

# CONDUITE ET MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT : L'EFFET DE LEVIER

Christophe Faurie

**On nous parle beaucoup de changement. Mais avons-nous pris la dimension du problème ? Avons-nous compris que le changement est une remise en cause de l'homme et de l'organisation fort complexe ? Que le dirigeant est le dindon de la farce : il a été « formaté pour administrer », alors qu'il n'est plus jugé que sur son aptitude au changement ?**

**Pour lui, rien de plus urgent qu'apprendre la conduite du changement : ce texte cherche à l'aider dans son auto-formation.**

## I. Exemple

Pour illustrer mon propos, voici un exemple. Il est court pour correspondre à la taille de cette présentation. En fait, il n'y a pas de différences entre changements quant à la nature des phénomènes qui entrent en jeu et aux techniques qui permettent de les mener à bien. Le lecteur trouvera des exemples plus complexes en annexe.

Il y a une quinzaine d'années j'étais directeur du marketing d'une grosse société de service. Un problème se pose : alors que la stratégie de l'entreprise est d'entrer sur le marché des grandes entreprises, nos réponses aux appels d'offres de ces « grands comptes » sont pitoyables : nos estimations de prix sont parfois deux fois plus élevées que celles de nos concurrents. En fait, si mon service gère certains contrats récurrents et leurs renégociations, les appels d'offres sont transmis aux agences de la société les plus proches des unités concernées (une usine, par exemple) : ces agences sont-elles à la hauteur de cette responsabilité ? Plus grave, la société a bâti son développement et sa croissance (chiffre d'affaires multiplié par 5 en 10 ans dans un marché stable) sur une politique de promotion interne inhabituelle : ses directeurs régionaux et directeurs d'agence sont tous sortis du rang de ses techniciens grâce à leurs succès commerciaux ; la direction de l'entreprise se demande si ce modèle ne montre pas ses limites et s'il ne faudrait pas recruter des diplômés de grandes écoles...

Je propose à quelques directeurs d'agence de tirer les choses au clair avec eux. J'écris un « cas », notre dernier échec, et je demande à ce groupe ce qu'il aurait fallu faire pour emporter cet appel d'offres. Résultat : ils connaissent fort bien les prix du marché et les stratégies de leurs concurrents, mais 1) la direction de l'entreprise juge ses agences suivant une logique exclusive de rentabilité (de « prix de l'heure ») ; 2) cette logique appliquée aux équipes des agences qui n'ont pas la compétence ou l'expérience suffisantes pour mener rapidement les missions demandées par les installations complexes des « grands comptes », conduit à des prix non compétitifs. En revanche, les spécialistes de la direction technique seraient parfaits pour ce travail. La direction générale crée alors une cellule de compétences centrale et fixe de nouvelles règles (notamment de rentabilité) en ce qui concerne les « grands comptes ». Le problème est clos.

## II. La priorité absolue du dirigeant : apprendre à conduire le changement

Quelques observations :

### ***Le changement : une crise destructrice de l'identité humaine***

Ailleurs dans le monde, le changement est, depuis des décennies, la préoccupation majeure des dirigeants et des scientifiques. En France, non. Le changement nous semble aussi innocent qu'empiler des cubes.

Ce petit exemple nous montre l'étendue de notre erreur : immédiatement l'échec du changement (entrée sur le marché « grands comptes ») conduit à envisager l'élimination de l'encadrement ! Pire : on l'accuse d'incompétence. Imaginez : vous vous croyiez important, vous étiez respecté par votre famille, vos collaborateurs et vos dirigeants, et, brutalement, on vous jette à la rue comme un malpropre, comme si vous n'aviez pas le droit d'exister : comment réagiriez-vous ?

Le changement est une transformation de l'homme : on lui demande d'arriver à faire ce qu'il pense ne pas savoir faire. Il nous met devant notre incompétence, il brise l'image que nous avons de nous. C'est ce que nous avons de plus précieux qui est attaqué, ce qui fait que nous sommes « nous » : d'où réflexes d'auto-défense les plus primitifs. Sous le vernis culturel, le changement tourne vite à la lutte à mort.

### ***Le rôle du dirigeant est le changement, or il n'a pas été formé pour cela***

Que demande-t-on au dirigeant ou au gouvernant ? Des réformes. Quand ils ne savent pas transformer l'entreprise ou rendre prospère la nation, ils sont limogés. Normal, n'est-ce pas ?

Non. La voie royale vers les postes les plus prestigieux est d'être un « grand commis de l'État ». Les formations supérieures sont des formations de « gestion » ou « d'administration ». L'éducation nationale est une série d'examens et de concours qui vérifient la conformité de l'élève à la pensée du maître. Nous sommes formés pour « entretenir », pour être des « collaborateurs ».

Jeu de dupes : le contrat implicite du dirigeant avec la société est d'entretenir l'entreprise, or, on lui demande maintenant de remettre en cause son héritage et on le condamne quand il ne le fait pas !

S'il veut survivre, le dirigeant doit apprendre un nouveau métier, le changement. Et il est seul. La suite de ce texte veut lui donner un coup de main, lui indiquer comment orienter son apprentissage.

### ***Une stratégie laissée à elle-même va à l'encontre des intentions de ses initiateurs***

Retour à l'exemple. Sa première partie. Qu'y voit-on ? Un résultat général : un changement laissé à lui-même va à l'encontre des intentions de son initiateur.

