Premier ministre Xavier Bettel, a clairement exprimé sa volonté de “faire plus avec moins”¹. Ce discours a sans doute été le premier jalon d’un long processus de réorganisation des services, des structures et du système public dans lequel le Luxembourg semble s’être engagé.



Cependant, la transformation d’une entreprise publique présente de nombreux enjeux, qui ne sont pas de nature uniquement politique.

Or, si elle est correctement effectuée, la transformation d’une entreprise permet d’en améliorer sensiblement la performance, en l’alignant davantage sur la stratégie publique. Elle peut optimiser la rapidité du service et l’expérience du citoyen. Et elle peut contribuer largement à réduire les coûts. Toutefois, les dirigeants d’entreprises publiques ne doivent pas perdre de vue que la transformation d’une entreprise est un processus complexe, et qu’il n’offre aucune garantie. Avant de nous lancer dans un tel projet, penchons-nous sur les recherches de Deloitte², qui a choisi de suivre 130 projets de conception organisationnelle parmi sa clientèle mondiale, dans le secteur privé et public.

Notre expérience montre que lorsqu’une transformation est envisagée au sein d’une entreprise, seuls quelques dirigeants saisissent réellement l’objectif d’un tel projet:

¹ Déclaration du Premier ministre sur l’état de la nation à la Chambre des députés, le 2 avril 2014

² T. Page, A. Massey & al., *Realizing the impact of organization design*, Deloitte Global, 2013

- Moins de 20% de ces projets dépassent le cadre de changement qui les sous-tend initialement
- Dans la majorité des projets de transformation organisationnelle, la phase de conception se réduit à un travail analytique minimal. Les analyses effectuées s'appuient souvent sur des données incomplètes ou très génériques
- Les projets de design ne vont en général pas assez loin pour répondre aux problèmes organisationnels ou structurels
- Dans plus de 60% des cas, l'élaboration et la mise en œuvre de ces projets importants sont confiées aux cadres intermédiaires ; il y a trop peu d'appui, de surveillance ou d'implication de la part des cadres supérieurs
- La plupart du temps, les entreprises se lancent dans des projets de transformation organisationnelle à la recherche de bénéfices qu'elles ne peuvent pas atteindre par ce seul moyen

Une démarche structurée, autour de 3 étapes, permet de mieux contrôler les enjeux liés à une transformation organisationnelle:

Décider: une transformation organisationnelle est-elle la bonne solution pour l'entreprise compte tenu de sa stratégie et de ses engagements publics?

Concevoir: la bonne organisation de demain ne repose pas uniquement sur des structures.

Exécuter: les avantages et la valeur escomptés dépendent de la qualité de la mise en œuvre.

La réussite d'un projet dépend dans une large mesure des dirigeants. En effet, le sponsor joue un rôle extrêmement important, de par l'énergie qu'il déploie pour prendre les décisions qui s'imposent, son profil et ses caractéristiques personnelles pour mobiliser les différentes forces de l'entreprise et sa persévérance. Le Luxembourg ne semble pas en manque à cet égard, et la volonté est là semble-t-il pour encourager le développement des entreprises publiques.

Il faut cela dit être conscient que le processus de transformation d'une entreprise ne se suffit pas à lui-même. Il est important de pouvoir compter sur une solide équipe de conseillers indépendants qui fournissent leur assistance tout au long du processus et renseignent les options de design optimales observées dans d'autres entreprises afin d'éviter les écueils de la mise en œuvre et de faciliter le processus face à des calendriers serrés. En effet, il peut s'avérer nécessaire d'avoir un point de vue extérieur pour s'assurer que les objectifs du projet ne soient pas oubliés face aux enjeux politique et de pouvoir. Le succès réside dans le suivi méticuleux des dix principes clés que nous devons appliquer pour les trois grandes étapes du programme de transformation d'une entreprise — décider, définir et exécuter.

La réduction des coûts peut conduire à une diminution de la qualité de service aux citoyens



Décider une transformation organisationnelle est-elle la bonne solution pour l'entreprise compte tenu de sa stratégie et de ses engagements publics?

Une transformation organisationnelle peut ne pas permettre de résoudre les problèmes de performance ou d'engagement public. Il est important d'identifier clairement les raisons qui font entreprendre une transformation: *êtes-vous en mesure d'articuler clairement comment chaque changement prévu améliorera la création de valeur au sein de votre entreprise?*

Les initiatives de transformation d'entreprises sont généralement motivées par les meilleures intentions, mais rares sont celles qui répondent aux attentes initiales. Elles ont en revanche un effet déstabilisateur certain lorsque le remaniement des collaborateurs et des postes n'offre qu'un gain limité. Les efforts de restructuration de ce type peuvent miner la confiance dans la direction, pesant sur la cohésion de l'équipe et la performance de l'organisation.

