

Fort de quelle légitimité un consultant peut-il, parfois, réorienter en profondeur l'intervention qui lui était demandée ?



Jean-Louis GALANO (P81)

Conseiller de direction

Dépasser les réticences du client

Cette question ressort de l'analyse d'une intervention demandée par le secrétaire général d'une filiale d'un grand groupe français afin d'améliorer le fonctionnement des réunions de son comité de direction.

Je connaissais bien cette filiale. J'y avais pendant plusieurs années formé à la conduite de projets la plupart des managers. Les décisions qui y étaient prises me surprenaient parfois : par exemple, la volonté d'inscrire les managers dans des formations inter-entreprises plutôt que dans des formations intra-entreprises, ce qui aurait pourtant permis d'ajuster les contenus aux spécificités de la filiale. Les participants à ces formations en étaient généralement très satisfaits, même si, parfois, les attitudes de certains d'entre eux pouvaient surprendre : mise en retrait, scepticisme marqué.

Ces expériences m'avaient alerté sur les décalages possibles entre les demandes formelles exprimées et les besoins profonds à l'origine de ces demandes.

Améliorer les réunions du comité de direction

Le secrétaire général me tint les propos suivants : « Quelles réunions doivent avoir lieu, quel doit être leur contenu, avec quelles entrées et quels résultats en sortie, quels liens entre elles, comment doivent être gérés les comptes rendus, les plans d'action, etc. ? Ce problème s'est manifesté à la suite

Jean-Louis GALANO (P81)

Jean-Louis Galano aide les dirigeants à améliorer et à transformer leur entreprise par des actions de conseil, de formation et d'accompagnement individuel ou d'équipes.

Les progrès visés portent sur le fonctionnement des équipes, la stratégie, l'organisation générale ou la conduite d'un projet particulier.

Il s'appuie pour répondre à ces besoins sur plus de vingt-cinq ans d'expériences variées comme conseil, coach et formateur indépendant, ainsi que sur un état de l'art permanent des meilleures pratiques de management et de conduite de projet, l'intervention de groupes de consultants de haut niveau de XMP-Consult et sur des expériences opérationnelles chez Pechiney comme responsable export puis à la Commentryenne comme adjoint au directeur du département aéronautique.

Il est membre et président de XMP-Consult.

d'une réorganisation qui a touché tout le groupe et en particulier cette filiale. »

Il ajouta que la question des réunions était associée à d'autres problèmes : définition des périmètres d'intervention des managers, mal-être du personnel depuis la réorganisation, difficulté plus générale de conduite du changement. Cependant, il m'indiqua que le directeur de la filiale souhaitait que l'intervention, urgente, reste centrée sur la question des réunions.

Je pris toutefois le parti de proposer une intervention rapide mais visant à traiter le problème dans sa globalité. En effet, la question des réunions avec des managers dont je connaissais déjà les hautes compétences ne pouvait être que l'expression de dysfonctionnements plus profonds.

Ma proposition d'intervention prévoyant une première phase d'entretiens avec les managers, il était très probable que des questions dépassant le problème des réunions ressortiraient lors de ces entretiens. Cela permettrait à la direction de la filiale d'élargir le champ de l'intervention demandée pour répondre aux difficultés qu'elle rencontrait.

Laisser des portes ouvertes

Ma proposition fut rejetée. Bien que le directeur ait trouvé l'analyse proposée très pertinente, il souhaitait limiter mon intervention au cadre précis des réunions.

Il était important d'après lui que les actions ainsi menées apportent des résultats rapides et démonstratifs, ajoutant que, lors d'une enquête sur les risques psychosociaux, le personnel et les managers s'étaient plaints de la façon dont les réunions étaient menées.

Dans la seconde proposition que je présentai, l'intervention portait exactement sur la demande telle qu'elle avait été réaffirmée. J'ajoutai tout de même que cette proposition pourrait être enrichie ultérieurement par d'autres actions si des questions supplémentaires étaient soulevées au cours de sa réalisation.

Dans le forfait proposé, je donnais au directeur de la filiale la possibilité de m'appeler à tout moment tout le long de l'intervention.

Tenir sa mission

Ma seconde proposition fut acceptée et je démarrai l'intervention en gardant en tête de rester attentif à tout ce qui pourrait se passer qui concerne aussi bien le sujet précis des réunions, objet actuel de ma mission, que plus généralement le fonctionnement de l'entreprise.

Les entretiens avec l'ensemble des managers du comité de direction révélèrent quelques problèmes liés aux réunions : « trop longues », « traitant de questions de fonctionnement qui ne les intéressaient pas, alors que leur intérêt portait plus sur la stratégie et le positionnement de la filiale au sein du groupe ». Les réunions ne constituaient toutefois pas pour eux la question prioritaire à traiter.