Pourquoi ? Parce que, comme ici, il existe des règles antérieures qui lui nuisent : on ne peut pas entrer sur le marché des grands comptes et conserver les règles de rentabilité des agences, sauf à rendre plus productives leurs équipes, ce qui exige un investissement dont les agences n'ont pas les moyens. Et le mécanisme de résistance au changement est toujours le même : c'est une sorte de « grève du zèle » : une règle « sanctifiée » de gestion de l'organisation est utilisée pour tuer la nouvelle stratégie.

### ***Un changement ne peut réussir sans contrôle***

La deuxième partie de cet exemple montre comment se tirer de ce piège : par le contrôle du changement. Un « animateur du changement » travaille avec ceux qui doivent mettre en œuvre le changement, analyse leur logique et les conditions auxquelles ils font face et en déduit un plan d'action qui permettra de faire réussir la stratégie compte-tenu de ces données.

## **III. Première technique de contrôle : le Tir au journal**

Le changement fait peur parce que nous avons l'expérience de ses échecs. Mais ils ne sont pas propres au changement, ils viennent d'une erreur quasiment culturelle : faute de l'encadrer, il dérive. Il est alors impossible d'éviter le désastre. Si l'on s'y prend à temps, et si l'on est bien placé pour intervenir, les méthodologies pour mettre un changement sur des rails sont simples :

### ***Le Tir au journal, mécanisme élémentaire de contrôle du changement***

À une époque les artilleurs de pièces à longue portée devaient attendre la sortie du journal adverse pour savoir où étaient tombés leurs obus. Ils pouvaient alors corriger leur tir.

Le dirigeant peut procéder de même : il lance sa stratégie. Puis, quelques temps après, il dépêche une personne qui va discrètement faire un bilan des réactions de l'organisation. Si ce travail est bien fait, l'expérience montre qu'une seule correction de trajectoire est suffisante.

### ***L'électron libre facteur clé de succès du Tir au journal***

Le facteur clé de succès du « tir au journal » est « l'électron libre », la personne qui sait obtenir et synthétiser l'information nécessaire au management.

Comment la choisir ? Elle doit avoir accès aux « gens qui comptent » pour la mise en œuvre d'une stratégie ; ils doivent avoir suffisamment confiance en elle pour se confier ; surtout, elle doit sortir de cette enquête non une liste incohérente de jérémiades, mais une ou deux mesures simples qui peuvent donner des résultats immédiats, enclencher un « effet domino ».

## **IV. Deuxième technique de contrôle : l'Ordinateur social**

Modifions un peu l'exemple précédent. Imaginons qu'au lieu d'intervenir en situation de crise, après plus d'un an d'échecs à répétition, on ait organisé l'exercice de simulation juste après avoir décidé de la nouvelle stratégie. Que se serait-il passé ?

### ***L'Ordinateur social ou rendre l'organisation responsable du changement***

Les membres de l'entreprise connaissent suffisamment son marché et les capacités de leurs équipes pour « simuler » la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Du coup, les premiers appels d'offres auraient été des succès et l'entreprise aurait profité beaucoup plus tôt de ce nouveau flux d'affaires.

Elle aurait fait l'économie d'une crise (il a été envisagé de remplacer l'ensemble du management opérationnel de la société !) et des cicatrices qu'elle laisserait.

La technique qui consiste à demander à votre organisation de vous proposer le plan de mise en œuvre d'une stratégie s'appelle « l'Ordinateur social ».

### ***Les bénéfices de l'Ordinateur social : le changement devient une nécessité pour tous***

Si on sait correctement l'appliquer, cette, très simple, idée a des bénéfices inattendus :

- La conception du plan d'action est une simulation de sa mise en œuvre : du coup, les écueils qui, ordinairement, auraient tué le changement, apparaissent au grand jour (cf. les règles contradictoires qui dirigeaient les agences), et peuvent être éliminés.
- Mieux : le dirigeant peut juger ses collaborateurs « en action », mais sans risques. Et ceux-ci peuvent, par le biais de l'équipe d'animation, négocier entre eux et avec lui (réclamer des moyens, de l'aide...).
- Le succès du plan déclenche un vent d'optimisme. De plus le travail de négociation élimine les rivalités et soude l'entreprise. Apprentissage de groupe. Le même que celui qui crée les équipes sportives efficaces.

- Une fois le plan conçu, non seulement la redoutée « résistance au changement » est absente, mais la mise en œuvre du changement est immédiate : chacun sait ce qu'il doit faire et ce qu'il peut attendre des autres. L'organisation sait même affronter l'aléa : les membres de l'entreprise connaissent si bien leurs collègues, qu'ils peuvent anticiper leurs réactions.
- Le dirigeant pilote le changement à distance. Il ne le porte pas à bouts de bras. Il a un rôle de dirigeant.

### **La recette de l'Ordinateur social est simple**

La construction d'un « Ordinateur social » est celle d'une sorte de « cocotte-minute » du changement. Ses ingrédients principaux :

- Un cadre de temps court, essentiel au dynamisme de la transformation, qui doit être un « sprint » (pas plus de 6 semaines pour les changements les plus compliqués).
- Une « task force » des personnes nécessaires à la mise en œuvre du changement.
- Un objectif à atteindre, et une très claire « méthodologie ambulatoire » : elle va guider la task force (ici le traitement d'un « business case »).
- Une équipe d'animation, qui la décharge des travaux sans valeur ajoutée, et facilite les échanges entre ses membres. La direction pilote le déroulement de leurs travaux par l'intermédiaire de l'animation. Le rôle principal de l'animation ? Contrôler le changement, éviter qu'il ne s'égaré.
- Le facteur clé de succès ? La préparation : il s'agit d'identifier les personnes qui doivent constituer la task force et trouver une formulation du problème à résoudre qui va les mettre en mouvement.

