

Xavier Sabouraud
Jean-Marc Charlet
Vincent Saule
Philippe Schleiter

Le livre du changement

*Ou l'extraordinaire aventure
de Philippe, Frédéric, Anne et les autres*

Préface de Philippe Sella

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54870-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Préface

Orchestrer le changement qui donne envie

La scène se passe un soir, il y a six ans, après une convention fantastique dans laquelle j'intervenais. Nous faisons avec notre client le débriefing de la journée. Au Castellet, les lieux étaient quasi endormis, comme en apesanteur dans cette Provence de toute beauté. Sauf dans un coin où quatre joyeux compagnons s'égayaient encore avec force gestes et verbe appuyé. Quelques mots nous parvenaient par bribes. Il était question de « mouvement », de « faire construire la solution », « animer », « résultats », « fatigué peut-être, mais si t'y crois », « bien le danger en face », « courage », « crée l'action », « rien ne te résiste », « construis du soutien », « c'est de la méthode ».

Ils semblaient partager une aventure extraordinaire. Bref, intérieurement je me suis dit : « Ils se la racontent un peu là, non ? » Et puis, nous nous sommes approchés. Nous leur avons demandé à quelle équipe ils appartenaient. Interpellés, ils se retournent, nous invitent du geste à nous rapprocher et nous affirment dans un éclat de rire, façon Mousquetaires : « Alter&Go, transformer dans l'action ! Et vous ? » Moi, cela m'a fait l'effet d'un plaquage le long de la ligne de touche. Sans répondre, je leur ai demandé de nous raconter leur histoire.

Laquelle ? Il y en avait des dizaines, dans tous les secteurs d'activité ou presque, et touchant de nombreux sujets. Mais ce soir-là, il s'agit d'un groupe industriel à la dérive, un manager cherche à reprendre la main et tente l'opération de la dernière chance. C'est là que mes quatre Mousquetaires entrent en scène. Par la

petite porte d'abord. Mais ensuite, petit à petit, avec efforts répétés, continus, avec patience, une énergie folle et une méthode solide, ils font faire aux acteurs les gestes qui sauvent. Ils réaniment le terrain à tous les étages, créent la conquête, font renaître l'énergie, le plaisir, la force, l'envie, l'intelligence du collectif. Et avec quels résultats ! Le groupe qui devait rentrer au vestiaire se redresse et ne cesse de battre des records de productivité, de présentisme, de sérénité aussi. Il devient un modèle en Europe, un objet de visites, donc de fierté et une référence dans la profession. Grâce à cette méthode managériale, pratique de tous les instants.

Je m'efface à présent pour les laisser vous conter eux-mêmes cette histoire. Si vous saviez comme j'ai plaisir à relire ce récit ! J'aime leur goût de l'effort qui fait aimer l'effort, comme une endorphine inépuisable. C'est pour cela que je suis fier d'apporter parfois ma contribution dans leurs démarches, comme un modeste expert au cœur d'aventures bien plus vastes. Et puis les écouter, nous écouter nous challenger mutuellement dans un coin après nos longues journées est un délice. Parce que, de cette manière, le changement, le défi, voire l'adversité ne font plus peur. Au contraire.

Bonne lecture à tous. Et que votre aventure soit belle.

Philippe Sella

Longtemps détenteur du record mondial de sélections en équipe nationale, Philippe Sella est unanimement salué dans le monde pour son fair-play, sa classe technique de joueur. Chacun se souvient d'un fabuleux essai de 80 mètres inscrit seul, mais avec toute une équipe en soutien, à Twickenham, temple anglais du rugby. Ce jour-là, disent encore les bookmakers bluffés, l'Angleterre a mis un genou à terre, comme une révérence adressée au panache du « french flair ». Aujourd'hui il intervient régulièrement en entreprise.

Épilogue

« Rien ne réussit comme le succès. »

Alexandre Dumas père

En ce beau jour de juin, on dirait que toute la population de Bram et des environs s'est donné rendez-vous dans l'enceinte de l'usine Bramatech.

Le site est grand, mais les 1 200 et quelques visiteurs (1 279, précisément, pourrait vous dire Fabienne Patyo, responsable du service qualité) occupent efficacement l'espace sonore et physique de toutes les parties décrétées « ouvertes » pour cette journée.

Les enfants des collaborateurs, comme les adultes, écarquillent les yeux devant la matière en fusion dans le four, ils admirent l'immense presse, posent des questions aux forgerons, lisent les grands panneaux blancs expliquant les métiers et les flux des matières premières, qui deviendront pour certaines une aube de réacteur d'avion.

La halle est rutilante, il y règne une sensation d'ordre industriel. « On dirait qu'ils ont enlevé jusqu'au dernier grain de poussière à la pince à épiler », s'amuse Samuel Jeunhomme, chef d'atelier « fin de flux » qui fêtera dans quelques jours son départ à la retraite.