Je rapportai au directeur, sous forme anonyme, les questions soulevées par mes interlocuteurs à l'occasion de ces entretiens. Surpris et irrité, il confirma qu'il souhaitait que soit traitée avant toute autre chose la question des réunions du comité de direction.

Stupéfaction

Un séminaire fut donc organisé, centré sur l'objectif prioritaire d'améliorer l'efficacité des réunions du comité de direction.

Surprise au démarrage du séminaire ! La plupart des participants et moi-même apprîmes qu'un des managers présents avait été licencié la veille. Il était convenu avec le directeur de la filiale que ce manager participerait tout de même au séminaire afin de « transmettre son expérience à l'équipe ». Les pensées se bousculèrent dans ma tête : cet événement n'était-il pas le symptôme du problème relationnel profond que je pressentais dans ce collectif ? Fallait-il suspendre momentanément la mission et inviter le groupe à analyser l'événement qui se produisait ?

Le moment de stupéfaction passé, je décidai de poursuivre le programme prévu, dans la mesure où un accord semblait avoir été trouvé entre les participants du séminaire. À la suite de quoi le directeur de la filiale réaffirma sa volonté de travailler uniquement sur la question des réunions du comité de direction, en reportant éventuellement à plus tard une intervention sur la stratégie.

Nous produisîmes ainsi, à l'issue de ce séminaire, un système de réunions adapté aux besoins exprimés par ses participants.

Dans mon compte rendu, je proposai de nouveau que soit abordée rapidement la question de la stratégie. Une proposition me fut demandée et fut acceptée.

Les ouvertures attendues

La démarche consistait à analyser, dans un premier temps, le travail qui avait déjà été réalisé sur le plan stratégique, puis à préciser la méthode à mettre en œuvre pour compléter cet existant en vue de répondre aux demandes des managers.

Une étude des documents mis à ma disposition et les entretiens avec le directeur de la filiale montrèrent que, depuis cinq ans, la filiale suivait un processus élaboré de définition et de contrôle stratégiques.

Ce processus avait été stoppé au début de la réorganisation, qui avait décidé du rattachement de la filiale à une nouvelle division du groupe ne disposant pas elle-même d'un cadre stratégique précis.

Le dirigeant de cette division avait exigé toutefois des filiales dépendant de lui qu'elles élaborent des projets stratégiques avec un formalisme imposé.

Ce travail avait été conduit par le directeur de la filiale, d'abord en équipe, puis seul, manifestement par manque de disponibilité de l'équipe.

Le résultat avait été jugé incompréhensible et peu motivant par les managers.

Le travail que j'entrepris avec l'équipe aboutit à une stratégie qui enrichissait et clarifiait celle formulée par le directeur de la filiale.

Les réactions de l'équipe étaient partagées, la démonstration étant faite pour certains que la nouvelle organisation n'était pas adaptée puisque la stratégie telle qu'elle venait d'être remise en forme aurait été mieux servie par l'ancienne organisation.

Toutefois, la stratégie ainsi reformulée était bien alignée sur les priorités du groupe, ce qui rassurait le directeur de la filiale.

Une communication en fut faite après un accord du bout des lèvres du directeur de la division.

Quelle légitimité le consultant a-t-il de poursuivre une mission dans un contexte transformé ?

Après deux mois de silence, le directeur de la filiale m'informa qu'il venait d'être licencié en raison du mauvais climat régnant dans son entreprise. Son successeur n'était pas encore nommé.

Il parlerait avec son équipe des suites à donner à l'intervention qu'il m'avait commandée. Il me demanda de proposer un contenu adapté au nouveau contexte pour le séminaire programmé la semaine suivante.

Je lui proposai de réaliser avec le comité de direction un premier échange portant sur leur vécu de la situation et sur les problèmes de court terme qu'eux-mêmes et leurs équipes rencontraient ; puis de poursuivre le travail commencé sur le projet stratégique.

Mon approche visait également à donner à l'équipe un cap de travail dans cette période où ils ne savaient pas quand arriverait son remplaçant.

Ma proposition fut acceptée avec enthousiasme par le directeur de la filiale et son équipe.

Lors du séminaire, l'émotion était passée mais l'humeur était plutôt cynique et désespérée.

Le dirigeant de la division devant venir le lendemain annoncer aux équipes le changement de directeur de la filiale, nous décidâmes que nous définirions ensemble, après cette visite, les suites à donner aux projets en cours.

Le lendemain, une manageuse de l'équipe, la plus rebelle, m'appela pour que je définisse avec elle le contenu du deuxième séminaire qui devait avoir lieu à la fin du mois, jour

du départ officiel du directeur de la filiale. Ce dernier avait annoncé qu'il n'y participerait pas.