### **L'effet de levier, le résultat de l'Ordinateur social**

Ces travaux débouchent sur un résultat inattendu : à l'opposé de ce que nous croyons tous, le changement qui réussit ne demande quasiment pas de moyens. C'est ce que Jay Forrester a appelé, il y a déjà un demi-siècle, l'effet de levier. Sans entrer dans des considérations scientifiques compliquées, l'exemple précédent montre de quoi il est question :

Le succès de la nouvelle stratégie tenait à peu de choses : un aménagement de quelques règles de gestion, et la promesse d'un éventuel appui d'experts techniques. Cet aménagement n'a pas demandé plus d'une réunion pour être conçu, le management l'approuvant, ensuite, en quelques minutes. Tout l'art du changement est ici : c'est trouver une mesure organisationnelle qui permet la mise en œuvre immédiate de la nouvelle stratégie.

Voici donc ce que produit l'Ordinateur social : des mesures organisationnelles simples et « évidentes », qui acceptent les personnels tels qu'ils sont, et qui font le succès de la stratégie choisie ; mais si, *a posteriori*, cette mesure organisationnelle paraît évidente, *a priori*, elle ne l'était pas du tout.

On est loin des difficultés rencontrées actuellement par les transformations des entreprises et des moyens qu'elles mobilisent.

### **Indicateur de succès du changement : une organisation optimiste**

Pour finir, un résultat marquant de la réunion de l'exemple précédent : après deux heures de tension difficilement supportable (implicitement, les directeurs d'agence sont accusés d'incompétence), métamorphose des participants : ils sont souriants, contents d'eux et de l'entreprise. Et le management de l'entreprise partage leur humeur : il est visiblement extrêmement satisfait des résultats obtenus, et de ses équipes.

Un changement qui réussit, c'est une entreprise heureuse, et optimiste. Pourquoi ? Le processus précédent amène non seulement la réussite de la stratégie de l'organisation mais aussi l'élimination des dysfonctionnements qui usaient l'efficacité et le moral des membres de l'organisation (pour les équipes : la contradiction entre exigence de rentabilité et demande des « grands comptes »). Dorénavant chacun sait, quasiment inconsciemment, comment mener à bien sa tâche, sans encourir frustration et blocage.

L'optimisme des membres de l'entreprise est le meilleur indicateur de succès d'un changement. Autrement dit vous n'aurez pas réussi le changement tant que votre entreprise n'aura pas le sourire. Ce très simple indicateur vous donne la dimension du défi que doit relever le « leader du changement » !

## **V. Faire du changement un processus maîtrisé demande peu de moyens**

S'il y a une chose à retenir de ce texte, c'est que vous devez apprendre à conduire le changement.

Cet apprentissage est, comme tout apprentissage, comme celui de la bicyclette, le résultat de la pratique.

Cela signifie 1) que l'erreur, le « gadin », est partie inévitable et essentielle de votre formation ; 2) que le problème auquel vous serez immédiatement confronté est de réduire les dommages entraînés par ces « gadins » : l'enjeu n'est plus l'état de vos genoux, mais votre vie et celle d'un groupe d'hommes.

Donc : commencez par de petits changements, et multipliez les, plus vous vous exercez plus efficace vous devenez... Mieux encore : observez comment vos enfants ont appris la bicyclette et transposez leur exemple.

Et faites-vous des amis : vous aurez besoin d'aide dans votre expérimentation, ne serait-ce que pour évacuer vos frustrations.

Ce n'est qu'alors que les techniques qui précèdent commenceront à prendre tout leur sens.

## VI. Annexes : études de cas et références

Les principes de l'ordinateur social étant posés, voici, pour achever de rendre cette technique familière, deux études de cas, ainsi que des références. La première étude donne un exemple de Tir au journal, la seconde montre une transformation majeure d'une entreprise, et l'Ordinateur social qui a été utilisé.

### **Etude de cas n°1 : rattraper une stratégie mal partie**

Le témoignage qui suit est celui d'un contrôleur de gestion d'une grande société d'intérim.

#### **Le contexte**

*« En 2004, la Loi Borloo a ouvert à l'intérim le marché des CDD / CDI - une grande opportunité : à titre d'exemple, 1% du marché des CDD représente un chiffre d'affaires de 42 millions d'euros. Or, les marges de l'intérim s'effritent.*

*Le P-DG du groupe d'intérim pour lequel je travaillais à l'époque a immédiatement compris que la société devait s'implanter vite sur ce marché : en deux ans les jeux seraient faits ; il serait extrêmement coûteux de prendre des parts de marché.*

*Pour lui, cela devait se faire relativement facilement : étant un des leaders de l'intérim, nous avions les réseaux commerciaux et l'accès aux ressources (candidats) nécessaires.*

*Un semestre après le lancement de cette stratégie, tous les indicateurs semblaient au vert : les objectifs budgétaires étaient atteints. En fait, la direction générale se focalisait principalement sur la « branche » où le potentiel était le plus élevé, c'est-à-dire la branche Tertiaire.*

