

Transformation des entreprises: étude de cas
Sarah Kiyingi-Kaweesa
Chef des ressources humaines et de l'administration,
Uganda Telecom Ltd, Ouganda

Rappel

Dans le monde entier, de nombreuses entreprises se trouvent confrontées à des pressions accrues provenant de sources très diverses, qu'il s'agisse des actionnaires qui souhaitent plus de dividendes, de la concurrence qui influe sur les marges et des exigences toujours plus complexes des clients, sans parler des employés eux-mêmes qui veulent obtenir une amélioration de leurs conditions d'emploi. Le secteur des télécommunications est lui aussi confronté à ces défis et Uganda Telecom Ltd (UTL) ne fait pas exception à la règle. Fin 2006, la Commission des communications de l'Ouganda (UCC), organisme de régulation du secteur en Ouganda, a annoncé l'ouverture du marché des télécommunications à une concurrence totale, mettant ainsi fin au régime de duopole qui existait depuis 5 ans entre UTL et MTN Uganda. En l'espace de quelques mois, deux autres fournisseurs d'infrastructures ont reçu des licences, ce qui a porté à cinq le nombre d'entreprises présentes sur ce marché. En outre, de nombreux fournisseurs de services Internet et fournisseurs de services de transmission de données titulaires d'une licence opèrent aujourd'hui sur le marché.

Cette évolution n'a fait qu'aggraver une situation déjà difficile pour Uganda Telecom. Il était impératif de procéder à une réforme radicale, afin que l'entreprise puisse livrer une concurrence efficace dans le domaine de la fourniture de services, tout en restant compétitive au niveau des prix. Il a donc été procédé à une restructuration, l'objectif étant de mettre en adéquation les employés, les processus et les technologies avec une stratégie commerciale centrée sur les clients.

Transformation de l'entreprise

Le principe fondamental régissant la restructuration d'UTL consiste à définir des processus opérationnels précis, à s'assurer le concours d'employés compétents pour mettre en oeuvre les processus convenus et à donner les moyens d'agir à la gestion hiérarchique. L'organisation devait cesser de se préoccuper des détails internes pour se concentrer sur l'environnement et les exigences des clients, ce qui nécessitait un style de leadership inclusif, privilégiant un rôle de coordination plutôt qu'une direction autocratique. Il était également nécessaire d'améliorer le travail en collaboration, afin de supprimer les cloisonnements administratifs au sein de l'organisation.

Il va sans dire que cette transformation de l'entreprise a été lourde de conséquences pour ce qui est des ressources humaines d'UTL. Le fait de cesser de fournir uniquement ce que nous voulions pour fournir ce dont le client avait besoin revenait à mettre en place des structures, des processus, une culture d'entreprise différente et équivalait pour le personnel à des comportements, à des compétences et à des connaissances différentes. La situation était d'autant plus complexe qu'UTL fournit une large gamme de produits et services à des clients très divers, par le biais d'un réseau intégré d'installations. Parmi ces services figurent des services filaires, des services mobiles, des services Internet et des services de données ainsi que certaines solutions informatiques destinées aux opérations de retour à la normale en cas de catastrophe et la continuité des opérations.

Objectifs de la transformation

L'organisation devait insister sur l'importance des clients, le contrôle de la qualité, l'orientation vers les résultats, la définition d'objectifs, l'efficacité et le changement en permanence. Tous les éléments - processus, employés et technologies - devaient être orientés vers cet objectif.

Cette initiative avait principalement pour but:

- de veiller à ce que chaque poste soit occupé par un employé possédant les compétences voulues;
- de rationaliser les effectifs de l'organisation, en réduisant de 32% la quantité totale des effectifs, tout en préservant les secteurs d'activité commerciale et de croissance de première importance;
- d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels, en mettant en place des systèmes et des structures propres à favoriser des gains de productivité rapides et à accroître la confiance des clients;
- de mettre en place une structure organisationnelle plus efficace, en supprimant la bureaucratie, les doubles emplois et le cloisonnement des tâches et en favorisant l'intégration des processus;
- de créer une organisation tournée vers l'extérieur et d'instaurer une culture d'entreprise privilégiant l'innovation, le changement, la prise de risques et l'apprentissage.