11 h 30. Une voiture noire se gare sur le parking visiteurs, sur une place marquée « Réservée à Monsieur le Maire ». Un homme de haute taille, revêtu d'un costume couleur taupe et d'une chemise blanche agrémentée d'une belle cravate de soie

orange, en sort et se hâte vers la halle principale. Dans les haut-parleurs, une voix féminine annonce : « Rendez-vous dans la grande halle... Monsieur Philippe Albertini, directeur général de Bramatech et Monsieur Maurice Lasalle, député-maire de Bram, vous donnent rendez-vous au pied du podium dans la grande halle... »

Philippe Albertini cligne les yeux sous la lumière des projecteurs. Ébloui un instant, il accommode et accepte l'idée de ne pas distinguer avec précision les nombreux visages tournés vers lui. La certitude qu'ils sont tous là lui apporte une plénitude qu'il n'avait pas éprouvée depuis longtemps : tous, c'est-à-dire la quasi-totalité des collaborateurs du site de Bram, sans compter leurs familles, les riverains venus en masse et, enfin, les managers de Chalons et Saint-Dizier, qui figurent parmi les plus engagés dans la transformation de leur site ; d'ici quelques semaines, ce sera leur tour d'organiser leur propre journée « portes ouvertes ».

L'homme au costume taupe l'a rejoint d'un bond sur le podium. Philippe Albertini, la main sur la perche du micro, commence :

« Mesdames et Messieurs... Chers collaborateurs... Dans la halle de notre belle forge de Bram qui va fêter l'an prochain ses 90 ans, je vous demande d'applaudir notre député-maire, qui n'en reste pas moins mon ami, Maurice Lasalle !

– Mon cher Philippe, merci, enchaîne Maurice Lasalle. Cela fait plusieurs mois que je n'avais pas franchi l'enceinte de Bramatech et je vous avoue que je suis abasourdi par l'ampleur des transformations. Que vous avez bien travaillé ! Que vous avez fait de grandes choses ! Dites-moi la vérité, Philippe, pour parvenir à ce résultat, vous vous êtes mobilisés nuit et jour ? »

Grand sourire de Philippe Albertini, qui attrape le micro pour répondre : « La préparation des "portes ouvertes" nous mobilise depuis trois mois. Mais l'ensemble des processus qui ont remis

Bramatech dans la course et rendu cette journée possible est en marche depuis dix-huit mois.

– Seize mois ! s’écrie Maurice Lasalle. Seize mois pour sauver trois sites métallurgiques, 1 123 emplois à Bram et 2 300 sur les trois sites que compte votre entreprise. Philippe, le département vous doit une fière chandelle. Sans vous et la spectaculaire action de redressement que vous avez menée avec succès, de nombreuses familles se seraient retrouvées “sur le carreau”. Au lieu de cela, je vois un site rénové, rutilant et abritant cette presse flambant neuve qui, d’après ce que j’ai su, a donné beaucoup de fil à retordre pour arriver jusque-là... Et qui dit nouvelle machine dit nouveaux marchés, nouvelles perspectives de croissance, fierté retrouvée, entreprise et emplois pérennisés ! Pour toutes ces raisons-là, mon cher Philippe, je suis fier de vous nommer citoyen d’honneur de la ville de Bram. »

Philippe Albertini sait que c’est à son tour de parler. Il devrait remercier, répondre à Maurice Lasalle... Il est submergé par des émotions contradictoires : la joie d’avoir réussi cette extraordinaire aventure collective ; l’excitation mêlée d’appréhension face au nouveau challenge qu’il a initié, et notamment la construction en joint-venture, avec des partenaires russes, d’une unité de forgeage et de matriçage en Sibérie. Et puis, il pense aux absents. Pierre-Henry Brambert, président représentant de la famille actionnaire et mentor à ses heures, lui a téléphoné il y a une demi-heure pour s’excuser – d’une voix affaiblie, il lui a expliqué que sa crise de goutte le cloue sur un fauteuil. Philippe regrette l’absence de cet ami qui lui a fait confiance il y a cinq ans pour prendre sa place à la direction opérationnelle de Bramatech ; il la lui a renouvelée il y a dix-huit mois lorsque Philippe lui a soumis son projet pour faire revenir Bramatech en haut de l’affiche. Pierre-Henry se faisait une joie d’assister aux « portes ouvertes », il doit lui en coûter de renoncer à cet événement.

Philippe pense aussi à Martin Pratt, l'ancien directeur commercial, le collègue qui l'a accueilli avec chaleur au sein de Bramatech et lui en a montré les ficelles ; à Martin qui s'est aussi opposé avec une violence larvée au projet d'entreprise, avant d'en devenir acteur... et, finalement, d'être débauché par Air Construction, le plus gros client de Bramatech. C'est une perte importante pour l'entreprise, mais sans doute la meilleure issue pour tout le monde...

La voix de Philippe est enrouée lorsque les mots sortent de sa gorge. Il regarde Maurice Lasalle, mais c'est à tout l'auditoire qu'il s'adresse : « Mon cher Maurice, un homme, à lui seul, ne peut pas grand-chose et nous ne serions pas arrivés bien loin sans l'implication de tous les collaborateurs de Bramatech. C'est pourquoi je profite de votre présence à tous aujourd'hui pour vous remercier du fond du cœur pour tous vos efforts, pour le surcroît de travail et l'énergie mis au service de notre entreprise, sans certitude de réussite. J'aimerais d'ailleurs faire monter sur le podium Anne Janin, notre directrice des ressources humaines, et Frédéric Roulier, le directeur industriel de l'entreprise, afin de partager avec eux la distinction que vous m'offrez aujourd'hui, Maurice. »

Et tandis qu'Anne, rosissante, se hâte vers le podium et entraîne avec elle Frédéric qui répugne toujours à se mettre en avant, Philippe cherche quelqu'un du regard. Au premier rang, sa femme, Sophie, le regarde avec son mélange habituel d'ironie et d'admiration ; leur fils Vincent est à côté d'elle, très concentré. Tiens, tiens, qui est cette jeune femme brune, ravissante, qu'il tient serrée fermement contre lui ?

