

Comment créer une transformation durable suite à une restructuration

Par

Nathalie Larue, Desjardins
Caroline Ménard, Brio Conseils
Stéphane Rochereau, Brio Conseils

Introduction

Premier groupe financier coopératif du Canada et neuvième en importance dans le monde, le Mouvement Desjardins est un regroupement de coopératives d'épargne et de crédit fondé en 1900 à Lévis (Québec) par Alphonse Desjardins. En 2014, le Mouvement compte 6 millions de membres, dont 400 000 entreprises. Ses 5000 dirigeants élus et 45 000 employés gèrent ensemble un actif de 210 milliards de dollars canadiens.

Le Mouvement Desjardins s'est donné comme mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités, dans les limites de son champ d'action :

- Développer un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, détenue et administrée par les membres
- Développer un réseau d'entreprises financières complémentaires, également contrôlées par les membres, offrant des rendements compétitifs
- Promouvoir de saines valeurs à l'égard de la démocratie, de l'économie et de la solidarité
- Promouvoir la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés.

Ces dernières années, un vaste plan de transformation a été mis en œuvre à l'échelle du Mouvement. Ce plan a non seulement pour but d'assurer la pérennité et le développement du Mouvement Desjardins, mais aussi d'en accroître la cohésion et l'agilité afin qu'il puisse continuer d'innover dans sa réponse aux besoins de ses membres et de la collectivité. Une nouvelle structure organisationnelle a notamment été mise en place dans le but de rapprocher la direction du Mouvement de son réseau

d'établissements et ultimement de ses membres.

Dans ce contexte, plusieurs changements sont en cours au sein des établissements du réseau.

Fortement résolue à accélérer ces changements et à en obtenir les bénéfices visés, la Première Vice-présidence Réseau des caisses et Services aux particuliers a fait une importante annonce à la fin de 2013. Dans le cadre d'une réorganisation d'importance, il a été décidé de regrouper, au sein d'une même vice-présidence nommée Développement et mise en œuvre des solutions d'affaires, les équipes responsables du développement des solutions destinées aux établissements avec les équipes responsables de leur mise en œuvre (initialement issues de trois différentes vice-présidences).

La transformation de cette vice-présidence visait à mettre en place tous les leviers nécessaires à l'obtention de résultats tangibles en termes de productivité, de ventes et de services à la clientèle. Le but ultime visé était de diminuer le nombre d'intermédiaires de façon à offrir une offre bout en bout aux caisses.

C'est dans ce contexte que Madame Nathalie Larue (cosignataire de cet article) a fait appel à des conseillers spécialisés en transformation organisationnelle pour l'accompagner dans sa démarche.

Vice-présidente d'une équipe comptant plus de 400 employés et responsable de la transformation d'un réseau comportant 350 établissements et plus de 800 centres de services, Madame Larue n'en était pas à ses premiers faits d'armes.

Nathalie Larue, Desjardins,
Caroline Ménard, Brio Conseils
Stéphane Rochereau, Brio Conseils

ACMP Change Management 2015, 12 au 15 avril, 2015 – Las Vegas, Nevada, États-Unis

Consciente que toute son équipe serait impliquée dans cette mission, consciente de l'importance des enjeux et du rôle qui serait le sien, celui d'un inspirateur, elle a choisi de faire appel à des conseillers spécialisés pour l'accompagner du design jusqu'à la mise en œuvre de cette grande transformation.

Cet article présente les leçons apprises à travers la mise en place de cette nouvelle vice-présidence impliquant la refonte complète de son modèle organisationnel. La phase de design a eu lieu de février à mai 2014 alors que la phase de mise en œuvre s'est déroulée de juin 2014 au premier trimestre de 2015.

Principaux enjeux

L'ampleur de cette transformation a mis en lumière de nombreux enjeux, dont voici les principaux.

Enjeu #1

Changer la façon d'intervenir auprès du réseau d'établissements, briser les silos et faire vivre la transversalité du mandat de la nouvelle vice-présidence de manière à accélérer la transformation amorcée au sein des établissements et générer rapidement les bénéfices attendus.