Approche suivie

Une équipe interfonctionnelle dirigée par le Chef des ressources humaines a été constituée, afin de mettre en oeuvre le programme dans l'organisation. Cette équipe a bénéficié de l'appui de consultants extérieurs, qui avaient pour fonction de fournir des compétences spécialisées en matière de planification du changement, de gestion des projets et d'appui pour la "rationalisation des effectifs" et l'amélioration des processus. Cette équipe a également été chargée de faire en sorte que le programme dans son intégralité soit mis en oeuvre dans les délais impartis.

Le projet a été subdivisé en trois modules, de manière à faciliter la planification et à améliorer la mise en oeuvre, à savoir: gestion du changement, rationalisation des effectifs et amélioration des processus opérationnels.

Module 1 - Gestion du changement

Ce module visait à:

- revoir l'organisation existante et à concevoir une structure fonctionnelle de haut niveau "souhaitée", destinée à servir de guide pour la rationalisation des effectifs;
- élaborer un plan de mise en oeuvre qui permette de coordonner et d'intégrer les autres modules et de faire en sorte que le projet soit suivi dans son intégralité;
- concevoir et à appliquer une stratégie de communication.

La structure de l'organisation qui a été mise au point a permis de résoudre les problèmes structurels évoqués précédemment. En conséquence, le nombre d'emplois relevant du Directeur général a été réduit, et la participation de ce dernier a été limitée aux questions purement opérationnelles; de plus, certains services ont été regroupés, ce qui a encore réduit le nombre de cadres intermédiaires.

Module 2: Projet de rationalisation des effectifs

L'objectif de ce module était d'élaborer et de mettre en oeuvre un plan permettant d'identifier et de supprimer les membres du personnel possédant des compétences redondantes dans les délais impartis pour le projet, tout en veillant à ce que tous les emplois d'importance cruciale soient remplacés temporairement par du personnel expérimenté ou dûment qualifié et en maintenant la productivité ainsi que la prestation de services pendant toute la durée de la restructuration. L'accent a été mis sur une réduction des effectifs efficace par l'intermédiaire de procédures de compensation solides.

On a identifié les compétences jugées essentielles pour appuyer la stratégie axée sur le client ainsi que sur la concurrence et la croissance rapide du réseau, à savoir: raisonnement critique, résolution des problèmes, innovation, initiative, orientation vers le client et travail en collaboration. Il a été procédé à une évaluation des compétences pour déterminer les aptitudes du personnel dans ces domaines. Diverses évaluations ont été effectuées, sur le plan du comportement et sur les plans psychométrique et technique (relatifs aux emplois).

Le choix du personnel dans les différents postes a été fait sur la base du résultat des évaluations, compte également tenu de l'expérience et de la qualification de ce personnel.

Module 3: Projet d'amélioration des processus opérationnels

Ce projet - qui constituait le plus complexe des trois projets - devait être parfaitement synchronisé avec la "rationalisation des effectifs". Il s'agissait d'apporter des améliorations rapides aux processus "en l'état", en obtenant des gains d'efficacité de nature à créer des produits de meilleure qualité avec moins d'apports. Le projet d'amélioration des processus devait être terminé dans un délai de huit semaines, avec une documentation complète sur les processus et les emplois.

Des équipes interfonctionnelles ont été chargées de revoir les principaux processus opérationnels. Elles se composaient de membres du personnel à différents niveaux dans la hiérarchie. Les équipes ont dû réexaminer les processus actuels et en concevoir de nouveaux, en supprimant les phases qui n'ajoutaient pas de valeur et en recherchant des moyens de réduire les coûts et d'améliorer l'expérience client. Par ailleurs, elles ont défini des mesures de rendement et fixé des objectifs en la matière, tout en réexaminant les mécanismes correspondant à chaque processus. Pour chacun de ces processus, on a défini un responsable de la mise en oeuvre des nouveaux processus.

Problèmes rencontrés

- Temps imparti pour le projet: le délai imparti pour le projet dans son intégralité était de douze semaines. Un grand nombre d'activités ont dû être coordonnées et achevées dans ce délai.
- Coordination des différents modules étant donné que tout retard avait des incidences sur les autres modules.
- Echelonnement du projet: les deux nouveaux concurrents avaient commencé à recruter du personnel. L'incertitude engendrée par le projet de restructuration a conduit certains membres du personnel à chercher du travail ailleurs.
- Défense du "pré carré": certains gestionnaires ne voulaient pas que des changements soient apportés à la structure de leurs équipes.
- Préparer un programme de réorientation professionnelle à l'intention de ceux qui n'allaient probablement pas rester dans l'organisation.
- Préserver le moral du personnel, la productivité et la fourniture de services pendant les activités de rationalisation des effectifs.