Mais celui qu'il cherche, il l'aperçoit enfin, sur le côté droit. Un homme de stature moyenne, les cheveux coupés ras et qui se fond presque dans la foule : Mister Change.

Un sourire aux lèvres, des mots et des images lui reviennent à l'esprit. Il se souvient de leur première rencontre et de

l'incroyable histoire de dragons et de héros qui se lèvent que Mister Change avait racontée à une assemblée médusée. D'autres histoires avaient suivi tout au long de leur collaboration ; celle de la grenouille qui bout à petit feu et ses préférées, l'histoire des singes et celle des chasseurs de mammouths. Il ne compte pas non plus les outils transmis par Mister Change et son équipe, à commencer par la stratégie des alliés et celle du jeu de Go qui encercle l'adversaire au lieu de l'exclure, sans parler de l'actionnement et de la stratégie de l'aventure. Quelle humanité... et quelle efficacité !

Comme j'ai été bien inspiré de faire appel à lui, se félicite-t-il. Sans son intervention, où en serions-nous aujourd'hui ?...

Chapitre I

Première rencontre

*« Le matin, quand on est abeille,
pas d'histoires, il faut aller butiner. »*

Henri Michaux

*« Bzzzz... Brrrr... Et maintenant le bzzz météo sur le Languedoc
Roussill... Bzzz... »*

« Cette vallée est bien jolie, mais si je pouvais capter les infos, ce serait encore mieux », grommelle Mister Change en bidouillant de sa main droite le bouton de fréquence de l'autoradio. De la gauche, il tient le volant de la C3 de location qui lui a été remise vingt minutes plus tôt à l'aéroport de Toulouse.

De part et d'autre de son véhicule lancé à vive allure sur l'A61 qui relie Toulouse à Narbonne, il pourrait, s'il était d'humeur bucolique, admirer les coteaux de la Haute-Garonne puis de l'Aude. Il dépasse Naurouze, la ligne de partage des eaux entre l'Atlantique et la Méditerranée, là où tout bascule. Il voit défiler la mosaïque brune et verte des champs ponctuée de villages aux toits roses, admire la sonorité des noms sur les pancartes : Baziège, Aiguevives, Mireval, Castelnaudary... Devant lui, au loin, s'étend la chaîne des Pyrénées. Ce paysage, dans la lumière tendre du matin et la vitesse de son véhicule, lui donne des ailes.

Mais une voix chantante se fait entendre distinctement dans le poste de radio.

« Ah, quand même... »

« En ce mardi 4 mars, jour de la Saint-Casimir, le temps sera clair et dégagé. Belle journée de fin d'hiver, avec des températures comprises entre 5 et 7 °C le matin et un maximum de 12 °C dans l'après-midi. Le vent d'Autan soufflera dans la vallée, ce n'est pas encore le moment d'ôter vos cache-col ! »

Une voix masculine succède à ce point météo : *« Merci Alexandra. Il est 8 h 45, place maintenant à notre rubrique "Le Languedoc tel qu'il va". Aujourd'hui, Laurence Genot, notre envoyée spéciale, s'est rendue à Bram dans l'usine de métallurgie Bramatech. Ce site fournit l'industrie aéronautique, le nucléaire et le secteur de l'énergie en pièces de pointe en aciers spéciaux ou superalliages ; il emploie jusqu'à présent 1 123 personnes et a défrayé la chronique en fin d'année avec une grève record, pour réagir à l'annonce d'un plan social. Au plus fort des tensions, vous vous étiez rendue sur place, Laurence, et aviez interviewé plusieurs ouvriers de ce site, qui est le premier employeur privé du département... Aujourd'hui le travail a repris et vous êtes retournée à Bram pour prendre le pouls de la forge. Bilan post-grève, quelques semaines plus tard. »*

(Chants d'oiseaux, bruits de pas, interpellations de personnes qui se saluent).

Une voix féminine, aiguë : *« Bonjour Jean-Pierre, vous m'entendez ? Je suis à la grille de l'enceinte de Bramatech, en présence de Franck Girel, compagnon à l'usinage et relais pour Bramatech du syndicat Force et Lutte. Nous n'avons pas reçu cette fois l'autorisation de réaliser l'interview à l'intérieur de l'usine. Franck Girel, est-ce un signe de tensions persistantes avec la direction ? »*

Une voix d'homme, belle et forte, lui répond : *« C'est certain qu'avec le bazar que nous avons fait, ils n'ont pas tellement envie de nous laisser prendre la parole ! De toute façon, dans mon atelier, le bruit est si fort qu'on n'aurait rien entendu. »*

La voix féminine reprend : *« Aujourd'hui tout le monde semble avoir repris son poste. Avez-vous trouvé des accords satisfaisants avec la direction ?*

– *Satisfaisants, pas vraiment. Vous savez, la direction est tellement opaque sur l'avenir des trois sites que personne n'a été très emballé de reprendre le boulot. La situation, c'est que nous avons besoin de retrouver un revenu, et puis nous ne voulons pas enfoncer davantage Bramatech...* »

Mister Change écoute la suite du reportage d'une oreille distraite : il a quitté l'autoroute, les toitures roses se font plus denses, le voilà arrivé dans Bram.

