

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**OTIS 1983-1991
Huit ans pour changer**

par

Charles CANETTI
Directeur de la Stratégie de SGN-Réseau EURISYS
Ancien directeur d'Otis France

Séance du 17 juin 1994
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Bref aperçu de la réunion.

L'entreprise est riche. Elle domine son marché. La crise semble loin et pourtant les signes précurseurs sont là. Faut-il alors gérer le déclin sans faire de vagues ou provoquer le changement, au risque de déstabiliser les cultures, les métiers et les mentalités ? Otis relève le pari du changement et gère une crise qui n'existe pas encore. Ce qui ne simplifie pas le problème : il aura fallu un an par niveau hiérarchique pour que tous se sentent concernés.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

Je vais exposer l'histoire d'un projet de changement profond de 1983 à 1991 et vous proposer une analyse des raisons pour lesquelles il a fallu tant d'années pour réaliser des transformations qui paraissaient pourtant nécessaires.

Otis France en chiffres

La société Otis a été fondée aux USA en 1853 par Elisha Graves Otis, maître mécanicien, inventeur de l'ascenseur moderne grâce au système de sécurité appelé parachute, et homme d'affaires avisé. Otis est le leader mondial de la conception, de l'installation, de la maintenance et de la modernisation d'ascenseurs et d'escalators.

En France, au début de ce siècle, la Compagnie Otis va fusionner avec la société Abel Pifre pour donner naissance à Otis Pifre. C'est Abel Pifre, le Français, qui donnera à Elisha Graves Otis l'idée d'entretenir les ascenseurs vendus. Riche idée ! D'autres sociétés vont être créées en Europe, en Chine, en Russie, au Japon qui toutes s'appelleront Otis, le fondateur ayant la chance d'avoir un vrai nom de société multinationale, prononçable et mémorable dans quasiment toutes les langues.

En France, Otis représente 4,3 milliards de francs de CA, 6 300 salariés, 143 000 ascenseurs sous contrat de maintenance dont le plus ancien a cent ans. C'est également 2 500 ascenseurs vendus par an (8 000 dans le monde), 40 000 clients et 30 millions de passagers par jour. Otis France est organisé de façon assez décentralisée en directions régionales (30 en 1983, moins aujourd'hui), 260 centres techniques et deux usines installées, l'une à Gien dans le Loiret, construite en 1968 pour la production des ascenseurs, l'autre à Argenteuil fournissant pièces et composants pour la maintenance et le dépannage. Il existe également un centre national de réception des appels pour dépannage, baptisé Otis Line et un siège d'environ 500 personnes.

Les cultures d'Otis France

De par la diversité des métiers et la dispersion géographique, plusieurs cultures coexistent chez Otis en 1983. Ces cultures ont des points communs :

- la primauté de la technique sur le marketing : Otis a grandi sur des innovations telles que le parachute, le moteur électrique, les contrôleurs de manoeuvres, les applications de l'électronique ;
- l'orgueil d'être leader sur son marché : Otis représente 40% du marché français et 22% du marché mondial; "*Otis fait les meilleurs ascenseurs*" : un tel sentiment de supériorité est à la fois un atout (on n'a pas peur, on ose) et une faiblesse (manque de vigilance vis-à-vis des progrès des concurrents, insuffisance d'écoute des clients) ;
- le sentiment d'appartenir à une société riche, ce qui permet d'investir mais ne pousse pas à prévenir les erreurs puisqu'on peut les réparer sans drame ;
- une ambiance chaleureuse et très festive : la relation humaine a beaucoup d'importance, et la communication orale y est privilégiée.

Le point faible d'Otis, lorsque j'arrive, est d'avoir une culture de constructeur et non pas de service, marquée par de fortes disparités, chaque métier ayant sa culture traditionnelle :

- en usine, le montage des cabines et l'assemblage des éléments préfabriqués se fait sur une chaîne de montage et est donc très marqué par le Taylorisme; les ateliers sont spécialisés par machines, la hiérarchie forte et la fidélité des salariés (qui exercent souvent une activité agricole annexe) grande;
- sur les chantiers de montage d'appareils neufs il règne une culture de la responsabilité individuelle, enracinée dans la fierté de la performance technique ("je sais monter un ascenseur malgré les erreurs de livraison !").
- en maintenance d'appareils anciens c'est également la culture de la responsabilité individuelle qui domine, liée cette fois à la primauté du dépannage; le compagnon est seul maître de sa tournée (environ 100 appareils d'âge variable) et s'approprie fortement ses

appareils; compte tenu de sa mobilité permanente, il est bien difficile de mettre en place un contrôle de son activité; cela entraîne une grande variabilité du service rendu selon l'intérêt personnel que porte le dépanneur aux différentes tâches : certains préfèrent la prévention, d'autres le dépannage, certains parlent aux clients, d'autres pas;

- le siège, enfin est perçu comme très vendeur, très financier, très américanisé.

