

VINEET NAYAR

LES EMPLOYÉS D'ABORD, LES CLIENTS ENSUITE

COMMENT RENSERER LES RÈGLES DU MANAGEMENT



**NOUVELLE
ÉDITION
AUGMENTÉE
ET ILLUSTRÉE**

diateino

LES EMPLOYÉS D'ABORD,
LES CLIENTS ENSUITE

Catalogage : leadership, RH

Directrice éditoriale : Claire Gautier

Éditrice : Louise Baudrillart

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays

Cette édition est publiée avec l'autorisation de Harvard Business Press

Titre original : *Employees First, Customers Second:*

Turning Conventional Management Upside Down

Copyright © Vineet Nayar, 2011

Édition française 2018 : Les Éditions Diateino

Copyright © 2018 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-317-2

Vineet Nayar

LES EMPLOYÉS D'ABORD,
LES CLIENTS ENSUITE

Comment renverser
les règles du management

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Aude Sécheret et Minna Movallali

Illustré par Étienne Appert

diateino

Sommaire

Préface à l'édition française.....	9
Avant-propos : un récit pragmatique.....	11
Prologue.....	13
Introduction.....	21
CHAPITRE 1 – Miroir, mon beau miroir.....	39
Créer le besoin de changement	
CHAPITRE 2 – La confiance à travers la transparence.....	69
Créer une culture du changement	
CHAPITRE 3 – Inverser la pyramide organisationnelle.....	113
Construire une structure du changement	
CHAPITRE 4 – Redéfinir le rôle du dirigeant.....	157
Transférer la responsabilité du changement	
CHAPITRE 5 – Mieux comprendre à partir des incompréhensions.....	187
Renouveler le cycle du changement	
CHAPITRE 6 – Sept expériences personnelles qui m'ont transformé en leader EFCS.....	207
Réveillez le leader qui sommeille en vous	

Remerciements	235
Index.....	239
À propos de l'auteur	245

Préface à l'édition française

Sous la pression des médias, qui ne voient souvent dans l'entreprise que son cours de bourse, ses grandes opérations stratégiques de fusions-acquisitions, ou le comportement de son dirigeant, on pourrait presque oublier qu'une entreprise est d'abord une communauté d'hommes et de femmes, travaillant ensemble pour que l'entreprise vive et prospère.

C'est ce que nous rappelle Vineet Nayar, en présentant cette hiérarchie « Les employés d'abord, les clients ensuite ». Ce n'est pas très politiquement correct (d'autant plus qu'il ne mentionne même pas les actionnaires !).

Et pourtant il devrait être évident pour chacun, y compris les clients et les actionnaires, que leurs intérêts ne seront bien servis que si les collaborateurs de l'entreprise se mobilisent autour d'une vision commune et déploient toutes les ressources d'innovation et de créativité dont ils sont capables.

Car la vision des employés que Vineet nous présente, et qui s'appuie sur toute son expérience à HCL, n'est pas celle d'une armée au garde-à-vous, ou marchant au rythme imprimé par un chef charismatique. C'est au contraire celle de commandos capables de trouver eux-mêmes

les domaines d'innovation et de changement pour mieux répondre aux besoins des clients et donc gagner la bataille concurrentielle.

HCL, diront certains, est une société de services, où le produit est l'activité des hommes et des femmes de l'entreprise. En serait-il de même dans une activité industrielle ? Je peux témoigner personnellement que c'est aussi le cas : dans toute entreprise, on est toujours surpris par la capacité de progrès et d'initiative de collaborateurs à qui l'on a fait confiance, y compris dans les situations les plus difficiles.

Pourtant peu nombreux sont les chefs d'entreprise qui, sur cette constatation, ont construit un véritable système de management, cette « pyramide inversée » que décrit Vineet Nayar, où le management, et le dirigeant lui-même, se soumettent au jugement des collaborateurs. Le lecteur suivra ainsi une expérience passionnante, audacieuse, mais pragmatique, et sanctionnée par la réussite.