*Quant à la branche dont j'étais contrôleur de gestion, elle ne se préoccupait guère d'un sujet qui avait un faible impact sur ses objectifs budgétaires. D'ailleurs, la direction avait fixé des objectifs très faibles aux agences (réaliser une seule vente sur ce premier semestre). Et si seulement 20% d'entre elles avaient réussi à l'atteindre, toutes les autres pouvaient mettre en avant le nombre de rendez-vous pris : il semblait donc que personne n'avait rien à se reprocher.*

*Quant à moi, j'étais certain que nous étions en train de rater une occasion unique de redresser la rentabilité de notre branche, et d'améliorer significativement les résultats de la zone Ile de France. Je considérais que si nous attaquions convenablement ce marché, cette zone pouvait même devenir l'une des plus rentables de la branche.*

*J'ai eu l'idée d'utiliser un exercice du MBA auquel je participais alors (en parallèle de mon travail), pour procéder à une interview d'une dizaine de personnes « clés » afin de voir s'il ne serait pas possible d'en tirer un plan de mise en œuvre de cette nouvelle stratégie qui accélère son application. Pour profiter d'un ensemble aussi large que possible d'expériences et de « bonnes pratiques », l'enquête s'est faite sur l'ensemble de la société.*

#### **Les résultats de l'enquête**

*Qu'en est-il sorti ?*

*Une surprise : le marché n'était pas d'un accès aussi facile que nous le pensions. En fait, nous entrions dans un nouveau métier pour lequel nous n'étions pas préparés.*

*L'offre CDD / CDI ne devait pas être proposée aux acheteurs d'intérim traditionnels, mais aux DRH. Un travail était à faire pour identifier ces décideurs que nous connaissions peu, et pour comprendre comment les approcher et à quels arguments ils étaient sensibles.*

*En fait, les ventes qui avaient été réalisées (notamment par la branche Tertiaire) cannibalisaient nos marchés : nous propositions des CDD à la place de l'intérim. C'est d'ailleurs ce que montraient les études du CREDOC, où l'on voyait nos parts de marché de l'intérim chuter sur ce segment.*

*Un argument souvent utilisé par nos vendeurs était que les CDD étaient « moins chers » que l'intérim. Ils n'avaient pas compris que ce que payait le client pour un intérimaire incluait les charges patronales ; pour un CDD notre rémunération était hors charges, charges que le client aurait à régler ultérieurement !*

*Un effet pervers encourageait la cannibalisation : alors que nous affections aux ventes d'intérim les charges des agences, la vente de CDD / CDI semblait une marge pure ! C'est probablement aussi pour cette raison que nous tendions à casser les prix du marché des CDD / CDI.*

*La vente elle-même posait de gros problèmes : la vente d'intérim se résume à transmettre un CV au client ; dans le cas du CDD / CDI, il faut faire une recherche préliminaire, sélectionner quelques candidats, leur faire rencontrer le client, qui choisit. Et, surtout, pas question de transmettre des CV nominatifs : le client pourrait dire qu'il les possédait déjà dans sa base de données ! Peu d'agences avaient, simplement, réfléchi à cette question.*

*Le processus de vente, d'ailleurs, était totalement nouveau pour les directeurs d'agence, qui avaient besoin pour le maîtriser d'une formation, d'un « coaching ».*

*En outre, il semblait important de faire de la réussite de la nouvelle stratégie un objectif des commerciaux : prime de résultat, « challenge », etc.*

*Un autre problème : pour un CDD / CDI bien payé, un candidat peut être prêt à déménager, ce qui n'est pas le cas pour l'intérim. Nous devons donc construire des bases de données nationales : plus question que les agences continuent à utiliser un vivier local. Plus généralement, le processus de recrutement des candidats*

*avait fait l'objet d'un approfondissement insuffisant : nous devons adopter les techniques de la chasse de têtes.*

*Et, à ce sujet, ne fallait-il pas créer une « marque » séparée pour la nouvelle offre : les candidats à des CDD / CDI auraient-ils envie de transmettre leurs CV à une agence d'intérim ?*

*D'ailleurs, n'était-il pas primordial d'expliquer aux candidats et aux clients ce que signifiait la loi Borloo : que, dorénavant, les agences d'intérim leur offraient de nouvelles solutions ? Ne fallait-il pas faire une campagne de communication ?*

*Mais il n'y avait pas que de mauvaises nouvelles : nous n'avions pas vu tous les bénéfices de la loi Borloo ! Une mission CDD / CDI est payée cash ; par conséquent, nous pouvions entrer sur des marchés dont nous coupaiens jusque là les conditions de crédit de l'intérim, notamment l'énorme marché des artisans, et un très grand nombre de PME. C'était une nouvelle inespérée pour nos agences.*

*Quant à ma branche, 2 résultats se sont très vite dégagés :*

*Tout d'abord, les agences qui avaient vendu des CDD / CDI l'avaient en grande partie fait « par hasard ». Chacune avait vu une (infime) partie de l'opportunité, mais aucune n'avait compris comment exploiter systématiquement un marché qui était considérablement plus gros que ce qui était perçu. Elles aussi tendaient à cannibaliser l'offre d'intérim. Surtout, elles maîtrisaient très imparfaitement leur nouveau métier (par exemple, elles transmettaient des CV nominatifs).*