La transformation ne consistait pas seulement à revoir la structure organisationnelle de la vice-présidence, de même que le changement ne devait pas se limiter à la révision des processus existants ou du partage des rôles et responsabilités mais un véritable changement de culture était requis. L'offre de service et le modèle de livraison devaient conditionner la structure de la vice-présidence, et non l'inverse. Ceci dans un contexte où 3 équipes issues de 3 vice-présidences distinctes devaient apprendre à travailler ensemble, briser les silos entre elles ainsi qu'éliminer les duplications et combler les

écarts. Ainsi, chaque équipe se retrouvait avec ses propres façons de faire, voire sa propre culture. Il fallait donc les amener à comprendre la mission des uns des autres, apprendre à travailler ensemble, se faire confiance et, surtout, elles devaient comprendre le besoin d'une collaboration horizontale (et non verticales, en silo) de bout-en-bout afin d'accélérer la transformation du réseau des caisses.

Enjeu #2

Consolider la nouvelle équipe de gestion et s'assurer de l'adhésion des gestionnaires et des employés.

L'équipe de gestion était nouvelle, car composée de personnes provenant de plusieurs vice-présidences différentes. Pour favoriser leur rapprochement, il était important de les impliquer dans la définition du modèle organisationnel par le biais de différentes rencontres pouvant servir d'activités de consolidation d'équipe.

La démarche proposée reposait donc en grande partie sur la participation des gestionnaires au projet, de manière à accroître la synergie entre les membres du comité de gestion

L'adhésion des employés étant tout aussi vitale pour le succès du projet, les maintenir informés de l'avancement était un autre aspect essentiel de l'approche suivie.

Lors d'une transformation de cette nature, impliquant la refonte complète de la vice-présidence, tout peut (et doit) être remis en question. Ainsi, ce contexte entraîne toujours une certaine méfiance de la part des employés et des gestionnaires, surtout quant à la pérennité de leur poste. Toute la difficulté a été de maintenir la mobilisation de ces personnes tout en les faisant participer aux réflexions portant sur la cible de la transformation.

Nathalie Larue, Desjardins,
Caroline Ménard, Brio Conseils
Stéphane Rochereau, Brio Conseils

Enjeu #3:

Permettre à la vice-présidente de se positionner auprès de sa nouvelle équipe de gestion.

Nouvellement en poste, il était essentiel pour la vice-présidente de pouvoir se positionner très solidement auprès de sa nouvelle équipe de gestion. Accompagnée par des conseillers spécialisés en gestion du changement, elle devait rester maître d'œuvre et leader d'une transformation qui devait impérativement porter sa marque, que ce soit au niveau des décisions ou des communications. Le rôle des conseillers a été de la soutenir au niveau de la démarche proposée et de la conception des moments clés mais la réflexion et la démarche effectuées avec son équipe sont toujours restées les siennes.

Les solutions gagnantes mises de l'avant

Solution #1:

Mobiliser les gestionnaires et les employés en les faisant participer.

Nous savons que l'appropriation des solutions mises en œuvre est en lien direct avec la mobilisation et la participation des troupes (aussi bien les gestionnaires que les employés) et ce, le plus tôt possible (dès le début du projet).

Ce projet de transformation nous a confirmé que la mobilisation et la participation génèrent de puissants résultats. Éléments clés de l'appropriation d'une solution par les employés, elles ont eu un impact significatif sur la réduction de la résistance au changement et elles accentuent les bénéfices liés à la solution déployée.

À terme, nous avons noté une plus grande appropriation de la solution par l'organisation tout entière, et par

conséquent une plus grande pérennité de la nouvelle structure mise en place.

Dès le début, nous avons travaillé à définir qui étaient les clients véritables de cette vice-présidence, en cartographier la chaîne de valeurs déployée par l'équipe en place, ainsi qu'à identifier des pistes de synergies potentielles à travers la réalisation d'entrevues individuelles et d'ateliers de travail avec l'équipe de gestion. Comme cet exercice se faisait avec la vice-présidente et son équipe, et que l'analyse prescrirait vraisemblablement des coupures de postes, les directeurs principaux se trouvaient à collaborer à la réflexion tout en sachant que certains d'entre eux pourraient y perdre leur emploi. Chacun s'est pourtant investi dans la démarche le plus objectivement qui soit pour trouver la solution optimale. Il faut mentionner que tout au long de la démarche, la vice-présidente a été la plus transparente possible avec son équipe. Chacun savait à quoi s'en tenir, les préoccupations étaient donc répondues au fur et à mesure et un climat de confiance s'est installé.