Pourquoi changer ?

De 1973 à 1983 les chocs pétroliers provoquent une baisse des mises en chantiers de logements, donc de vente d'appareils neufs. L'entreprise réagit d'abord par un plan social puis par une augmentation des activités de maintenance et de modernisation, ce qui s'avère rapidement profitable, faisant passer le CA de 2,2 à 3,8 M.F. Les activités de service dépassent désormais celles de production et de montage. Cependant, des signes de dysfonctionnements subsistent toujours, suffisamment alarmants pour qu'une nouvelle équipe de direction soit mise en place et qu'une politique de recrutement de jeunes à haut potentiel soit engagée. Comme le Président, le nouveau Directeur Général, pétri de culture-client, vient de Rank Xerox, où il a dû faire face à une concurrence japonaise qui l'obsède. Son adjoint est un homme de l'entreprise qui sent bien la dérive lente des résultats. Quant à moi, qui arrive de l'extérieur, je suis nommé directeur et m'étonne de voir que les clients du plus grand ascensoriste mondial doivent parfois monter à pied, de préférence le dimanche soir avec des bagages, alors que partout ailleurs dans l'industrie la fiabilité fait des progrès considérables. A la demande des actionnaires et grâce à la volonté des dirigeants, l'entreprise s'engage dans une vaste opération de projets.

Il s'agit désormais de passer d'une culture de chantier à une culture de service, d'une culture de chasseur à une culture d'agriculteur, d'une culture de gros bras à une culture du gris souris.

Le plan Gien

L'année 83 est surtout une année de réflexion. Il s'agit de modifier globalement l'organisation de la société et de ses systèmes d'information. Le point le plus urgent est abordé sans retard avec la définition d'un plan directeur de la modernisation de l'usine de Gien :

- un objectif clair : l'usine doit livrer à ses clients des appareils complets, à l'heure ;
- le produit doit être simplifié : les gammes en catalogue sont réduites, les composants des appareils moins nombreux et standardisés et la conception confiée à des groupes de travail associant R&D, production, chantiers et maintenance ;
- les flux physiques dans l'usine sont raccourcis : on crée des lignes de production dédiées à chacune des gammes, les magasins tampons sont ramenés au strict nécessaire, la surface de l'usine est réduite pour être mieux gérée, les ateliers déplacés et réorganisés ;
- les postes de travail sont revus, étudiés et aménagés pour en accroître la productivité, la sécurité, le confort et faciliter l'obtention de la qualité ;
- la gestion de production passe en flux tirés, ce qui entraîne la modification des systèmes informatiques (mise en place d'un MRP moderne) et des habitudes des équipes ;
- et surtout le personnel est associé à la modernisation de l'usine et formé aux nouveaux principes d'organisation.

Ce plan qui prévoit un investissement de 50 millions de francs est d'abord présenté aux actionnaires, qui l'approuvent, puis immédiatement après, aux cadres de l'usine et, par la voie hiérarchique, à l'ensemble du personnel. L'effet de motivation est immédiat et de grande ampleur : les gens sont à la fois flattés d'être informés si vite du projet de la direction et rassurés de ses intentions sur l'avenir de l'usine dont la production se réduisait d'année en année. Comme en outre ils peuvent comprendre le plan, y trouver des perspectives d'amélioration de leurs conditions de travail, et qu'ils sont consultés à intervalles réguliers, ils participent activement à la mise en oeuvre du changement. La première étape de la consultation, chaque équipe étant conduite par son agent de maîtrise, a d'ailleurs lieu sous la forme d'une maquette en Lego de la future usine, que l'ensemble du personnel ira étudier et qu'il pourra toucher et modifier à son gré.