*Quant aux autres, elles ne savaient pas comment aborder la question. Leurs dirigeants, qui étaient pour la plupart « sortis du rang », avaient passé toute leur vie dans l'intérim (une quinzaine d'années, en moyenne). Ils ne voyaient pas l'intérêt de la nouvelle offre, comment et à qui la vendre : depuis toujours l'offre CDD était considérée comme un concurrent direct de l'intérim ; comment, donc, placer cette offre à côté de l'intérim dans un discours commercial ? Ils n'avaient pas compris que nous avions deux marchés séparés.*

*Avec la loi Borloo, l'offre CDD, de concurrente était devenue opportunité. Il fallait digérer ce changement.*

#### **Mes recommandations**

*Ma recommandation principale : il fallait former les agences à cette nouvelle vente. Le moyen le plus rapide de lancer le mouvement était de demander aux dirigeants de zone de réaliser une vente avec leurs directeurs d'agence ; que ceux-ci fassent de même avec leurs commerciaux, etc. Cette mesure a été immédiatement adoptée.*

*Par ailleurs, il semblait clair que nous devons faire de la publicité, construire une plate-forme nationale de gestion de CV, avoir une marque séparée, organiser des opérations de télémarketing en direction des DRH, inscrire des modules de vente CDD / CDI au catalogue de notre école de ventes, systématiser l'échange de « bonnes pratiques », recruter des commerciaux propres à l'offre CDD / CDI... ce qui a été mis en œuvre rapidement.*

#### **L'apport de l'étude**

*En ce qui concerne ma branche, immédiatement après l'enquête :*

- *Les 20% d'agences « leader » ont adopté une approche systématique de prospection du marché et ont multiplié les pistes commerciales.*
- *40 autres % ont réalisé une première vente (au moins).*
- *Les 40 derniers % ont changé d'attitude : elles ont demandé de l'aide et des moyens, alors que jusqu'ici elles nous expliquaient qu'elles faisaient ce qu'elles pouvaient, mais qu'il n'y avait pas de marché.*

*Le processus de conquête du marché avait démarré.*

*Par contraste, d'autres parties de l'entreprise, étudiées par mon audit mais à qui ne s'adressaient pas mon rapport, sont demeurées à zéro vente. Il est évident que ça n'aurait pas été le cas si elles avaient appliqué les mesures précédentes.*

*Je crois surtout que le bénéfice principal de ce projet est d'avoir levé les inhibitions de nos agences : il est devenu normal de dire « qu'on ne savait pas comment s'y prendre » et de partager les « meilleures pratiques » de l'entreprise. D'ailleurs, les directeurs de zone n'avaient pas du tout compris l'ampleur du problème. Ils étaient prêts à passer beaucoup de temps avec leurs agences, mais encore fallait-il qu'elles le leur demandent !*

#### **Un enseignement : la communication management / organisation a un impact énorme sur le succès d'une stratégie**

*Ce cas, très simple, est un exemple d'une situation que j'ai rencontrée régulièrement dans ma carrière : une insuffisance de communication management / entreprise, qui a le potentiel de faire échouer une stratégie majeure.*

*Sans un minimum d'explication, l'entreprise n'est pas capable d'appliquer correctement une stratégie ; sans un minimum d'informations venant de l'organisation, le management ne peut pas concevoir une stratégie correcte.*

*Le type de technique utilisée ici permet, rapidement, simplement et à coût quasiment nul, de résoudre ce problème. »*

#### **Effet de levier**

*Ce contrôleur de gestion a proposé une mesure simple et à coût nul : un « coaching » de lancement. Une pratique habituelle, mais à laquelle on n'avait pas pensé. Cette mesure a permis immédiatement de faire réussir la stratégie. Voici un exemple d'Effet de levier.*

## **Etude de cas n°2 : transformer une entreprise en déclin**

Ce cas fait l'objet d'une analyse détaillée, en 4 chapitres, dans *Conduire le changement : transformer les organisations sans bouleverser les hommes*.

### **Le contexte**

En 2003, un dirigeant français, que nous appellerons Alain Lefèvre, devient P-DG de l'unité Europe du sud d'une société, que nous appellerons ENTREPRISE ltd. Issue d'un groupe international qui l'a vendue à un fonds d'investissement en 2001. ENTREPRISE ltd réalise environ 500M€ de CA.

ENTREPRISE France, une partie de ENTREPRISE Europe du Sud (avec l'Italie et l'Espagne), possède deux unités de production, mais son rôle est essentiellement de vendre la production d'usines qui se trouvent un peu partout en Europe. ENTREPRISE France est donc essentiellement un réseau de distribution, dont les personnels clés sont les responsables de compte et les chefs de produits. La société vend deux gammes de produits à deux types de clients distincts. Elle est divisée en deux parties correspondant à deux sociétés qui ont fusionné.

