**Management, entre pratique et théorie**

Intervention de Michel Bon aux journées du Management des professeurs d’économie et gestion des lycées , (Conservatoire National des Arts et Métiers, 17 octobre 2011)

Ce que vous me demandez est difficile : c’est moi, le simple praticien, qui doit exposer ma pratique du management, et donc, pour le faire, la théoriser, face à vous qui êtes intéressés non par les théories, vous les enseignez, mais au contraire par ma pratique. Pire, les théories que j’ébaucherai devant vous, je les ai construites après coup, car dans la bousculade des évènements d’une vie de patron, on n’a pas trop le temps de théoriser ses pratiques quotidiennes (et pas non plus le goût, sinon on ne serait sans doute pas manager).

C’est difficile aussi parce qu’il faut choisir : il y a bien des niveaux d’expérience du management, et je ne suis pas sur que celui du patron soit le plus intéressant, parce qu’il est forcément le plus éloigné du terrain, et il y a aussi bien des champs d’application du management, de la production à la finance ou au marketing, qui seraient tous intéressants à détailler.

Repensant à ma vie professionnelle, j’ai eu l’idée de vous proposer une vision du management circonstancielle : à quoi sert le management quand il faut transformer profondément une organisation ? Il se trouve en effet que j’ai eu deux fois l’occasion de vivre de l’intérieur de tels changements radicaux : à l’Agence Nationale Pour l’Emploi (ANPE), pendant deux ans de 1993 à 1995, et à France Télécom pendant plus de sept ans de 1995 à 2002.

**Deux expériences de transformation d’une organisation**

***L’ANPE***

Lorsque j’y suis nommé en 1993, la situation économique est difficile, il y a plus de trois millions de chômeurs, et, du fait de la maladie de son patron, l’agence n’est plus dirigée depuis six mois au moins. Les Français projettent sur l’Agence leur peur du chômage et dans un sondage récent, elle vient d’être classée comme le pire des services publics par les français, avec 2% seulement de satisfaits… Tous ceux pour qui travaille l’Agence sont mécontents : les chômeurs, qui n’y retrouvent pas un travail aussi vite qu’ils le voudraient, les employeurs, qui lui demandent en vain le mouton à cinq pattes qu’ils recherchent, et le Gouvernement qui se bat avec les mauvais chiffres du chômage et y trouve un bouc émissaire pratique. Il faut changer tout cela, et vite, voilà ce que l’on me demande.

Comment faire ? D’abord en bâtissant une vision et une stratégie. A quoi sert l’Agence ? A trouver du travail aux chômeurs. Comment y parvenir ? En rapprochant l’Agence des employeurs, pour qu’ils lui confie davantage d’offres d’emploi, et en modifiant nos modes de travail, pour que ces offres soient satisfaites le mieux possible. A partir de ces idées simples s’enclenchent toutes sorte d’actions : indicateurs chiffrés, par agence et par région, responsabilisation forte des 22 directeurs régionaux, décentralisation, mise en valeur du métier, présence sur le terrain, attention aux détails, etc.

Deux ans après, lorsque je suis nommé de façon inattendue à France Télécom, le résultat est spectaculaire. Des 830 000 chômeurs ayant retrouvé du travail en 1993 grâce à un emploi proposé par l’ANPE, on est passé en 1995 à 1 760 000. La part de marché (nombre d’offres d’emploi publiées par l’agence rapporté au nombre total d’embauches) a pratiquement doublé, de 20% à 40%, se rapprochant des meilleurs services publics de l’emploi en Europe (où cette part culmine à environ 50%). Et tout cela se déroulant dans un climat social apaisé, avec une forte réduction des jours de grève.

***France Télécom***

En septembre 1995, je rejoins France Télécom. L’entreprise marche bien, ses résultats sont bons, ses clients satisfaits. Et pourtant ses salariés ont peur. Peur de l’arrivée de la concurrence sur leur marché, programmée pour le 1er janvier 1998. Peur que l’Etat, dont ils sont un établissement public ne sache pas prendre les décisions nécessaires, ou ne les prennent trop tard. Peur que ces décisions, ou les conséquences de l’indécision ne remettent en cause leur statut de fonctionnaire, leur mode de vie, leur emploi. Peur enfin d’une évolution incompréhensible : pourquoi changer alors que cela marche bien ?