La motivation initiale est donc obtenue grâce au caractère concret et intelligible du plan et à la volonté de communication et d'association, matérialisée par des brochures, plaquettes et réunions d'information : elle permettra de franchir les premières années de mise en place jusqu'à l'obtention des premiers résultats, trois ans plus tard, qui à leur tour créeront une dynamique du succès. En 1983, le taux de non service de l'usine était régulièrement au-dessus de 20% sur un mois, avec des semaines à plus de 50%. En 1990, il sera inférieur à 5%, avec de longues périodes à moins de 2%. En 1991 il remonte temporairement avec l'introduction d'une nouvelle gamme.

Conquérir demain

En 84, un schéma directeur des systèmes d'information est mis à l'étude, avec l'aide d'un consultant extérieur et selon une méthodologie classique (méthode MERISE). Il est décidé de commencer par la base de données "clients et contrats" pour bien marquer les priorités. Ce travail de réflexion préparatoire se révélera efficace pour faire participer les services du siège à l'effort de changement des habitudes. C'est également en 84 qu'est créé le centre national de réception des appels, Otis Line, et que sont mis en place les premiers tests de la nouvelle réorganisation de la maintenance. Constatant que la norme de quatre pannes par an et par ascenseur, communément admise par la maintenance, ne correspond en fait qu'à un compromis sur ce qui est acceptable par le client (au delà, il proteste) et la direction (en deçà, le coût d'entretien direct augmente), une expérimentation de maintenance préventive est mise en place chez un gros client, producteur de Champagne. En quelques mois le taux de pannes est réduit de moitié. Victoire ? Il est décidé d'étendre ces nouvelles méthodes. Mais l'effet Hawthorne avait joué à plein pour la première expérience, la généralisation donnera des résultats décevants.

Comment faire participer à l'effort de qualité plus de 3 000 personnes éparpillées sur tout le territoire ? En 86 le lancement du projet d'entreprise va tenter d'apporter une réponse à cette question, en rappelant les valeurs de l'entreprise et en montrant la voie de l'avenir. La direction va travailler six mois à la rédaction d'une charte de l'entreprise. Ce projet s'appelle "Conquérir demain". Présenté avec fierté par la direction le 14 avril 1986 aux 5 000 salariés, il plonge en fait le personnel dans la perplexité : "*Conquérir demain, certes, mais avec ou sans moi ? et comment ?*". Le problème posé au management sera de trouver la motivation sur laquelle jouer et la façon de rendre ce projet localement concret pour permettre à l'imagination du personnel de jouer et d'inventer les actions de progrès.

Plus concret, mesurable par tous, l'objectif national "zéro panne" accompagne le projet. Désormais, le mot d'ordre est clair : les clients d'Otis ne devront plus jamais monter à pied. Ce sera bon pour le client et ce doit l'être aussi pour le dépanneur (à qui seront épargnés les dépannages d'urgence, souvent la nuit et le week-end) et, bien sûr, pour l'actionnaire.

Tout le monde devrait donc y gagner mais rien ne se passe car la grande majorité du personnel n'est pas convaincue que l'on puisse (ou doive) réduire les pannes : la panne fait du dépanneur le sauveur du client, les interventions que l'on pensait pénibles servent en fait d'appoint financier pour les jeunes car elles s'accompagnent de primes ; quant à la prévention, en remplaçant des pièces usagées qui tenaient encore, elle provoque à court terme une forte augmentation des coûts. Derrière ces arguments, pointe également le raisonnement selon lequel les pannes créent du travail : leur réduction réduirait donc à terme l'emploi. Le changement souhaité est réellement d'ordre culturel.

La Direction affine alors son argumentaire. On ne peut faire mieux que quatre pannes ? les "success stories" sont mises à l'honneur. Mais s'il n'y a pas de pannes, le client se demande pourquoi il paye un contrat. On rend visibles les prestations invisibles en informant des travaux d'entretien réalisés et des progrès de la disponibilité. La révolution culturelle touche désormais la maîtrise et les vendeurs qui doivent communiquer avec le client sur les aspects techniques. Dans le même ordre d'idées, les dépanneurs sont nommés agents d'entretien pour bien mettre l'accent sur l'importance de la maintenance préventive, et les budgets d'entretien sont accrus. L'ensemble du personnel est formé à la qualité totale.

1987 est l'année des premiers résultats, soutenus par la reprise économique et l'emballement du marché de la construction neuve. Cependant le taux de panne reste de 5,38% et le taux de service usine de 38,76%. Ces résultats peu satisfaisants sont en partie du à l'afflux de jeunes non formés embauchés pour faire face à la reprise. 1988 voit le lancement d'une nouvelle gamme d'ascenseurs et les premiers résultats en province ainsi que la définition d'un nouvel objectif : "zéro appel client".