Trois principes doivent être considérés avant même de décider de se lancer dans un projet de transformation.

1. Définir clairement l'objectif qui sous-tend la transformation de l'entreprise

De nombreux motifs internes ou externes peuvent venir justifier une initiative de transformation d'entreprise. Par exemple, l'environnement de marché ou le contexte réglementaire peuvent souligner la nécessité d'un changement. Il est essentiel d'identifier et d'exprimer l'objectif réel et l'intention sur lesquels repose le besoin de changement, dans le contexte de la stratégie globale de l'entreprise. C'est la seule condition pour qu'un changement organisationnel puisse venir soutenir les objectifs de l'entreprise. Le modèle organisationnel actuel est-il la cause première des symptômes que vous souhaitez traiter? D'autres interventions ne pourraient-elles pas permettre d'atteindre un résultat identique à moindres coûts et à moindres risques? Si, par exemple, l'objectif est de réduire les coûts publics, d'autres mesures, comme l'optimisation des actifs, un réaménagement des installations, ou la renégociation des contrats conclus avec des fournisseurs tiers pourraient constituer des solutions plus simples, plus rapides et moins déstabilisantes.

2. Comprendre où la valeur est créée et comment la renforcer au sein de l'entreprise

Ce principe en recouvre beaucoup d'autres. Il soulève cela dit un point essentiel: avant de transformer son entreprise, il est important de comprendre quelle partie de l'organisation contribue le plus à la réalisation de la stratégie et des objectifs publics. Quels sont les processus critiques? Où sont les talents critiques? La transformation est trop souvent perçue comme le moyen de résoudre de nombreux problèmes. Mais la complexité du remède peut s'avérer plus grande que ce que l'on imagine, et les bénéfices plus limités. Il faut donc être réaliste par rapport aux objectifs et aux conséquences attendues. Ainsi, la réduction des coûts peut conduire à une diminution de la qualité de service aux citoyens.

3. Avoir une stratégie publique clairement formulée

Pour bien fonctionner, un projet de transformation a besoin d'une stratégie clairement articulée qui aide à prendre des décisions spécifiques. Les dirigeants doivent avoir les idées claires sur les missions de service public qu'ils souhaitent mettre en place, de manière à ce que la transformation de l'entreprise aligne les processus, les structures et les rôles sur cette stratégie. Les justifications qualitatives ou intuitives du changement peuvent sembler solides, mais elles ne suffisent pas. Une approche reposant sur les faits montrera tout décalage entre la situation organisationnelle actuelle et celle attendue, et permettra d'appuyer le changement. Il est également nécessaire de ne pas se concentrer trop sur les ambitions stratégiques publiques à long terme, sous peine de rendre la mise en œuvre à court terme plus difficile. Il est souvent plus simple de s'intéresser aux états intermédiaires, plus faciles à comprendre et à atteindre — et si possible, d'obtenir un degré de flexibilité qui aide l'entreprise à composer avec l'incertitude.



Définir

la bonne organisation de demain ne repose pas uniquement sur des structures

Si la transformation organisationnelle se justifie, le périmètre d'intervention doit s'étendre au-delà de la structure elle-même. Les responsables publics et les dirigeants de l'organisation doivent également réfléchir à la manière dont les changements apportés à une composante spécifique peuvent affecter le système dans son ensemble. En clarifiant l'importance attendue du changement et le processus de prise de décision, le processus considérablement et l'atteinte de ses bénéfices peuvent être considérablement accélérés.

Les réorganisations sont des processus complexes, notamment compte tenu de la rapidité avec laquelle la dynamique concurrentielle peut changer. Les fournisseurs, les employés, les citoyens et les clients pensent de plus en plus de façon mondialisée et comparent les services entre les pays. Les innovations technologiques, la diversité générationnelle et le renforcement des politiques publiques créent de nouveaux défis et modifient la façon dont les entreprises publiques approchent leur communication interne et externe. Au milieu de tous ces changements, les dirigeants ont de plus en plus de mal à s'orienter au sein de leurs propres entreprises.

Pour gérer cette complexité et éviter les pièges les plus communs, nous invitons les dirigeants qui prévoient d'entreprendre une réorganisation à considérer les principes suivants.