À chacune des étapes du processus de réflexion, les directeurs ont été impliqués au moyen d'entrevues individuelles et d'ateliers de travail soutenus par des outils de facilitation et des messages clés. Des techniques de "*serious gaming*" (jeu sérieux) ont été souvent mises de l'avant au cours des rencontres clés, ce qui a amené une belle consolidation de l'équipe.

Nathalie Larue, Desjardins,
Caroline Ménard, Brio Conseils
Stéphane Rochereau, Brio Conseils

Pour préparer ces rencontres et ces outils, les conseillers internes en ressources humaines et en communications ont aussi été impliqués. Ce qui assurerait leur support à la vice-présidente une fois l'intervention des conseillers externes terminée.

Au moment d'annoncer tous les changements d'envergure qui surviendraient dans l'organisation et dans ses façons de faire, les employés touchés par les changements ont été informé en amont des mécanismes officiels et ce, plusieurs jours à l'avance. La réaction a été très positive car les gens sentaient que la direction leur faisait confiance. Les gestionnaires de premier niveau n'ont pas été pris par surprise et ils ont eu le temps de s'approprier les changements à venir et ainsi de soutenir adéquatement leurs employés lors des annonces.

Résultat : les annonces se sont faites sans créer de vagues et personne n'a remis les changements annoncés en cause, et ce, même s'ils étaient substantiels. Tout le monde en a compris le sens. Leur mise en œuvre n'en a été que facilitée...

Témoignage d'une employée à sa vice-présidente et à son gestionnaire immédiat, suite à l'annonce de la restructuration

Une démonstration concrète de l'efficacité que peut avoir une démarche de mobilisation et de participation

Bonjour à vous,

Nous vivons de grands changements ces jours-ci avec la réorganisation de notre vice-présidence. Pour ma part, mon équipe était particulièrement touchée. Je me retrouve donc seule, séparée de mon ancienne grande équipe. En plus de perdre tous mes collègues, je change de supérieur immédiat et de directeur principal, que j'appréciais beaucoup. Je suis passée par toute la gamme des émotions, et disons que depuis les dix dernières années, j'ai vécu plusieurs réorganisations.

Je tiens à prendre quelques minutes pour signifier à quel point cette réorganisation s'est faite humainement et dans le respect des personnes. Tout d'abord parce que nous avons été contactés avant la conférence avec toute la vice-présidence, pour expliquer la nouvelle structure, et aussi parce que les gestionnaires m'ont contacté personnellement et ont été à mon écoute, malgré le fait qu'eux aussi ont à vivre ce grand changement personnellement. J'ai senti l'équipe de gestion très près de chacun de nous. C'est tout en leur honneur et je les en remercie particulièrement.

Vous avez donc mon engagement et ma confiance pour réussir dans cette belle nouvelle vice-présidence!

Dans ce contexte, le rôle des conseillers fut d'accompagner la vice-présidente, et non de faire à sa place. La vice-présidente a été directement associée au projet, elle y a investi beaucoup de temps et d'énergie (environ 30% à 40% de son temps).

La proximité du tandem client/conseiller fut pour beaucoup dans le succès de cette transformation. Tel que prévu, la vice-présidente est restée maître d'œuvre et leader du projet, c'est elle qui a mobilisé son équipe et qui a impliqué ses gestionnaires dans la réflexion. Les conseillers ont offert le soutien requis dans l'orchestration et l'animation de la réflexion. Les conseillers internes en ressources humaines et en communications ont été rassurés, respectés et impliqués, afin qu'ils fassent eux aussi partie de la solution.

Solution #2:

Raconter une histoire ("story telling").

Comment s'assurer que le pourquoi de la transformation est non seulement compris, mais aussi accepté par l'ensemble des gestionnaires et des employés ? Comment faire adhérer des individus dont la pérennité de leur propre poste n'est pas garanti à la fin du projet ?