Chantiers 2000

Mais les progrès mesurables demeurent toujours désespérément faibles malgré les progrès de qualité des appareils neufs, les efforts de formation, les systèmes de récompense et l'inscription de la réduction des appels comme l'objectif de tous les managers, y compris les administratifs. Que faire ?

Puisque la pression du haut n'arrive pas à faire bouger la base, donnons la liberté de mouvement à la base, c'est-à-dire aux deux cents équipes locales. Demandons à chacune de réaliser un projet local de progrès : ce qu'elle veut, comme elle veut, pourvu que cela contribue de près ou de loin à la réalisation de l'objectif global. Ces projets sont rendus obligatoires mais, en contrepartie, la direction garantit que les projets raisonnables seront financés et met en place une équipe centrale chargée d'animer, d'aider, de coordonner les projets locaux et d'éviter que les échelons hiérarchiques intermédiaires ne freinent trop. L'idée est d'obliger les équipes à constater qu'elles sont capables de progresser.

Il y a renversement partiel de la pyramide : c'est toujours la direction qui impose de faire, mais l'équipe locale a cette fois la liberté de choix de l'action et se voit reconnaître la compétence de terrain, c'est-à-dire la capacité d'agir au mieux en fonction des réalités locales. Cet appel à responsabilité reçoit un écho favorable de la part de la maîtrise qui comprend l'opportunité qui lui est offerte de reprendre l'initiative, donc d'accroître son pouvoir, et qui apprécie la formation au management qu'elle reçoit à cette occasion. Le projet lancé en 89 sous le nom de "Chantiers 2000" s'accompagne de l'arrivée d'une nouvelle direction. Cette fois les résultats vont être conséquents : dans les deux ans qui suivent, on assiste dans plusieurs régions à une baisse significative du nombre de pannes, certaines équipes approchant d'une panne par ascenseur et par an, soit un taux "à la japonaise". Outre cette remotivation de la maîtrise, d'autres facteurs jouent positivement :

- l'engagement personnel de l'équipe centrale de projet ;
- la prise en compte des contraintes locales, respectant le rythme de chacun ;
- le puissant levier du succès qui appelle le succès ;
- et la modification des critères de jugement de la maîtrise : la direction met en avant la reconnaissance des progrès accomplis et non plus la valeur absolue des résultats.

Les rentes de situation sont supprimées d'un coup et les équipes qui se battent pour faire fonctionner les ascenseurs des HLM de La Courneuve dans des conditions difficiles ont enfin le sentiment de faire aussi bien ou mieux pour l'entreprise que celles qui entretiennent les appareils des immeubles du XVI^e ou du Palais de l'Elysée.

Pourquoi a-t-il fallu huit ans ?

En résumé, en huit ans d'efforts, l'entreprise a obtenu des résultats très nets dans l'activité construction, plus variables dans l'activité maintenance. Pourquoi un tel délai ?

La direction a mis une année pour réfléchir, analyser le problème et lancer les consultations et les groupes de travail. Il a fallu ensuite une année pour lancer un test de faisabilité des nouveaux objectifs et des méthodes de travail et obtenir les premiers résultats, puis une autre année pour prendre la décision de généralisation, préparer les nouveaux objectifs, les méthodes, les documents d'information, les programmes de formation, et lancer nationalement le projet. Une nouvelle année a été nécessaire pour constater l'inertie de l'organisation géographique Otis, liée à un manque de compréhension, une absence de

motivation réelle pour changer d'habitudes - parfois avec de vraies raisons - et l'attentisme prudent des hommes de terrain habitués à voir défiler les modes et les projets. Enfin, il a fallu une année pour accroître la pression par la voie hiérarchique et obtenir des résultats locaux non négligeables. Les années suivantes ont consolidé les nouvelles habitudes et fait céder les derniers réfractaires.