L'usine est située rue de la Forge... la voilà. Il longe un mur d'enceinte de brique rouge duquel dépassent des toits de tôle et deux hautes cheminées de brique rouge, elles aussi. Au n°7, une grille en fer noir, ouverte, supporte une enseigne : en lettres gris métallique sur fond blanc, on peut lire Bramatech SA. Une jeune femme brune, emmitouffée dans une doudoune noire cintrée, serre la main d'un homme de belle stature, en bleu de travail de couleur bleu-gris sous son blouson. À côté, le preneur de son range son micro dans un grand sac en bandoulière.

Mister Change sourit pour lui-même devant cette continuité entre les ondes et la réalité, tout en guidant la voiture dans l'enceinte du parking, dans la direction indiquée par le panneau « Parking visiteurs ».

Il a l'embarras du choix pour se garer, le parking est vide. « Allez, c'est parti. » Il ouvre la portière, extirpe du véhicule son corps un peu fourbu par le réveil à 5 heures ce matin. Un coup d'œil à son costume gris anthracite, ça va, il n'est pas trop froissé en dépit du long trajet.

Mister Change frissonne en contournant la pelouse sur une allée de gravier qui conduit à un bâtiment d'aspect neuf, fait d'acier et de verre, tout en longueur sur deux niveaux. L'enseigne Bramatech SA en orne le fronton. Les cimes de deux cyprès vacillent sous le souffle du vent – le vent d'Autan, le vent qui rend fou, se rappelle Mister Change en se passant la main sur la tête.

Une porte coulissante s'ouvre devant lui sur un grand volume clair : il entre dans le hall d'entrée du bâtiment André Brambert. Les parois de verre donnent une grande clarté et la vue sur deux bâtiments de brique, tout en longueur. L'accueil est situé à gauche de l'entrée ; derrière lui, un escalier de marbre mène à l'étage ; dans le fond, Mister Change distingue un couloir qui conduit sans doute vers d'autres bureaux. Mister Change s'avance d'un pas rapide vers le standard.

« Bonjour Madame, j'ai rendez-vous avec Philippe Albertini.

– Qui dois-je annoncer ?

– Je suis Change. Mister Change, dit-il en prononçant "Tchendge", à l'anglo-saxonne.

– Tchendge ? répète-t-elle en prenant note avec une orthographe incertaine. Vous pouvez vous asseoir, je vais prévenir que vous êtes arrivé. »

L'hôtesse lui désigne l'espace d'accueil des visiteurs, à droite près de l'entrée. Mister Change choisit le fauteuil qui fait face à la verrière, s'assied et regarde autour de lui : par la fenêtre, on a une bonne vue sur le corps de l'usine, deux bâtiments en quinconce et les grandes cheminées de brique qu'il avait aperçues en arrivant. Le décor intérieur est sans surprise. Accrochées aux parois, sobrement encadrées, deux affiches : l'une énumère les cinq engagements de Bramatech, la seconde représente une allégorie colorée de la vision de l'entreprise pour 2009.

Sur une table basse sont posées des revues économiques, *L'Usine nouvelle*, *Enjeux-Les Échos*, dont la plus récente date de 2007. Sans oublier, dans un coin, une vitrine exposant des photos, en noir et blanc, d'hommes se serrant la main avec solennité ; au-dessus, trois pièces en acier, apparemment les derniers objets de fierté produits par l'entreprise. L'une d'elles est une aube de turbine en titane, l'autre est un plateau fixe d'hélicoptère et la troisième un faisceau tubulaire. La vitrine est couronnée par une

coupe dorée, ornée de la plaque « Bramatech SA Supplier of the Year 2006 » – au vu des caractères, cette coupe a dû récompenser le challenge qualité d'un client japonais.

Mister Change attrape sur la table basse la plaquette de l'entreprise. Au dos de ce document, un historique succinct : « Bramatech SA a été créée en 1923 par les ingénieurs André Brambert et Paul Atech, héritiers de la révolution industrielle et solidement enracinés dans le Lauragais. Brambert signifie, en occitan minervois, "qui vient de Bram" et Atech (prononcez Otech), littéralement "d'ici". Les deux fondateurs innovaient jusque dans leur structure juridique, puisqu'ils ont été les premiers dans l'Aude à prendre la forme d'une SA.

Après la Seconde Guerre mondiale, dans les échanges commerciaux, les Anglo-Saxons développèrent la notoriété de la marque sous le diminutif de B&A (*"bi and ay"*). L'heure était à l'essor mondial, mais Bramatech SA n'a jamais renoncé à son ancrage Bramois. »

Mister Change regarde sa montre : déjà douze minutes que le rendez-vous aurait dû commencer. Il se lève, demande à la standardiste :

« Vous m'avez annoncé, n'est-ce pas ?

– Oui bien sûr ! C'est que... Adeline Pentoux, l'assistante de monsieur Albertini, est absente aujourd'hui, et je n'arrive pas à le localiser. Il doit être en train de régler un problème avec l'un des directeurs. Ils en ont eu un certain nombre, ces derniers temps. »

Mister Change a à peine tourné les talons qu'il entend un bruit de pas dévalant l'escalier. Il se retourne. « Bonjour ! » Philippe Albertini est là, devant lui, et lui tend la main. Dans son costume bien coupé couleur chocolat, c'est une montagne d'homme aux épaules carrées, campé sur deux jambes longues et larges comme des poteaux de rugby. Ses yeux sont saisissants :

d'un brun chaud empreints d'une douceur de grand fauve, cernés par des poches violacées.