Voici comment Alain Lefèvre décrit la situation qu'il trouve, quelques temps plus tard :

*« Vous venez d'être nommé directeur général d'une zone géographique par un groupe international, n°1 mondial de son secteur. (...) Le marché final de la société est en pleine délocalisation vers l'Est et recomposition en France. Le groupe a dû passer, depuis une dizaine d'années, par des séries de plans de restructuration, l'un d'entre eux lui a fait perdre son centre de recherche, considéré par certains comme la source de son avantage concurrentiel, un autre l'a allégé de nombreuses usines dont la principale usine française.*

*L'unité dont vous prenez la direction est sortie moralement sinistrée de ces événements : vos équipes broient du noir et interprètent toute annonce, même bonne, comme l'augure d'un plan de licenciement. Elles sont d'ailleurs convaincues que leur marché est condamné. Et votre management intermédiaire, à de rares exceptions près, ne sait qu'hurler avec les loups – ce qui ne l'empêche pas d'être fortement critiqué par ses propres équipes, pour son inefficacité opérationnelle.*

*Vos prédécesseurs ? Un brillant homme d'appareil, anglais comme la maison mère, polyculturel mais peu préoccupé par le terrain et les hommes. Puis un Brésilien européenisé, flamboyant, qui a infantilisé ses managers et n'a pas su intégrer la partie française d'une acquisition européenne : la part de marché de la société acquise est aujourd'hui quasiment nulle !*

*Pourtant, l'image de marque exceptionnelle de votre société, la compétence évidente de vos équipes, et, tout simplement, votre instinct, vous montrent qu'il y a un « coup » à faire, que la débâcle apparente du marché est la « rupture » qui permet de redistribuer des cartes jusque-là figées.*

*Mais a-t-on les moyens d'une stratégie agressive, qui ne peut donner des résultats qu'à un horizon de 2 ans, quand on est français au sein d'un groupe anglais dont l'actionnaire est un fonds et, surtout, que vous dépendez pour la réussite de vos plans, d'équipes fondamentalement démotivées ?*

*Ne serait-il pas raisonnable d'oublier vos rêves de conquête et de gérer avec prudence votre carrière ? »*

### **Le dilemme**

3 mois après son arrivée, il constate : qu'il a réussi à faire passer des réformes importantes mais qu'il ne peut pas aller plus loin sans la collaboration active de ses collaborateurs.

Du fait de son expérience antérieure, il s'est convaincu qu'il existe « sûrement » des segments et des lignes de produits sous exploitées. Mais lesquels ? et comment faire pour récupérer le potentiel manquant ? Même s'il est sûr de la justesse de sa vision, celle-ci ne peut se traduire par un programme précis : elle dépend de la bonne volonté de ses équipes, qui devront identifier les meilleures opportunités et apprendre à les exploiter.

Or, cela fait des années qu'elles affirment que leur marché est condamné. Et que l'entreprise essuie restructuration sur restructuration...

Pourtant Alain Lefèvre est certain que si ses équipes s'en donnent la peine, elles découvriront ce qu'il entrevoit.

Dans ces conditions, la question qui se pose est : comment arriver à les motiver ?

### **L'annonce du projet EQUIPE**

Alain Lefèvre lance un audit (quelques interviews), afin de savoir ce que pensent ses collaborateurs, de l'entreprise, de son fonctionnement et de ses perspectives. Le résultat est inattendu : ils sont, certes, tous convaincus que leur marché est promis à la délocalisation (10% des entreprises du secteur font faillite chaque année) ; ils dénoncent un très grand nombre de dysfonctionnements ; mais ils ont des idées extrêmement intéressantes de développement commercial.

Alain Lefèvre comprend 2 choses : oui, l'entreprise peut se développer, et ce très fortement ; si elle veut réussir, elle doit corriger une fois pour toutes ses dysfonctionnements, ce qu'elle refuse de faire depuis plus de dix ans.

Suite à quoi, il annonce le projet « EQUIPE » : il donne à son entreprise l'objectif d'augmenter son chiffre d'affaires de 20%, et d'éliminer tous les problèmes qui empêcheraient une forte montée en puissance ; ses collaborateurs ont pour mission de lui proposer le plan d'action nécessaire à l'atteinte de ces objectifs ; ils ont 6 semaines pour cela.

### **Réception:**

L'annonce d'une croissance de 20% est un coup de tonnerre.