4. Avoir des ambitions claires et être prêt à aller loin

Après avoir appréhendé les impératifs stratégiques et politiques qui sous-tendent la réorganisation, les dirigeants doivent réfléchir à l'ampleur du changement qu'ils sont en mesure de mettre en place, en tenant compte des capacités de l'organisation. A quel point la vision doit-elle être ambitieuse? Quels sont les domaines qui nécessitent une intervention immédiate, et quels sont les changements qui peuvent être entrepris plus tard? Il est donc question d'une rupture contrôlée, qui prévoit des changements ambitieux là où des bénéfices significatifs peuvent être obtenus, et des changements plus limités dans les domaines qui méritent davantage de temps et de réflexion. Chaque organisation apporte des réponses différentes à

ces questions, notamment dans le secteur public. Alors qu'une organisation commencera par redéfinir complètement ses modèles de services au niveau des fonctions de support, une autre ciblera directement les fonctions opérationnelles clés.

De nouvelles formes d'organisation apparaissent régulièrement, mais cela ne signifie pas que la dernière approche à la mode est adaptée à vos besoins. Pour déterminer si ces nouveaux modèles d'organisation, ou des cadres plus traditionnels sont adaptés à votre mission de service public, il faut déterminer votre stratégie et le degré d'ambition de vos objectifs.

5. Définir clairement le périmètre, l'approche, les outils et le rythme de votre projet

Une transformation organisationnelle n'est pas qu'une question d'organigramme. Pour atteindre le résultat souhaité, il est crucial d'établir un plan de transformation mûrement réfléchi, composé d'étapes bien définies, et il faut pour cela commencer par déterminer clairement le périmètre d'intervention. La direction de l'entreprise publique doit pour ce faire discuter ouvertement de l'ampleur du champ d'action (certaines fonctions, toutes les fonctions?) et de sa profondeur (jusqu'à quel point?). Ainsi, certaines organisations privilégient l'analyse et la comparaison avec les pratiques de marché, alors que d'autres adoptent un point de vue inverse reposant sur une consultation et un consensus internes. Quelles que soient les méthodes et les approches retenues, un plan conçu avec soin qui comprend des jalons, des interactions et des objectifs de transformation plus larges, est essentiel. Enfin, il convient de trouver un équilibre au niveau de la vitesse à laquelle le projet doit être déployé: trop précipité, il peut créer des défis liés à un manque d'engagement, trop lent, il risque d'avoir des effets trop déstabilisants.

Dans cette perspective, le Luxembourg, grâce à sa situation centrale au cœur de l'Europe, peut facilement chercher au-delà de ses frontières pour trouver des solutions alternatives et innovantes.

6. Savoir si votre modèle organisationnel cible est le bon

Les approches traditionnelles de la réorganisation d'entreprises publiques reposent sur des processus lourds, comprenant des étapes communes:

- Définir les principes qui sous-tendent la définition du modèle organisationnel (en fonction de la réglementation et des objectifs des politiques)
- Déterminer les capacités futures (comprendre les besoins et objectifs politiques)
- Identifier les écarts entre la situation actuelle et le modèle cible
- Etudier les nouvelles structures et scénarios de rattachement hiérarchique
- Accompagner le personnel dans la transition

En associant les méthodes analytiques aux outils de visualisation, il est possible d'identifier plus précisément les endroits où les changements sont critiques — une nouvelle fonction, une capacité renforcée ou des droits de décision revus, par exemple. Le recours à des outils de visualisation pour représenter les données quantitatives (statistiques opérationnelles, financières, RH ou de marché, par exemple) peut augmenter la probabilité d'opérer des choix structurels opportuns. Si une bonne structure organisationnelle n'est pas forcément garante d'une performance améliorée une mauvaise structure ne permettra pas d'atteindre les bénéfices escomptés.

Les réorganisations sont des processus complexes, notamment compte tenu de la rapidité avec laquelle la dynamique concurrentielle peut changer





Exécuter

les avantages et la valeur escomptés dépendent de la qualité de la mise en œuvre

La partie la plus difficile d'une transformation organisationnelle est peut-être sa mise en œuvre, particulièrement dans le secteur public où les parties prenantes sont les citoyens. La démarche de mise en œuvre que vous adopterez impactera considérablement la manière dont les personnes travaillent au jour le jour. Engager les personnes dans le processus de changement, nécessite un cheminement.

Les étapes de "décision" et de "définition" d'une réorganisation exigent des efforts importants, mais les véritables défis viennent lors de sa mise en œuvre. Les entreprises sont constituées de personnes qui ont des idées différentes, des motivations diverses, et des réserves de temps et d'attention variables à consacrer à l'adoption des changements. Pour faire fonctionner le processus aussi bien en pratique qu'en théorie, les principes suivants peuvent être observés.