Il n'est pas indifférent que ce témoignage nous vienne du patron indien d'une entreprise indienne devenue mondiale. Cela nous rappelle que l'humanisme n'a pas de frontières, que les valeurs de confiance, de respect, de transparence et d'exemplarité sont universelles, comme le sont leurs effets sur la motivation et la réussite.

La globalisation va donner aux entreprises nées en Asie ou dans les autres pays émergents un rôle croissant. Espérons que cette diversité montante enrichira les expériences humaines du management. Ainsi évitera-t-on les excès et le dessèchement d'une approche trop exclusivement financière, dont Wall Street et les médias financiers tendaient à faire, avant la crise, l'étalon mondial et qui n'a pas suffisamment évolué depuis.

Bertrand Collomb
Président d'Honneur du groupe Lafarge,
Membre de l'Institut
(Académie des sciences morales et politiques)

Avant-propos : un récit pragmatique

On n'a pas souvent l'occasion d'avoir un témoignage direct d'un dirigeant, relatant sa méthode pour faire passer son entreprise d'un état de lent déclin à celui d'un moteur de vitalité et de croissance. C'est justement ce que nous propose Vineet Nayar dans ce récit détaillé à la première personne, retraçant le chemin suivi par son entreprise au cours des dernières années.

Ce livre offre trois perspectives. Pour commencer, nous avons une vision d'une transformation majeure de l'industrie à travers le regard de Vineet en tant que dirigeant – ses doutes, son processus, la validation de ses idées, et la construction d'un consensus. Ensuite, nous observons l'évolution de sa pensée sur le management depuis l'orthodoxie jusqu'à la nouveauté – depuis la structure traditionnelle hiérarchique à une volonté de décentraliser le pouvoir et les responsabilités dans l'optique de créer de la valeur. Enfin, nous explorons les prérequis culturels nécessaires à cette approche du management – le besoin d'honnêteté, de transparence, de confiance et de dialogue à tous les niveaux de l'organisation.

Plus important encore, Vineet affirme qu'aujourd'hui, l'atout principal d'une organisation se trouve de plus en plus dans le talent et la créativité de ses employés. Les sociétés basées sur l'économie du savoir, en

particulier, dépendent d'équipes aux personnalités enthousiastes qui ont envie de relever tous les défis et d'agir en gardiens du savoir propre à l'organisation. Leur management – surtout celui des employés de la génération Y, et particulièrement dans un cadre multinational – requiert toute une nouvelle gamme de compétences. L'histoire de Vineet démontre comment une entreprise peut se concentrer sur ses créateurs de valeur – les employés de première ligne – pour réaliser une croissance avec des profits remarquables. À une époque où nous constatons une transition rapide depuis l'entreprise traditionnelle jusqu'aux entreprises basées sur l'économie du savoir – et, par conséquent, une transformation du travail des dirigeants et de la pratique du management – ce livre soulève des questions philosophiques importantes. Y a-t-il une valeur inhérente à chaque employé – dans son savoir-faire, sa créativité, son engagement au travail et sa capacité à collaborer ? Pour créer le maximum de valeur pour les clients, devrions-nous nous concentrer sur la façon d'attribuer des responsabilités aux employés ? En bref, est-ce que ce sont les employés qui font la différence ?

Vineet répond à ces questions dans ce témoignage particulièrement accessible. Il s'agit à la fois du récit d'une transformation d'une organisation, d'un guide pratique pour les managers qui souhaitent obtenir des résultats équivalents, et de l'histoire de l'évolution personnelle d'un dirigeant. J'en recommande la lecture de tout mon cœur.

C. K. Prahalad
Professeur d'université
Chaire Paul and Ruth McCracken
Ross School of Business Université du Michigan

Prologue

« Sautez ! »

Imaginez-vous au bord d'un immeuble de trois étages en feu. Si vous saviez que, pour espérer survivre, il vous fallait sauter dans les trois secondes, le feriez-vous ?

Imaginez maintenant que vous vous trouvez au bord de cet immeuble en feu avec toute votre équipe (dix, cent, mille personnes). Vous êtes la seule personne à le savoir : vous avez trois secondes pour sauter. Vous vous tournez vers votre équipe et ordonnez : « Sautez ! » Que se passe-t-il alors ? Vos employés sautent, comme vous l'avez demandé.