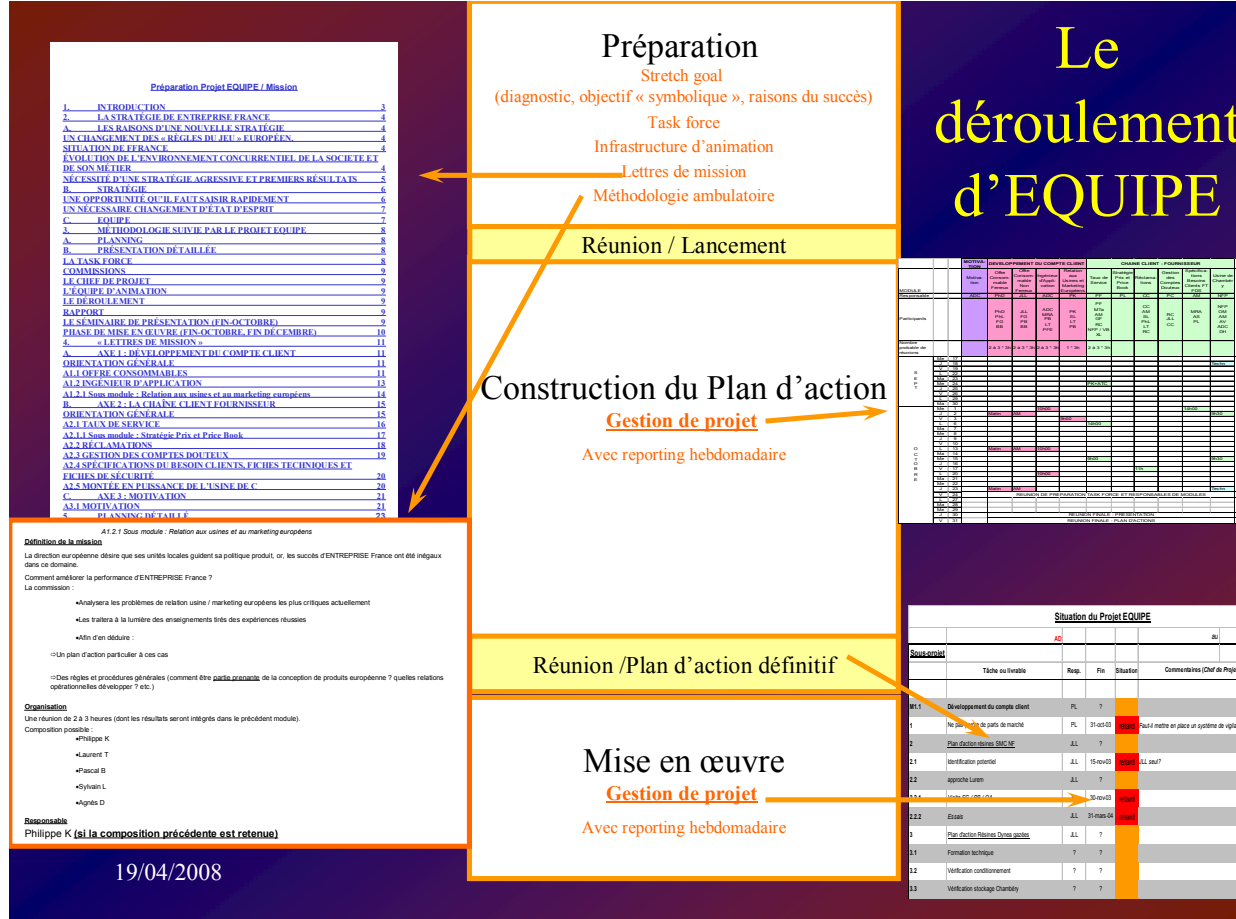
Les directeurs de division et les forces de vente hurlent : l'objectif est invraisemblable.

Les usines interprètent EQUIPE comme l'annonce d'un plan de restructuration !

Pourtant tous se bousculent pour participer aux commissions qui doivent définir le plan d'action.

**L'organisation du projet EQUIPE**

EQUIPE illustre la méthodologie de construction d'un Ordinateur social vue plus haut. Le schéma ci-dessous en donne un détail :



La phase de préparation a permis de « paramétrer » l'Ordinateur social.

- Elle lui a donné un objectif (croissance de 20%).
- Elle a divisé l'atteinte de cet objectif en un certain nombre de sous-projets, confiés à des commissions. 2 traitent du développement du marché, 9 des évolutions à faire subir à l'entreprise (voir le tableau ci-dessous qui donne des exemples de ces derniers modules).
- Pour chaque sous-projet a été construit une « lettre de mission », qui précise la « méthodologie ambulatoire » utilisée (i.e. comment attaquer le projet), et ce qui en est attendu.
- Une Task force est constituée : le Comité de direction, ainsi qu'un certain nombre « d'hommes clés », volontaires.
- Une équipe d'animation est montée : la directrice des ressources humaines, ainsi qu'un chef de produit très respecté. Ils doivent encadrer les réflexions, leur éviter l'échec, et faciliter les échanges entre participants, et entre Task force et dirigeant. Un consultant apporte le savoir-faire nécessaire d'organisation du projet, d'animation et de résolution des problèmes humains que pose inmanquablement la mise en œuvre du changement.

•Spécification	•Comment gérer de manière rationnelle, et avec un personnel réduit, le très grand nombre de documents légaux accompagnant les produits de l'entreprise, presque tous dangereux ?
•Clients douteux	•Comment limiter les risques de la société face aux dépôts de bilan de ses clients (une menace permanente), sans pour autant se fermer la clientèle d'un marché par nature fait de sociétés fragiles ? Une des raisons de tension entre Direction Financière et forces commerciales.
•Relation avec les usines et le marketing européen	•Comment se faire entendre du groupe qui « doit être à notre service plutôt que nous au sien » ? C'est un problème critique puisque le succès de la nouvelle stratégie de l'entreprise dépend d'adaptation de produits qu'elle ne fabrique pas à un marché local qui représente quelques pour cent du marché mondial.
•Réclamations	•Comment faire disparaître un problème coûteux : la tendance de plus en plus fréquente de certains clients à demander des dommages et intérêts colossaux pour des problèmes dont la société n'est pas responsable, mais dont il lui est très difficile de se disculper, les produits incriminés étant fabriqués par les usines étrangères du groupe, peu enclines à se sentir concernées par les mécontentements des clients locaux ?
•Taux de service	•Comment améliorer brutalement la performance de la chaîne d'approvisionnement de la société, à la fois en termes de service client (la réactivité demandée est considérable) et de coût, au moment où la politique de juste à temps du groupe est sévèrement critiquée par les divisions, mais fermement défendue par le groupe ?
•Ingénieur d'application	•Comment répondre à l'évolution du besoin du marché qui semble aller de la fourniture de produits, le métier traditionnel de l'entreprise, à l'ingénierie de processus de fabrication optimisés. Conséquences pour les chefs de produit de la société ?
•Montée en puissance des usines de production.	•Une restructuration du groupe conduit à augmenter fortement la production française : quels sont les moyens nécessaires pour mener à bien cette transition, alors que l'usine est en sur-charge ?
•Motivation	•Comprendre les attentes de l'entreprise, ses frustrations, etc. Aucun plan de développement ambitieux ne peut se faire sans la participation de tous, et celle-ci ne peut-être acquise que s'ils y trouvent leur compte. Dans ce cas, cet audit est d'autant plus important que les membres de l'entreprise sont démotivés par une suite de restructurations et par la croyance tenace que, du fait de la concurrence de pays à faible coût salarial, leur marché va disparaître dans les 5 ans.