« Désolé de vous avoir fait attendre. J'étais pris dans une conférence téléphonique qui s'est éternisée.

– Pas de souci, sourit Mister Change en appréciant la poignée de main très ferme.

– C'est la première fois que vous venez dans notre région ? demande Philippe Albertini tandis qu'ils grimpent l'escalier de marbre.

– Presque, oui. La dernière fois, j'avais 20 ans », sourit Mister Change qui se remémore manifestement un souvenir heureux.

Les deux hommes sont à présent installés de part et d'autre de la grande table de réunion dans le bureau de Philippe Albertini, à l'étage. La pièce est claire et spacieuse, dans les tons blanc et beige. Aux murs, encadrées d'aluminium, des photos stylisées de pièces de moteur et autres composants de turbine.

« Vous avez demandé à un photographe d'immortaliser certaines de vos références phares ? demande Mister Change.

– Mon fils, Vincent, se sépare rarement de son appareil photo. L'été dernier, avant un déjeuner, je lui ai fait visiter le magasin de produits finis, et il m'a demandé s'il pouvait emporter plusieurs de nos produits "visuellement intéressants". Il s'est enfermé avec eux pendant tout un week-end : voilà le résultat.

– Votre fils est photographe ?

– Non, pas du tout, il est directeur adjoint d'une centrale d'achats dans un groupe de distribution... Mais il a un œil, comme vous voyez. »

Les deux hommes se jaugent en silence pendant quelques instants, puis Philippe Albertini passe à l'attaque :

« Dites-moi : qu'imaginez-vous pouvoir faire pour Bramatech ?

– Mon métier est simple : accompagner des dirigeants et leurs équipes afin de les aider à réussir les changements qu'ils ont décidé de mener.

– Hmm hmm. Intéressant... Mais, concrètement, vous vous y prenez comment, d'habitude ? »

Mister Change désigne du regard les feutres posés sur le bureau de Philippe Albertini :

« Vous permettez ? »

– Oui... bien sûr ! »

Mister Change se lève, se rapproche du paper-board et se met à dessiner :

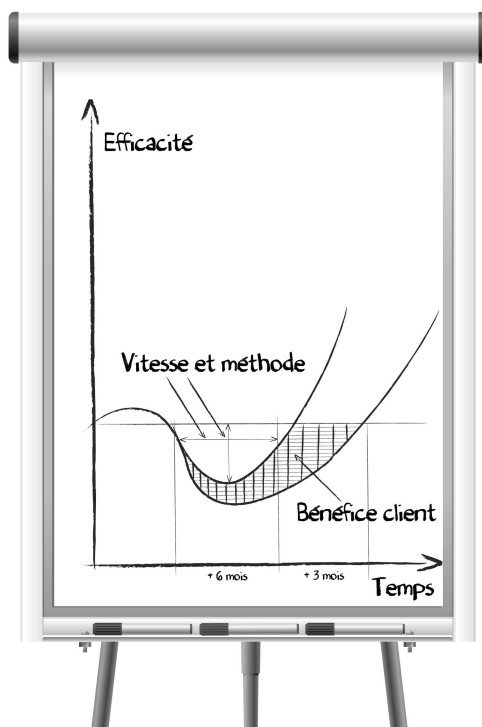


Figure 1 : La courbe en J

« J'imagine que vous connaissez ce schéma : nous l'appelons la courbe en J. Elle donne un aperçu de ce qui se passe lorsque l'on modifie significativement le fonctionnement d'une organisation.

– On dirait que ça plonge...

– En effet ! Le principal danger mis en évidence ici, c'est "la vallée des larmes", c'est-à-dire la période pendant laquelle la mise en œuvre des changements dégrade la performance de l'ensemble...

– La "vallée des larmes", c'est bien trouvé. Si vous me dites que nous sommes en plein dedans, je ne vais pas vous contredire. Mes collaborateurs ont l'impression que nous avons tout essayé pour nous en sortir.

– Je leur laisse la responsabilité de ce diagnostic. Quoi qu'il en soit, notre métier est de vous aider à limiter cette non-performance et à en réduire la durée. Pour ce faire, les méthodes que nous avons élaborées consistent à orchestrer et à animer avec vous la mise en œuvre des changements que vous avez décidé de mener.

– Vue d'ici, votre proposition est alléchante, mais je ne vois pas comment vous pourrez la réaliser chez nous. Non, vraiment, je n'ai pas la première idée de ce qui pourrait rallumer l'enthousiasme chez mes gars.

– Le contexte de Bramatech en ce moment est difficile... fait remarquer Mister Change avec douceur.

– C'est le moins qu'on puisse dire ! s'écrit Philippe Albertini. Depuis plusieurs mois, le marché de l'aéronautique se casse la figure et la crise économique aggrave encore la situation ; les clients retardent leurs achats aussi longtemps que possible, vous imaginez l'impact sur notre carnet de commandes.

– Oui, je peux imaginer, sourit faiblement Mister Change en hochant la tête.

– Notre activité principale, celle qui a fait la fierté des belles années de Bramatech, est en train de dégringoler. Quant à l'énergie classique et au nucléaire, nous ne sommes pas encore équipés pour répondre à toutes leurs demandes, ce qui fait que nous sommes mal positionnés pour répondre aux appels d'offres.

– Et donc vous les perdez.

– Nous les perdons, en effet. Nous allons moderniser notre outil de production, et puis la conjoncture ne va pas rester éternellement au ras des pâquerettes, mais en attendant il faut faire tourner la boutique : en novembre, j'ai dû annoncer à l'ensemble du personnel que Bramatech allait s'engager dans un PSE, un plan de sauvegarde pour l'emploi.