Ici aussi, je commençe par la stratégie. Avec l’arrivée de la concurrence, France Télécom va nécessairement perdre des parts de marché. Plus ou moins vite, bien sur, selon ce qu’elle fera, mais elle en perdra, c’est fatal quand on part de 100% et du monopole. Donc de deux choses l’une : ou bien le marché ne progresse pas, ou lentement, et nous devrons nous serrer la ceinture ; ou bien au contraire, on arrive à le faire croître plus vite, et tout le monde mangera à sa faim , France Télécom comme ses concurrents.

Cette deuxième piste est vite adoptée, et il n’y a plus qu’à la mettre en musique : stimuler la croissance du marché, en particulier par de nouveaux usages, le mobile pour commencer, Internet ensuite ; mettre le client au centre (création d’un vrai réseau commercial, progrès des systèmes d’information, etc.) ; mettre le personnel au cœur de la transformation, par un redéploiement massif vers des emplois d’avenir et une décentralisation aussi poussée que possible ; transformer l’organisation par la création d’environ 500 unités d’affaires aussi autonomes que possible et la mise en place d’une ligne hiérarchique claire et capable d’agir comme telle.

Le résultat est, là aussi, au rendez-vous. Pendant sept années, de 1996 à 2002, chaque année le chiffre d’affaires augmentera, sensiblement, et le résultat opérationnel aussi qui passera de 6 à plus de 14 milliards d’euros. La productivité (exprimée nombre de clients par agents) doublera en cinq ans.

Quels ont été les ressorts de ces deux belles aventures ? Assez classiquement, car il s’agissait de mettre en mouvement des masses qui semblaient inertes, c’est une affaire de points d’appui et de leviers.

**Les points d’appui**

***La fierté d’entreprise***

Il semble singulier de mettre en avant ce point alors que l’opinion semble convaincu que les entreprises jouent un rôle néfaste. Pourtant, les sondages montrent une exception à cette image négative : sa propre entreprise, celle où l’on travaille. Et cela se comprend. Le métier que l’on fait, l’entreprise à laquelle on appartient, jouent un rôle très important dans son estime de soi ainsi que dans l’estime des autres. On sera d’autant plus content de son travail, et donc de soi-même et de l’opinion des autres, que l’on sera dans une entreprise qui gagne. Il est presque toujours possible de s’appuyer sur cette fierté d’entreprise, que ce soit pour la restaurer (ANPE) ou pour en écrire un nouveau chapitre (France Télécom).

***La conscience professionnelle***

Pardon de ce mot, qui sent furieusement son paternalisme. Mais qui exprime simplement une vérité : chez les salariés, le souci de bien faire est largement prédominant. On le comprend : on passe tant de temps dans son emploi au cours d’une vie qu’il vaut mieux que cette grande partie de la vie ne soit pas ratée, gâchée ou simplement oblitérée. Malheureusement les difficultés de terrain, mauvais chef, mauvaise organisation, mauvais outils de travail sont souvent tels que l’on finit par se décourager. Mais, que subviennent des améliorations visibles, la conscience professionnelle ne demande qu’à se réveiller. Il faut donc utiliser la solution de beaucoup de ces petits problèmes de terrain comme autant de levier de motivation.

***L’intelligence de la situation***

Les salariés savent beaucoup mieux qu’on ne le pense ce qui ne va pas dans leur entreprise, et l’on peut s’appuyer sur leur diagnostic. S’ils voient que la transformation s’attaque, précisément, à ces problèmes qu’ils déplorent, ils vont se mettre en mouvement avec cette transformation. Pas tous peut-être, mais cela comptera. Si par exemple dans une entreprise pas très en forme, il y a 20% d’engagés, 70% de neutres et 10% d’hostiles, et que grâce aux progrès permis par la transformation, on arrive à faire passer 20% des salariés de la catégorie des neutres à celle des engagés, pour arriver à 40/50/10, on a tout simplement doublé la capacité d’entrainement de l’entreprise !