Pour faciliter le changement, il importe de disposer d'un solide dossier d'affaires, que le message soit clair, uniforme entre les gestionnaires et facile à comprendre et facile à transmettre.

Nous avons donc basé l'histoire initiale de la création de la nouvelle vice-présidence et de son nouveau modèle organisationnel autour de 5 grandes questions :

- Quoi? - Quel est la problématique à régler? Que voulons-nous faire ensemble, que voulons-nous changer? – La vision
- Pourquoi la vice-présidence a été créée? – Le dossier d'affaires
- Pourquoi maintenant? – Le sentiment d'urgence
- Quels sont les bénéfices attendus? Que dirons les gens de notre VP dans 2 ans? – Les objectifs d'affaires
- Comment allons-nous y prendre pour définir notre nouveau modèle? – La feuille de route

Beaucoup de temps a été investi dans le développement de l'« histoire » de la transformation basée sur les indicateurs d'entreprise et les enjeux de la PVP pour expliquer le changement. Cette histoire a servi de fil conducteur tout au long de la démarche. Elle s'est enrichie au fur et à mesure de l'avancement de celle-ci.

Nous avons pris du temps pour travailler au niveau de l'équipe de gestion afin de répondre à ces questions et de documenter les messages clés afin de garder une trace indélébile de cette histoire.

Chaque présentation, chaque événement lié à la transformation fut l'occasion de répéter cette histoire et, évidemment, de la faire évoluer au fil du temps. Ainsi, ce sont les gestionnaires eux-mêmes, et non l'équipe des communications qui, au fil des travaux et de leur implication, ont partagé le sens de la réorganisation à leurs équipes. Le fait de les exposer en continu dans une cascade de communications a justement facilité leur appropriation de la transformation en cours.

Nathalie Larue, Desjardins,
Caroline Ménard, Brio Conseils
Stéphane Rochereau, Brio Conseils

ACMP Change Management 2015, 12 au 15 avril, 2015 – Las Vegas, Nevada, États-Unis

Ultimement, non seulement les gestionnaires ont-ils compris le pourquoi de la transformation, mais ils ont aussi et surtout été capable de raconter eux-mêmes cette histoire à leurs propres employés. La chaîne de valeurs, présentée à la suite, a aussi aidé à soutenir cette histoire.

Solution #3:

Élaborer une chaîne de valeurs pour proposer une offre de service de bout en bout

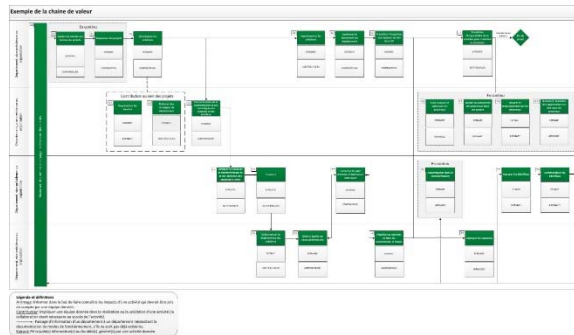
Dans la majorité des réorganisations, on conserve les postes et les fonctions, mais on les réorganise autrement. On jongle avec les cases, on les change de place, souvent même en se concentrant davantage sur les individus que sur les besoins réels, en se disant que la nouvelle structure prendra racine par elle-même.

Comment innover de façon à faire vivre la transversalité qui constitue l'offre de service de cette nouvelle vice-présidence ? Et surtout, comment réorganiser de manière à se concentrer uniquement sur les activités créant de la valeur pour le client (incluant des activités visant l'accélération de la transformation du réseau des caisses)?

Notre réponse fut la suivante : en bâtissant la structure de la vice-présidence à partir de la valeur qu'elle souhaitait apporter à ses clients. Une stratégie particulièrement utile pour illustrer et faire vivre la transversalité de cette nouvelle vice-présidence et pour briser les silos. Or, cette valeur se construit tout au long de ce que nous appelons la chaîne de valeurs : c'est la valeur ajoutée à chacune des étapes de l'offre de service. Conséquemment, il s'agit de la somme des grandes activités, étape par étape, exécutées tant par les gestionnaires que par les employés.