- Facteurs externes – Pendant cette phase, le pays organisait la réunion des Chefs de gouvernement du Commonwealth (CHOGM), qui a eu lieu pendant le mois où nous étions censés mettre fin aux contrats du personnel. Cela a retardé le déroulement du projet, car nous ne voulions pas que des articles négatifs paraissent dans la presse à un moment où il y avait autant de visiteurs étrangers en Ouganda.

Principaux facteurs de réussite (réduction des risques)

Rôle du Directeur général en tant que chef de file de la restructuration

Il était essentiel que le Directeur général conduise le processus de changement et soit perçu comme agissant ainsi. Celui-ci a donc souligné la nécessité d'apporter des changements, a présenté les objectifs de la transformation ainsi que les cibles et mesures qui avaient été convenues.

Participation de l'équipe de direction

On affirme fréquemment que les personnes apportent leur appui à ce qu'elles contribuent à créer. La haute direction (EXCO) et le comité de gestion (cadres intermédiaires) connaissaient parfaitement les exigences, de sorte qu'on leur a confié la responsabilité de projets bien précis dans le cadre du programme de restructuration. En outre, le système de gratifications a été adapté de façon à reconnaître et à récompenser la contribution de ceux qui avaient mené à bien avec succès la restructuration lorsque le programme a pris fin.

Gestion du projet

L'équipe principale s'est réunie chaque semaine pour faire le point de l'état d'avancement de chaque module et apporté des retouches aux activités lorsque cela était nécessaire. L'essentiel était de faire en sorte que les objectifs soient atteints, mais une grande souplesse a été ménagée pour arriver au résultat final.

Stratégie de communication

Au cours du délai de douze semaines, un communiqué était diffusé chaque semaine à l'ensemble du personnel. Ce communiqué comprenait une mise à jour de l'état d'avancement du processus de restructuration ainsi qu'une présentation des prochaines étapes du processus, afin que les employés soient aussi bien préparés que possible. Cela a permis d'éviter que des rumeurs ne nuisent au processus et de renforcer la confiance dans ce processus.

Consultants extérieurs

Il était important de pouvoir compter sur une équipe qui ne participait pas au projet et pouvait ainsi conserver son indépendance pendant le processus.

Gestion du réseau informel

Dans toute organisation, parallèlement à la structure formelle, il existe une structure informelle qui exerce très souvent une plus grande influence. Les principaux facteurs influant sur la structure informelle ont été intégrés dans les équipes chargées des processus, de façon à les associer et à s'assurer de leur appui au service du changement.

Maintenir le changement

Une fois les changements effectués, l'entreprise devait mettre en place des systèmes permettant de pérenniser les améliorations apportées et d'achever la restructuration pour que l'organisation soit tournée vers les clients et devienne performante. Cette initiative de restructuration ne constituait que les prémices du changement et il restait encore beaucoup à faire pour maintenir le cap, car la tendance consiste souvent à revenir aux méthodes anciennes.

Formation du personnel

Les déficits de main-d'oeuvre qualifiée identifiés pendant le projet de restructuration devaient être supprimés. Ces déficits concernent un ensemble de compétences de gestion et de compétences techniques. La formation du leadership vise à permettre une plus grande participation, tandis que les compétences techniques ont principalement pour but d'introduire de la souplesse dans l'organisation en rendant le personnel polyvalent.

Système de gestion du rendement et de récompense

Un système de rémunération axé sur le rendement et utilisant une rémunération liée au marché, propre à motiver et à retenir le personnel le plus compétent, a été créé. Etant donné que la gestion du rendement est intégrée à la planification organisationnelle, les mesures appliquées comprennent le rendement de l'entreprise.

Eviter toute augmentation de personnel

La quantité totale des effectifs est gérée par le Département des ressources humaines et il n'est possible de créer de nouveaux emplois que si un autre emploi peut être supprimé. En outre, chaque Département a son propre budget salarial pour ses employés, dont le Chef du département est responsable. Cela a amené certains Chefs de département à fixer des priorités et, dans certains cas, à trouver une "solution de rechange" novatrice pour réduire encore le relevé des effectifs.

Amélioration constante

Dans le cadre du processus de changement constant, les gestionnaires doivent fournir des plans annuels sur l'amélioration des processus qu'ils mettent en oeuvre. On établit actuellement un compte rendu trimestriel, qui permettra de veiller à ce que la mise en oeuvre soit menée à bien.
