

Réformer : un nouveau discours de la méthode

Pour réussir à faire passer les réformes auprès de la base, il faut la mobiliser en partageant avec elle le diagnostic de départ et écouter ses revendications, expliquent les trois auteurs de « Pour une mise en œuvre rapide et maîtrisée ».

POINT DE VUE
J.-C. BERLOT, J.-L. BUSTAMANTE, J.-M. HOURS (*)

Réforme des universités, réforme de l'hôpital après la réforme des retraites ou de l'audiovisuel et avant celle de la fonction publique. À chaque fois, des grèves paralysantes, des revirements, des concessions, des bras de fer d'où on ne sait pas qui sort vainqueur, ni même ce que la France y gagne.

Les « changements » et les « ruptures » imaginés, les réformes engagées sont rarement stupides. Mais leur mise en œuvre est souvent calamiteuse. Là où les décideurs voulaient engager une dynamique nouvelle, l'opposition d'un public mal préparé fige tout. Y compris l'intelligence qui devait prévaloir. Le gouvernement actuel est tombé dans les mêmes ornières et la société française fait du surplace, quand autour d'elle le monde galope.

Les idées de réforme ne manquent pas, dans un monde en mutation permanente. Depuis un siècle, les méthodes d'élaboration des stratégies ont fleuri, dans l'entreprise comme dans la société. Les élites y sont rompues. Mais comment assurer leur mise en œuvre ? Comment entraîner la base, collaborateurs d'entreprise ou citoyens ?

Rien n'existe, ou si peu, sur les mé-

thodes de mise en œuvre, « terra incognita » de la science de gestion. Pourtant, les stratèges eux-mêmes reconnaissent que « la réussite est à 95 % dans l'exécution ».

Le paradoxe est que les techniques pour sécuriser une mise en œuvre existent, lesquelles requièrent d'investir un peu de temps en amont pour en gagner beaucoup ensuite. Dans le champ politique, comme dans l'entreprise, certains ont su les utiliser. Ainsi Michel Rocard, précurseur de l'action politique concertée ; ou Michel Bon, qui en trois ans a fait de France Télécom un groupe performant et ouvert à l'international, tout en en divisant par 100 le nombre d'hommes-jours de grève par an. Mais ils sont restés des précurseurs.

En fait, toute mise en œuvre réussie s'appuie sur des principes souvent en rupture avec les a priori traditionnels. Primo,

c'est un contre-sens de croire que personne ne veut changer. Le public comme la base opérationnelle des entreprises vivent mal les dysfonc-

Manifestants du 1^{er} mai 2009. Une revendication exprime une frustration non reconnue plus qu'une opposition. Des méthodes existent pour passer « du rêve à la réalité » et réaliser sa vision de manière rapide et maîtrisée.



MARTA NASCIMENTO/REA

tionnements et attend le changement. Encore faut-il lui expliquer comment on « roule pour eux ».

Ensuite, toute réforme d'envergure passe par une alliance entre le dirigeant et la base opérationnelle qui va la porter, quand l'encadrement intermédiaire et les « représentants » de la base constituent les principaux freins. C'est donc une erreur de s'appuyer sur les échelons intermédiaires. Enfin, il faut faire partager le diagnostic d'une situation pour mettre en mouvement la base et ne pas utiliser celui-ci comme la preuve irréfutable de la supériorité des élites. Tout diagnostic ne sert que s'il tient compte des situations et des personnes.

Mais ce n'est pas tout. Il ne faut pas oublier qu'une revendication exprime une frustration non reconnue plus qu'une opposition. C'est-à-dire une motivation à changer, donc un point d'appui pour le dirigeant. Là aussi, c'est donc un contresens de vilipender les revendications et d'en faire l'objet de négociations. Une frustration s'écoute, s'entend, se challenge. Elle ne se négocie pas.

Ainsi, au lieu de parler de « plans d'actions » et de « plans de communication », mieux vaudrait s'appuyer sur des plans de mobilisation de la base. Or, aujourd'hui, les seuls à parler de « mobilisation » sont les syndicats.

À chaque fois, l'application de ces principes simples a permis la mise en œuvre de stratégies ambitieuses et en rupture, dans des entreprises

de toute taille, dans des organisations à but non lucratif ou encore dans la société. Il faut le crier haut et fort, à l'heure où le moindre geste d'un dirigeant semble voué aux gémonies populaires ardemment amplifiées par la presse : les méthodes existent pour passer « du rêve à la réalité » et réaliser sa vision de manière rapide et maîtrisée.

Mais il faut ajouter un élément indispensable à la réussite de toutes les réformes : elles exigent une cohérence et une posture spécifiques du dirigeant. Une capacité d'écoute, mais aussi d'exigence vis-à-vis de l'implication et des résultats et du respect de l'autre. Ce n'est pas en considérant l'autre comme un imbécile et un incapable que je l'aiderai à grandir et à être responsable.

Notre premier devoir de dirigeants soucieux de faire évoluer nos sociétés sera toujours de faire grandir l'autre. Les meilleures réformes sont avant tout des œuvres humaines. ■

() Jean-Christophe Berlot (École centrale de Paris, Stanford) et José-Luis Bustamante (Arts et Métiers, École supérieure des techniques aérospatiales) dirigent le cabinet Executive Portance. Ils ont fondé le Club « De la stratégie au terrain » autour des problématiques de la mise en œuvre. Jean-Marie Hours dirige une banque. Tous trois ont publié : « Pour une mise en œuvre rapide et maîtrisée » (Éditions d'Organisation).*