***La croissance du marché***

La croissance est la pommade de la transformation, et il est beaucoup plus facile de justifier le changement s’il produit des résultats tangibles dans les ventes. Trop d’entrepreneurs pensent n’avoir aucune prise sur la croissance, celle du marché s’imposant à leur entreprise. Ce n’est pas vrai. Il y a l’innovation, le marketing, la commercialisation, et au dessus de tout cela l’écoute du client qui permet toujours de progresser. N’est-ce pas, Bill Gates ? Et même si l’on n’y arrive pas, il aura été plus facile de transformer l’entreprise avec l’ambition de stimuler la croissance plutôt que pour être étal. Mais il y fort à parier que la transformation fera aussi la croissance.

***L’argent***

Beaucoup de personnes pensent que les rémunérations sont tout dans la motivation et l’effort. Ce n’est pas ce que j’ai vu à l’ANPE ni à France Télécom. Dans ces deux organisations, l’éventail des rémunérations était très resserré, les augmentations de salaires assez automatiques, les primes faibles et peu discriminantes, et il n’y avait ni bonus, ni stock option. Cela n’a pas empêché les résultats indiqués. Cela ne veut pas dire que la politique salariale n’ait aucune importance, mais simplement que l’on aurait tort de tout en attendre.

**Les leviers**

***Rassurer***

Le changement fait peur. C’est normal. Mais notre époque, qui s’inquiète pour son avenir, alimente cette peur. Il faut donc rassurer, non par des mots, mais par des faits. D’abord en éclairant l’avenir le mieux possible, par la définition d’une stratégie claire et désirable, pour rendre cet avenir plus souhaitable et moins inquiétant. Ensuite en montrant, au fil des progrès acquis, que l’on avance dans la bonne direction, que les résultats sont là, et que le chemin n’est finalement pas si dangereux.

***Crever les abcès***

Si l’entreprise doit se transformer et que jusqu’à présent elle n’y est pas parvenue, c’est bien parce qu’il y a des points de blocage. Il faut donc s’attaquer à eux. Pas à tous, tout de suite, mais aux plus emblématiques d’entre eux (le changement de statut à France Télécom, le manque d’offres d’emploi à l’ANPE). Mais il faut en même temps s’attacher, sur le terrain, à venir à bout de défauts qui paraissent minimes mais dont la persistance fait douter que l’entreprise puisse se transformer (entretien, horaires, matériel, etc.)

***S’appuyer sur une hiérarchie efficace***

Ce n’est pas ce que le monde de l’Etat fait le mieux… Pour établir une hiérarchie efficace, il faut trois ingrédients, tous indispensables. D’abord un mode de recrutement direct : c’est moi qui ai choisi mon équipe, sans doute avec l’accord de mon propre supérieur hiérarchique, mais jamais sans mon accord. Ensuite un mode de fonctionnement clair : mes collaborateurs n’ont pas d’autre hiérarchie que moi, qui suis à la fois leur patron et leur DRH ; mes responsabilités et mes objectifs sont clairs et sont discutés et évalués régulièrement en commun avec mon propre supérieur hiérarchique. Enfin, et surtout, un mode d’action : mon rôle premier, comme supérieur hiérarchique, c’est de rendre meilleurs mes collaborateurs, et si j’y parviens, tout le reste me sera donné par surcroît.

***Réorganiser et décentraliser***

La réorganisation peut être minime, elle reste indispensable car il sera difficile de convaincre que l’on va tout changer sans rien changer à l’organisation et à la direction. Mais de cela, un nouveau patron a peu de mal à se convaincre…

La décentralisation est davantage un objet de débat, en particulier si l’on veut obtenir des résultats à court terme. Il me semble que ce sujet dépend beaucoup du métier que fait l’entreprise. Plus on est dans une industrie de service, dans laquelle la qualité se fabrique dans le contact entre le client et le salarié, plus il est utile de donner à celui qui est au contact du client le plus de responsabilités possibles, de façon à ce qu’il puisse satisfaire le client.

Il y aurait mille autres choses à dire. Mais même en s’en tenant là, on a fait un bout de chemin. Mettez-vous un instant dans la peau d’un salarié dont l’entreprise ferai ce que je viens de décrire et qui pourrait donc se dire : « *ce que je fais a un sens, que je comprends, et que je crois utile ; je suis fier de mon travail et de mon entreprise ; j’ai une part de responsabilité dans la réussite de ma boite, je le mesure ; mon chef m’écoute ; mon travail me rend meilleur*».

Ce serait déjà, n’est-ce pas, un beau programme, qui rendrait fier d’être manager, et, pour commencer, d’enseigner le management.

17 octobre 2011