7. Préparez votre entreprise aux changements

Le changement dans une entreprise publique peut représenter un véritable bouleversement. Les responsabilités sont redistribuées, certains employés sont mutés ou quittent la société, et de nouveaux potentiels apparaissent. Le succès d'un changement réside notamment dans la façon dont chacun y est préparé. Agissez en amont afin que tous comprennent les modifications apportées par la transition et les bénéfices attendus. En laissant assez de temps aux différentes personnes et équipes pour se préparer à la transition, celle-ci s'opérera certainement plus en douceur.

8. Tirer les leçons des tentatives de réorganisation passées

Les entreprises publiques initient plus facilement le changement qu'elles ne le mettent en pratique. Si l'on observe un bon niveau d'engagement à l'annonce de la réorganisation, celui-ci peut retomber lorsque les efforts doivent être déployés. Cet effet peut être limité en tenant compte des éléments suivants.

- Les équipes en charge de la définition de la future organisation ne sont pas forcément les plus compétentes pour gérer sa mise en œuvre. En d'autres termes, les grands architectes ne sont pas nécessairement de grands constructeurs, et vice versa. Il s'agit donc de s'appuyer sur les capacités de l'organisation tout entière pour la mise en œuvre du modèle.
- Face aux différentes priorités et événements opérationnels, conserver l'intégrité d'une conception tout au long de la phase d'exécution exige une certaine vigilance: les décisions quotidiennes prises dans le feu de l'action sont-elles bien conformes au schéma directeur? La direction est souvent impliquée dans la partie conception, mais délègue souvent la mise en œuvre ; il peut ainsi devenir difficile de garder une vue d'ensemble. Les dirigeants doivent donc suivre le processus de changement du début à la fin.

9. Equilibrer la responsabilité collective, conserver la dynamique et l'intégrité du modèle défini

Parvenir à une décision concernant la réorganisation d'une entreprise est la dernière étape du processus, mais c'est un stade charnière. Il est crucial de conserver l'énergie et le niveau d'engagement au plus haut en attendant les différents feux verts ; les équipes de ayant défini le modèle se transforment en équipes en charge de la mise en œuvre, et les consultants externes s'en vont. La planification avancée peut là aussi aider les entreprises à éviter les pièges les plus courants et à profiter des bénéfices inhérents au changement.



Le leadership facteur primordial de la réorganisation

Lorsque les décisions politiques sont prises et annoncées, une personne qui a le pouvoir d'agir doit se faire le défenseur du projet de réorganisation. Notre expérience souligne cette corrélation entre engagement des dirigeants et réalisation des résultats et bénéfices escomptés.

10. Avoir des dirigeants qui ont la capacité, l'énergie et l'endurance nécessaires pour diriger la réorganisation

Le rôle de la direction est de soutenir et d'être le moteur de la réorganisation. A un autre niveau, d'autres managers ont pour tâche de concrétiser le modèle défini. A ces deux niveaux, la transformation de l'entreprise nécessite un profond engagement. En effet, seuls les dirigeants sont en mesure de fédérer la population autour d'un objectif et d'une vision. Lorsque citoyens, personnel et autres parties prenantes s'engagent sur la voie du changement vers la nouveauté, la transition est plus simple s'ils se sentent dirigés.

Ces transitions peuvent être longues et difficiles. Elles nécessitent beaucoup d'énergie de la part des personnes clés et sont susceptibles de mettre à l'épreuve des relations de longue durée. Diriger une entreprise tout au long d'un processus de transformation requiert des capacités, de l'endurance et la volonté de mener à bien cette transition.

Retenons de ceci quelques questions clés. Quel but souhaitez-vous atteindre? Quels sont les obstacles qui vous en empêchent? Comment pouvez-vous parvenir du point A au point B? Un individu ne peut s'améliorer sans une réflexion objective et un plan défini. Les organisations non plus. Créer et mettre en œuvre un nouveau modèle peut significativement dynamiser une entreprise dans un environnement complexe. Mais il est impossible d'y parvenir avec un simple engagement au changement. Il convient de prendre le temps de mener à bien chacune des trois phases: décider, définir et exécuter. Cette démarche structurée permet de mieux contrôler les enjeux d'une transformation organisationnelle et d'optimiser ses chances de succès.

Les étapes de "décision" et de "définition" d'une réorganisation exigent des efforts importants, mais les véritables défis viennent lors de sa mise en œuvre