– C'est très angoissant, commente Mister Change.

– Oui, surtout que le plan concerne tout de même 123 postes... Dans l'histoire de l'entreprise, on n'avait rien vu de tel !

– Il y a une tradition paternaliste forte ?

– Oui. Depuis sa création, Bramatech a été dirigé par un membre de la famille actionnaire. Je suis le premier directeur général à avoir été recruté à l'extérieur, il y a maintenant quatre ans. Forcément, ils sont tous très inquiets et mon annonce du PSE a provoqué la grève du siècle : trois semaines d'arrêt de travail, toute la France en a entendu parler ! Quand le travail a repris en janvier, nous avons tous poussé un grand ouf.

– Oui, j' imagine...

– Les machines se sont remises à tourner, mais les ouvriers continuent d'être tétanisés par le plan social et ce n'est pas moi qui les en blâmerai. Mais en ce qui me concerne, j'ai deux problèmes... ou, disons, deux enjeux. D'une part, je suis déterminé à réussir ce PSE auquel nous nous sommes résolus. C'est très douloureux, mais la survie de l'entreprise est en jeu. Et d'autre part, je dois penser à l'avenir : c'est le moment de réorga-

niser Bramatech pour lui permettre de rebondir. Là aussi, c'est de notre pérennité qu'il s'agit.

– J'imagine que vous avez un projet pour la suite ? demande Mister Change en souriant.

– Bien sûr ! Je viens d'en terminer la rédaction. D'ailleurs pour ne rien vous cacher, j'en suis plutôt satisfait. La seule chose, c'est que...

– C'est que ?... »

Philippe Albertini, dans un soupir, reconnaît :

« Eh bien, je n'ai pas encore trouvé comment le présenter à mes collaborateurs. À vrai dire, je crains un peu leurs réactions : vont-ils me suivre ? J'aimerais bien avoir votre sentiment là-dessus.

– Si vous voulez me le présenter, j'en serais très honoré. »

Philippe Albertini acquiesce de la tête. Après avoir sorti ses documents d'un des dossiers posés en évidence sur son bureau, il se met à expliquer le projet de l'entreprise.

« Bon, résume Mister Change au bout de vingt minutes de présentation. Vous savez d'où vous venez et où vous voulez aller. Et moi, j'ai surtout compris que vous tablez sur le retournement du marché de l'aéronautique dans deux ans, avec la reprise des commandes. Vous voulez donc, et c'est logique, être en mesure de participer aux appels d'offres sur tous vos marchés avec un outil industriel adapté.

– C'est bien cela, répond Philippe Albertini avec un sourire de satisfaction.

– Les axes que vous proposez font la part belle à la technique. Vous croyez que vos collaborateurs vont adhérer à cette façon de voir les choses ? »

Philippe Albertini sourit à nouveau :

« Vous dites cela parce que vous ne connaissez pas bien notre métier ; mais chez Bramatech, nous sommes tous des ingénieurs pur jus ! Je vous promets que mes gars, eux, vont s'y retrouver.

– D'après mon expérience, la technique n'a jamais suffi à fédérer un groupe d'hommes. À côté des innovations technologiques, c'est d'enthousiasme que j'aimerais vous entendre parler ! À votre avis, la grève était-elle provoquée par une cause technique ? N'était-ce pas plutôt une vague de fatigue généralisée ?

– Ça, c'est vrai que je sens un gros "ras-le-bol" depuis l'annonce du plan social ; quel que soit leur niveau, les gars n'ont plus de jus. Même mes plus proches collaborateurs au sein du comité de direction ont baissé les bras.

– Vous en concluez quoi ?

– Le jour où je leur présenterai le projet pour l'entreprise, il y aura des résistances. D'ailleurs, il y en a déjà eu... cette fameuse grève... Nous n'avons pas encore complètement arrêté qui va rester, qui va partir, mais si nous attendons que les départs soient tous effectifs pour nous retrousser les manches, nous prenons encore neuf mois dans la vue.

– Et cela, Bramatech ne peut pas se le permettre, complète Mister Change. On ne peut pas attendre que le plan social soit bouclé pour remobiliser les 2 400 et quelques collaborateurs qui vont rester. D'autant que ce plan social ne changera rien sur le fond de votre organisation. Or si vous ne transformez pas en profondeur l'entreprise, il y a fort à parier que dans deux ans un nouveau plan social sera nécessaire ; et là, vous courrez à la catastrophe.

– Les hommes auront perdu toute confiance, c'est certain, approuve Philippe Albertini.

– En décembre, les grévistes ont occupé le terrain avec des revendications défensives. Qu'est-ce qui vous empêche de l'occuper à votre tour, avec un projet offensif et positif ? Ce que je vous propose, dit très lentement Mister Change, c'est de remettre de l'enthousiasme, de la fierté et du rêve dans votre entreprise. »

La réaction de Philippe est immédiate et prononcée sur un ton d'agacement marqué : « Rêver ! Mais on en est loin, mon ami. Aujourd'hui, mes collaborateurs n'ont plus en eux la moindre parcelle de rêve. Et puis, si c'est pour faire de la communication, désolé de vous le dire aussi crûment, mais nous avons déjà donné et cela ne suffit pas, loin s'en faut. »

Satisfait de l'effet produit, Mister Change répond tranquillement : « La communication n'est pas le sujet, nous sommes d'accord. Le sujet, c'est l'action. Et, bien sûr, pour redonner aux collaborateurs de Bramatech enthousiasme et envie et pour les mettre en action, il faudra communiquer auprès du terrain... Mais c'est vous, les managers à tous les niveaux, qui allez parler devant vos troupes en chair et en os. »

Philippe Albertini ne répond pas tout de suite. Il plante ses yeux fatigués dans le regard de Mister Change. Il a l'air franc du collier, ce gars-là. Mais lui, a-t-il envie d'engager avec cet homme le projet de son entreprise ? Est-il prêt à l'avoir dans son bureau en face à face, sans fard, pendant plusieurs mois ?