Une interrogation portait sur la participation de son remplaçant, dont le nom venait d'être annoncé, mais que personne n'avait encore rencontré, et dont la prise de poste officielle devait avoir lieu le jour suivant le séminaire.

Était-il opportun et légitime de répondre favorablement à la demande qui m'était faite ? Je conclus que oui. En effet, d'une part, cela favoriserait la transition de direction avec un livrable abouti des chantiers entrepris. D'autre part, le directeur de la filiale, bien que sur le départ, avait toute légitimité à donner à ses équipes les moyens de fonctionner jusqu'à son dernier jour de présence officielle. Il pouvait également déléguer à une de ses collaboratrices la mise en œuvre de ces moyens.

Le séminaire eut lieu, dans un climat constructif et amical, avec l'ensemble de l'équipe de direction restante, hormis la manageuse qui l'avait organisé, mise en arrêt de travail la veille pour crise dépressive aiguë.

Résultats, analyses et conclusions

Qu'il s'agisse de l'amélioration des réunions ou du projet stratégique, les livrables promis ont été fournis conformément aux attentes exprimées.

La « question dans la question » que je m'étais posée dès le début, à savoir « quel est le positionnement de la filiale dans le groupe ? », s'est montrée cruellement pertinente. Cette question, qui ne faisait pas l'objet formel de la demande, m'amène aux conclusions suivantes.

Observer, questionner sans juger

J'ai été très étonné dans cette intervention par certaines prises de position du directeur de la filiale. Étaient-elles l'expression d'un mode de fonctionnement personnel ou venaient-elles d'injonctions d'autres acteurs du groupe, de la DRH ou de sa propre hiérarchie ?

La réponse à cette interrogation m'est toujours inconnue à ce jour. Il ressort toutefois que le jugement rapide et sans nuances porté sur les qualités personnelles et managériales de son client masque les autres options possibles et empêche de formuler simplement certaines questions utiles dans la conduite de l'intervention.

Offrir un accompagnement forfaitaire

En accord avec l'invitation faite au directeur de la filiale dans le contrat de me contacter autant que de besoin, nous avons eu de nombreux et longs échanges, par téléphone ou lors de rencontres. Je suis entré très rapidement avec lui à un niveau de proximité, dans la conduite de cette intervention, qui, à mes yeux, aurait produit à moyen terme des améliorations profondes de son leadership.

Ce constat me conforte dans cette pratique d'ouverture et de facilitation de la communication interpersonnelle entre le dirigeant passant commande et le consultant.

Inviter le dirigeant à prendre en compte son contexte global

La filiale a été restructurée à la suite du licenciement de son directeur. Mon intervention a-t-elle accéléré cette restructuration probablement planifiée depuis un certain temps ? Dans quelle mesure l'initiative du directeur de la filiale d'agir d'une manière volontariste et de le montrer a-t-elle pu inquiéter sa hiérarchie, sachant que cette restructuration apparaîtrait moins légitime si un plan de progrès audacieux était entrepris ? Le directeur de la filiale obtenait en effet des réponses tardives de sa hiérarchie et pas franchement encourageantes.

La prise en compte des réponses à ces questions aurait-elle pu aboutir à une issue plus heureuse pour le directeur de la filiale ?

Les approches, méthodologiques et relationnelles, consistant à donner de l'efficacité et de l'empathie à l'équipe, aussi indispensables soient-elles, doivent être complétées par un questionnement sur les parties prenantes invisibles de la mission à conduire. Quels sont leurs enjeux par rapport aux objectifs affichés de la mission et quelle est leur capacité d'influence sur les choix et les priorités du dirigeant ?

Accompagner le dirigeant jusqu'aux limites de sa légitimité

« Qui est le client ? » : question d'école pour les nouveaux consultants, pour des raisons contractuelles, techniques et éthiques. Dans le cas présent, cette question est devenue critique au point de s'interroger sur la légitimité de poursuivre cette intervention.

Qui était le client ? La personne du directeur de la filiale ? Le directeur dans sa fonction et son rôle ? L'équipe ? La filiale ? Le groupe ?

Ma réponse à ce jour : le client est la personne ayant ici et maintenant le pouvoir et la légitimité d'engager l'entreprise dans l'intervention. Le consultant peut voir des problèmes que le dirigeant qu'il conseille ne voit pas, il peut penser que certaines décisions de ce dernier sont loin d'être pertinentes, mais s'il n'arrive pas à l'en convaincre, il doit au final en suivre les décisions.

Le consultant est parfois comparé au « médecin » de l'entreprise, en charge d'apporter un remède à un problème rencontré. Comme un médecin avec son patient, le consultant doit apporter son aide tant qu'un espoir d'amélioration demeure. ■