Ou ils ne sautent pas, précisément parce que vous l'avez demandé.

Été 2005. Je suis au bord d'un immeuble avec mes 25 000 collègues de HCL Technologies. Étant leur



nouveau dirigeant, ils se tournent naturellement vers moi et me demandent : « Et maintenant ? » Je le sais : il faut sauter. Et pourtant, quelque chose me dit que je n'ai rien fait pour gagner leur confiance. Si je leur ordonnais de sauter, me suivraient-ils ?

Il y a huit ans de cela, j'ai surmonté ma peur d'être contesté en tant qu'auteur pour raconter l'histoire de ces « transformeurs » exceptionnels qui ont bel et bien sauté cet été-là, et pour relater leurs résultats spectaculaires au cours des cinq années suivantes. À travers leur récit, j'espérais inspirer une nouvelle génération de dirigeants à placer l'individu au cœur même du changement en adoptant une philosophie innovante baptisée *Les Employés d'abord, les clients ensuite*.

Si le processus de transformation lié à cette nouvelle approche était important lors de la première publication de ce livre en 2010, il est aujourd'hui absolument crucial. Car nous nous trouvons à nouveau au bord d'un immeuble en feu : nous tous, y compris vous et moi. Et ce qui n'était à l'époque qu'un petit incendie s'est maintenant transformé en brasier ardent.

Nagez-vous dans un océan mort ?

Voyageant à travers le monde pour examiner différentes organisations et m'entretenir avec leurs dirigeants, mon constat est sans appel : de plus en plus de managers sont davantage dans la réflexion que dans l'action et affichent une vision peu inspirante. Comme si l'on se trouvait au beau milieu d'un océan mort.

Rien d'étonnant donc à ce que l'on constate une démotivation des employés, un taux d'innovation en berne et une culture du reproche, tout ceci conduisant à une perte de notoriété et de parts de marché.

Malheureusement, un nombre croissant de dirigeants conduisent leur entreprise dans les zones mortes de l'océan, incapables de saisir le véritable impact des trois forces de changement.

Tout d'abord, l'ère industrielle a mis l'accent sur les processus et les sciences de gestion avec des résultats réellement positifs. Cependant, l'ère du numérique exige plus que l'amélioration des processus : elle demande une forte dose d'innovation. Il est donc essentiel de bâtir des organisations à même d'expérimenter et d'innover rapidement, dirigées par des leaders inspirés, à l'esprit libre, plutôt que par des managers prisonniers de leur obsession de contrôle.

Ensuite, l'univers du management tel que nous le connaissions est révolu. Les pyramides hiérarchiques sont dépassées. La génération Y a une vision du travail bien plus ouverte, connectée et collaborative. Elle ne suivra plus aucune structure de commande et de contrôle. Les employés ne souhaitent plus être gérés et organisés comme des écoliers bien rangés. Ils ne se conformeront plus à une hiérarchie obsolète et ne se laisseront plus ensevelir sous des pyramides archaïques. Pour s'en convaincre, il suffit de voir avec quelle fougue les jeunes se battent actuellement aux États-Unis pour faire changer la loi sur le port d'armes suite à la tuerie de Parkland en Floride. Aucune structure ni aucun règlement ne les empêchera d'aller de l'avant afin d'obtenir ce qu'ils désirent pour leur génération.

Enfin, les avancées technologiques ont rendu le rôle de gestion des managers d'autant plus redondant. La connaissance qu'ils apportaient auparavant est désormais disponible en ligne. Leurs facultés de raisonnement sont peu à peu remplacées par l'intelligence artificielle et l'analyse des données. Quant à leurs tâches quotidiennes, il suffit d'une simple application pour les effectuer ! Si les nouvelles technologies rendent le management obsolète, il y a encore beaucoup à faire en matière d'inspiration.

De plus en plus de managers nagent dans un océan mort tandis que le monde autour d'eux continue de tourner. Et malheureusement, bon nombre d'entre eux n'en sont même pas conscients !