Des situations de crise, il en a géré un certain nombre en première ligne, depuis ses débuts professionnels. À chaque fois, le besoin de se confronter avec un complice aux idées claires s'est fait ressentir. Bien sûr, il peut discuter avec Jean-Louis Marquet, qui, davantage que directeur technique, est surtout son bras droit. Mais Jean-Louis, malgré son recul et sa vive intelligence, connaît trop bien la maison. Il lui faut quelqu'un d'extérieur.

À plusieurs reprises, il a fait appel à des consultants extérieurs, le plus souvent d'ailleurs sur des sujets techniques. Souvent, il a trouvé que ce qu'ils apportaient en tant que « sachants » était utile à l'entreprise. Mais là, son sujet n'est pas technique : son sujet, c'est « comment mettre en œuvre son projet de changement ? ». Et sur ce thème-là, il a l'intuition que la méthode tout autant que l'homme font la différence – et ce, bien plus que le renom du cabinet.

Compte tenu du caractère extraordinaire de la situation, Philippe Albertini ne veut pas se tromper : ni sur la personne, ni sur la méthode.

Comme s'il lisait dans ses pensées, Mister Change sourit et reprend :

« Ma façon de travailler vous semble encore abstraite, je le vois bien. Moi non plus, je ne sais pas encore comment nous allons nous y prendre. En revanche, il y a trois choses dont je suis certain. La première : ce qui est difficile, lorsque l'on veut transformer son entreprise, et qui très souvent n'est pas suffisamment pris en compte, c'est la mise en œuvre.

– Que voulez-vous dire par là ?

– Je veux dire l'orchestration de toutes les actions prévues qui seront menées par le management. Dire où l'on veut aller, c'est compliqué... mais y aller vraiment, c'est là où ça se corse véritablement. »

Le regard concentré de Philippe Albertini conforte Mister Change : il a touché juste. Il poursuit :

« Ce qui vient pimenter le tableau, et c'est ma deuxième certitude, c'est que l'on doit en même temps mener le changement ET servir les clients.

– Sans rogner sur la qualité, bien évidemment, précise Philippe.

– Bien évidemment, sourit Mister Change. Et si on part de l'hypothèse que les équipes sont d'ores et déjà à 100 % de leur capacité, il faut les aider à trouver l'énergie de monter à 125 % pour mener à bien le projet d'entreprise. »

Pendant les travaux, la vente continue, songe Philippe Albertini en pensant à l'une des expressions favorites de son fils Vincent.

« Cela étant, poursuit-il en reprenant ses esprits, nous ne pouvons pas demander aux équipes de travailler durablement plus, elles sont déjà très sollicitées.

– Vous avez raison », répond Mister Change en ouvrant une page vierge de son cahier. Il commence à dessiner.

Philippe se penche pour mieux voir...

« En fait, poursuit Mister Change, toute personne fait partie simultanément de plusieurs communautés : la famille, le travail, les loisirs, la religion, un hobby... Ces communautés sont en concurrence les unes avec les autres car, le temps étant fini pour chacun d'entre nous, nous devons choisir celle à laquelle nous allons consacrer notre temps, notre énergie au détriment des autres.

– Je comprends, dit Philippe d'un air pensif.

– Lorsqu'une personne est au travail, elle n'est pas avec sa famille ; et lorsqu'une personne consacre du temps à sa communauté religieuse, elle ne le passe pas avec ses amis.

– Ce que vous dites est juste, mais nous n'avons pas toujours le choix ; par exemple, nous devons tous travailler, ne serait-ce que pour avoir de quoi vivre... fait remarquer Philippe.

– Mais pour autant, nous faisons des choix en permanence, y compris dans le champ du travail. Nous consacrons plus ou moins de temps à tel ou tel sujet et cela au détriment, donc, de tel ou tel autre.

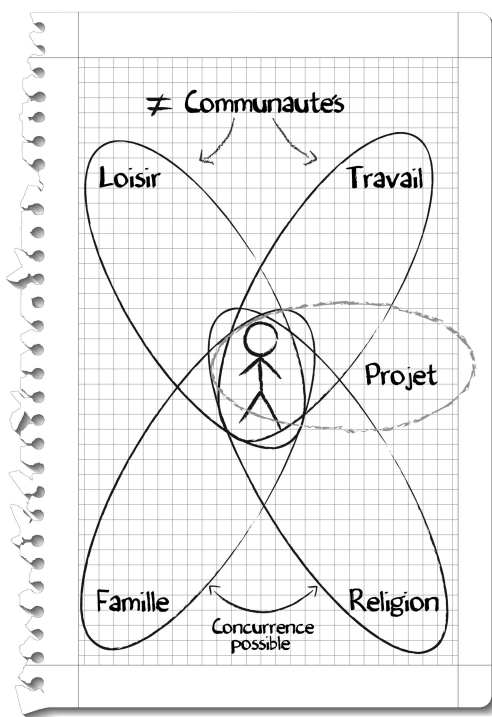


Figure 2 : L'énergie des acteurs

– Donc, poursuit Mister Change en découvrant de sa main le schéma, chacun choisit plus ou moins de consacrer son énergie à telle ou telle communauté et donc choisit de renoncer momentanément à toutes les autres. Et ainsi de suite tout au long de sa vie.