La démarche est assez simple : il s'agit de décrire les différentes étapes qui conduisent à la livraison d'un produit ou d'un service, et ce, en impliquant les gestionnaires. Il s'agit ensuite de s'assurer que chaque étape apporte réellement une valeur ajoutée au

service, ce qui permet d'éliminer au passage toutes les étapes sans valeur ajoutée.



La chaîne de valeur correspond aux principales activités (horizontalement) et interfaces (verticalement) entre les quatre directions dans le processus global de la définition et de la mise en œuvre de solutions d'affaires.

Au terme de cet exercice, il a fallu retirer certaines activités de l'offre de service de certaines équipes puisqu'elles n'étaient plus en lien avec la valeur que la vice-présidence souhaitait offrir à ses clients. En l'illustrant de cette façon et en le discutant avec les gestionnaires, les recommandations de synergies sont venues d'eux-mêmes, ce qui en a grandement facilité l'adhésion par la suite.

De là, nous avons une excellente base pour construire la structure organisationnelle optimale, celle où chacune des étapes de la chaîne de valeur deviendrait une composante ayant sa propre valeur ajoutée, clairement identifiée. Nous nous sommes basés sur des principes directeurs clairs et répondant aux objectifs visés par la réorganisation.

Cette approche met de côté les cases de l'organigramme pour miser sur la valeur pour le client de chacune des activités réalisées et clarifier les rôles et responsabilités, les modes de fonctionnement et les arrimages au sein de la nouvelle organisation. Plutôt que de changer les structures, qui ne sont finalement que des leviers, nous nous sommes concentrés sur le développement du "travailler ensemble".

Nathalie Larue, Desjardins,
Caroline Ménard, Brio Conseils
Stéphane Rochereau, Brio Conseils

Cet outil a été repris tout au long du projet pour structurer la réflexion et l'évolution de toutes les parties prenantes, des gestionnaires aux employés. La chaîne de valeur a été en quelque sorte la colonne vertébrale de cette transformation.

Les ateliers de travail avec l'équipe de gestion ont permis une construction itérative de la chaîne de valeur avec les directeurs, et donc une meilleure maîtrise de celle-ci par l'ensemble des gestionnaires.

Plusieurs tables de travail ont été mises en place afin de documenter les façons de faire, les modes de fonctionnement et les arrimages requis pour certaines activités de la chaîne de valeur.

Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que tous les gestionnaires de cette vice-présidence et la majorité des employés peuvent décrire le flux de l'ensemble des activités de la vice-présidence et les équipes qui en sont responsables. La chaîne de valeur est maîtrisée et vécue par tous.

Conclusion

Nous laisserons le lecteur sur les leçons apprises suivantes :

- La valeur qu'apporte un professionnel en gestion du changement n'est rien sans une participation active des gestionnaires et des employés au développement de la vision de la transformation.
- La stratégie consistant à communiquer en racontant une histoire est d'une efficacité redoutable en termes de mobilisation des ressources.
- Illustrer et faire vivre la transversalité d'une organisation ou d'une entité, en plaçant la chaîne de valeurs à l'avant-plan, accélère le bris des silos, centre la réflexion sur le client, facilite l'atteinte des objectifs d'affaires et l'appropriation des nouvelles façons de faire par les gestionnaires.
- Travailler de concert avec des professionnels en transformation organisationnelle aussi bien durant les phases de design que d'implantation, consolide la position du gestionnaire de projet et facilite l'adhésion et l'implication de l'ensemble des parties prenantes.

Le succès de l'opération a confirmé l'importance déterminante d'une véritable stratégie d'adhésion et d'appropriation de la solution. Quel que soit le contenu de la transformation à réaliser. En misant sur une participation active des employés et des gestionnaires, le projet fut mené sans grande turbulence malgré l'ampleur du changement, l'intensité et même les nombreux risques liés aux changements prescrits.

À la ligne d'arrivée, le taux de mobilisation a même augmenté de 13%* et des réductions importantes ont été apportées au budget opérationnel.

*source : résultats d'un sondage réalisé par Aon-Hewitt à travers l'ensemble de l'organisation