Le lancement du projet (une réunion de 4h), débouche sur un calendrier qui planifie les réunions nécessaires au travail des différentes commissions. Le projet représente une faible charge pour les participants (au plus 2 jours sur 6 semaines). Il est mené en plus de la marche normale de l'entreprise.

Le résultat de ce travail est présenté 6 semaines plus tard. Il donne lieu à une liste de 200 actions, avec dates, livrables et responsables. Ces actions, la mise en œuvre effective du changement, font l'objet d'une gestion de projet classique, sur les 6 prochaines semaines.

#### Les résultats d'EQUIPE

Un doublement du chiffre d'affaires est possible... En fait, la société suivait une stratégie erronée :

Jusque là : élimination de tout produit à marge brute « faible » ; d'où réduction du marché, mais pas de baisse suffisante de coûts fixes (on élimine essentiellement les coûts directs liés aux produits à « faible marge brute », pas les frais généraux) ; d'où nouvelle dégradation de rentabilité ; la société se contracte, d'où besoins de réduction de coûts...

EQUIPE parie sur une gamme de produits apparemment « insuffisamment rentable ». Le chiffre d'affaires additionnel est équivalent au chiffre d'affaires actuel. En fait, les marges sont (peut-être) faibles, mais la contribution au résultat est positive : peu de coûts associés, il s'agit surtout d'une meilleure charge du réseau de distribution.

Un cercle vertueux apparaît : du fait de l'étendue de ses ventes, la société peut adopter une stratégie de « bundling » susceptible d'éliminer ses concurrents spécialisés (fragiles et peu estimés des clients, une découverte d'EQUIPE) ; la société devient un « fournisseur qui compte » et surtout un fournisseur qui en sait plus sur le métier de son client que son client lui-même. Du coup celui-ci commence à demander à ENTREPRISE des conseils sur ses processus.

Suite à cette étude, l'ensemble du groupe revoit sa stratégie.

#### L'Effet de levier d'EQUIPE

La phase de préparation a montré à Alain Lefèvre que son entreprise était aux prises avec deux forces : une approche frileuse de gestion à courte vue, essentiellement représentée par ses collaborateurs les plus proches, qui étaient, dans les faits, les « chefs de la résistance ». De très grandes ambitions de développement, chez des personnels clés, qui haïssent un management au paternalisme insupportable.



D'une certaine façon les patrons de division donnent un exemple de cette dualité : si leur discours reflète les principes directeurs suivis depuis plus d'une décennie, leur analyse du marché le contredit.

Alain Lefèvre a alors brutalement réorganisé son entreprise : il a créé une nouvelle division chargée de mettre en œuvre les nouvelles pistes identifiées. Il y a placé les meilleurs commerciaux. Il a aussi créé des sortes de « centres de responsabilité », qu'il a confiés à ses collaborateurs les plus motivés (par exemple il a créé un pôle d'étude CAO, référence européenne). Ce faisant, il a retiré leur pouvoir à ceux qui auraient pu bloquer le changement.

Mais la préparation lui a aussi fait comprendre la logique de ses collaborateurs, ce qui était ou non acceptable par eux. Elle montrée comment construire une restructuration qui ne suscite pas de drame. Résultat : elle s'est faite en moins d'une semaine, en parallèle de l'activité normale de la société et de la mise en œuvre du plan d'action d'EQUIPE ; alors que sa radicalité aurait pu laisser croire qu'elle allait créer une crise interminable (elle entraînait notamment une nouvelle répartition des portefeuilles commerciaux).

Mieux : dans un second temps, Alain Lefèvre a confié au « résistant en chef » (en fait son n°2) une mission d'exploration du marché, dont il est non seulement sorti convaincu du potentiel du marché, mais a apporté de nouveaux moyens de le développer.

Par cette rapide restructuration, Alain Lefèvre a réalisé un effet de levier : il a donné le pouvoir aux « forces » qui étaient favorables au développement.

### **Quelques références**

Les idées qui précèdent sont développées dans deux ouvrages :

- **Conduire le changement : les gestes qui sauvent.** Ce petit livre montre que la complexité des organisations met en déroute nos techniques classiques de changement. Paradoxalement, une fois que l'on s'en est convaincu, faire réussir une stratégie, même mal partie, est une question de quelques « gestes qui sauvent », de techniques relativement simples.
- **Conduire le changement : transformer les organisations sans bouleverser les hommes.** Ce livre est destiné à ceux qui ne veulent pas seulement ne pas rater un changement, mais qui ont de fréquents changements à effectuer, changements qui demandent impérativement l'adhésion de leurs équipes. Ils ont besoin de faire de la mise en œuvre du changement une compétence ordinaire de l'entreprise (comme la facturation, la comptabilité...). Ce livre explique, à partir d'études de cas, comment construire son savoir-faire, et les techniques nécessaires.