– Conclusion, dit Philippe, content de lui, si nous voulons que nos collaborateurs mettent leur énergie au service de Bramatech, il faut qu'ils se sentent partie prenante de son projet. Il faut qu'ils se considèrent comme membre de cette communauté !

– Eh oui ! répond Mister Change. Et pour cela, nous devons mener notre projet de façon qu'ils en soient les acteurs principaux. La stratégie que je vous propose pour ce faire est de rendre l'enjeu de survie de la communauté crucial pour chacun de vos collaborateurs.

– Je suis d'accord, dit Philippe.

– Enfin, affirme Mister Change, transformer une organisation, c'est accepter que le point de départ, l'état dans lequel nous sommes, et le point d'arrivée, l'état dans lequel nous voulons être à terme, soient définis et partagés par tous les collaborateurs de l'entreprise. Se mettre d'accord sur le point de départ et le point d'arrivée est d'autant plus important que le chemin pour y arriver est incertain. Nous devons l'inventer en marchant !

– Et donc vous, vous me proposez d'emmener mes collaborateurs et de les inciter à agir. Mais que croyez-vous que je fais depuis que j'ai pris ce job ? En quoi vous, spécialement, allez-vous me permettre de faire quelque chose que je ne pourrais pas accomplir tout seul ?

– Ma proposition n'est pas de les emmener à votre place... Mais d'être à vos côtés quand vous le ferez. Je me propose de vous aider à orchestrer et à animer la mise en œuvre de votre projet avec vous et vos managers.

– Je comprends, mais nous ne sommes pas nés d'hier, nous sommes en mouvement depuis des années, nous menons des changements depuis longtemps au sein de Bramatech et ce sans difficultés majeures, relance Philippe.

– Heureusement, mais la situation actuelle n'est-elle pas extraordinaire, en de-hors de l'or-di-nai-re ? renchérit Mister Change, en épelant les derniers mots de sa phrase.

– Oui, c'est vrai. »

Table des matières

Remerciements	V
Préface – Orchestrer le changement qui donne envie	I
Épilogue	3

PREMIÈRE PARTIE **Planter le décor**

Chapitre 1 – Première rencontre	11
Chapitre 2 – Sur le terrain	29
Chapitre 3 – La grande aventure	45

DEUXIÈME PARTIE **Le ras-le-bol des managers**

Chapitre 4 – La grenouille entre dans la danse	55
Chapitre 5 – Les singes s'en mêlent.....	65
Chapitre 6 – Les alliés plus forts que tout	81
Chapitre 7 – Coup de blues.....	101
Chapitre 8 – Face aux mammoths	109

Chapitre 9 – Digestion difficile.....	123
Chapitre 10 – Respiration	133
Chapitre 11 – Dans le grand bain	139
Chapitre 12 – Travail d'équipe	151
Chapitre 13 – Sortir du bois.....	159

TROISIÈME PARTIE

Les managers s'impliquent

Chapitre 14 – La veillée d'armes	169
Chapitre 15 – Ça coince.....	177
Chapitre 16 – Séparation ?.....	189
Chapitre 17 – La mêlée progresse vers l'en-but	195
Chapitre 18 – On refait le match	205
Chapitre 19 – Au front.....	215
Chapitre 20 – En scène.....	223
Chapitre 21 – À contrepied.....	235
Chapitre 22 – Et maintenant ?.....	243
Un an et demi plus tard.....	251
Les outils du changement.....	253

Philippe Albertini regarde sa montre : « Houlà, déjà une heure et demie que nous sommes ensemble... Vous avez encore une demi-heure à me consacrer ? Cela va me mettre en retard sur mon planning, mais j'ai très envie de vous montrer le site, histoire que vous vous rendiez compte par vous-même. Ça vous tente ? »

– Avec plaisir ! En ce qui me concerne, je peux décaler mon vol de retour sans difficulté.

– Frédéric Roulier, notre directeur industriel, et Stéphane Labeyrou, le directeur de l'usine de Bram, sont en déplacement sur notre site de Chalons, alors ils ne pourront pas vous faire la visite. Je vais demander à Gilles Lannier, le directeur de fabrication. Il va nous accompagner.

– Parfait.

– Avant, nous allons prendre l'équipement de sécurité – le casque et les lunettes de protection sont obligatoires pour entrer dans l'usine – ah oui, ainsi que les chaussures de sécurité. Vous chaussez du combien ? »

Et tandis que les deux hommes dûment équipés sortent du bâtiment, Philippe Albertini le prévient : « Vous verrez, chez nous, c'est très différent de tout ce que vous avez pu voir ailleurs. »

Cette phrase fait sourire Mister Change. Il l'a déjà entendue au moins cent fois ! Chacun de ses clients la lui a servie ou presque, comme s'ils avaient peur qu'il regarde leur entreprise avec des idées toutes faites ; mais aussi, comme s'ils voulaient se consoler en imputant leurs difficultés à une situation singulière.