Il semble qu'il y ait là une loi empirique : pour changer le comportement d'une organisation, il faut un an par niveau hiérarchique. Y a-t-il des explications à cette loi ? Il me semble qu'on peut distinguer plusieurs composantes à cet effet retard :

- un temps de *compréhension* des objectifs du changement par la personne qui doit changer son comportement; ce temps est variable selon la longueur de la chaîne d'information entre l'émetteur et le récepteur, selon les moyens mis en oeuvre pour l'explication et selon la complexité du projet; il est évidemment plus rapide de faire comprendre un projet d'aménagement d'atelier à l'équipe d'ouvriers concernée qu'une ambition abstraite ("être leader", "zéro panne") à une population dispersée ; plus le nombre de niveaux hiérarchiques est élevé, plus l'information met de temps à descendre;
- un temps de *prudence* : avant d'adhérer les gens attendent de voir si le projet de la direction est sérieux, de connaître la position de l'actionnaire, de voir quels moyens sont prévus au budget; ils attendent aussi souvent le départ du dirigeant (dans une entreprise, la durée moyenne de survie d'un dirigeant dans son poste est un indicateur essentiel pour toute la hiérarchie intermédiaire et lui sert à apprécier sa crédibilité et le degré de risque que l'on prend à l'aider);
- un temps de *mise en place* de la nouvelle politique : objectifs, procédures, organisation, équipements, méthodes, formation, systèmes de mesure, de motivation et de contrôle.
- un temps d'apprentissage de ces nouveaux éléments, de même nature que le temps d'apprentissage de nouvelles lignes de fabrication.

Une conséquence importante de cette loi empirique est que l'équipe dirigeante doit garder le cap aussi longtemps que nécessaire pour obtenir le changement de l'ensemble du personnel. Rien n'est pire que de remettre en cause la stratégie initiale sous prétexte que les premiers résultats se font attendre. L'effet obtenu est l'inverse de celui recherché : le personnel se conforte dans l'idée qu'il a raison de ne pas appliquer les premières directives puisqu'elles sont remplacées par de nouvelles.

Il faut aussi un peu de chance avec la conjoncture. Dans le cas d'Otis, la société a connu pendant cinq ans une conjonction de facteurs globalement favorables qui ont facilité la conduite du projet :

- l'entreprise était structurellement profitable ;
- la conjoncture économique a été favorable ;
- l'équipe dirigeante est restée en place ;
- la baisse du dollar a facilité la négociation avec les actionnaires américains sur le montant des dividendes attendus.

En conclusion, je rappellerai un proverbe chinois: "*Trois ans, petit succès, dix ans, grand succès !*"

DÉBAT

0 panne ou 0 appel ?

Un intervenant : *Les choses ont-elles changé en terme de politique de maintenance ou de dépannage ?*

Charles Canetti : Il y a désormais une pression sans relâche pour que l'on fasse plus de préventif et moins de dépannage et les gens l'ont peu à peu intégré. Par exemple, en remplaçant une pièce défaillante par une pièce d'origine de même fiabilité, on perpétuait les pannes. Étendre à toute la société le fait que vous ne voulez pas de pannes a fini par conduire

certains à se dire : *"Et si je remplaçais ma pièce, non par celle d'origine, mais par une un peu meilleure ?"* Toute la politique des pièces de rechange a ainsi été revue, avec des allers-retours entre le terrain et les groupes de travail qui se demandaient comment fiabiliser les pièces de rechange.

Il y a eu également des progrès en termes d'organisation. Progressivement, nous nous sommes plus focalisés sur le résultat que sur le respect des méthodes imposées. Il a fallu pour cela reconnaître qu'Otis avait des professionnels de valeur et que, dès lors que leur travail réduisait les appels du client, que tous les contrôles de sécurité étaient bons et que les audits qualité étaient corrects, peu importaient leurs méthodes.

En parallèle pendant ce temps-là, la direction des chantiers a travaillé sur le management prédictif. Maintenant tous les ascenseurs sortent en série avec des ordinateurs de contrôle et je pense que d'ici dix ans Otis saura faire de la maintenance prédictive par télé-surveillance.

Int. : *Que représente le "0 appel" pour un financier ?*

Ch. C. : Dès l'instant où l'on dissocie les appels des pannes, tout client qui appelle est un risque sur un contrat. "0 panne", c'est technique, "0 appel", c'est englobant. Un client qui appelle pour une erreur sur sa facture crée un risque dans la relation et le financier est concerné. De même "0 appel" a un sens pour un commercial. Il ne faut pas qu'il vende des appareils non conformes aux besoins, sous-dimensionnés par un acheteur qui veut réduire ses coûts de construction. Une des grandes difficultés du métier est que l'acheteur de l'ascenseur n'est pas son utilisateur.

Le problème du vendeur est alors de convaincre son client d'acheter un ascenseur dimensionné pour l'usage réel et donc plus cher. Si le vendeur cède à la facilité, il va induire des pannes puisqu'un équipement qui fonctionne en dehors de ses limites engendre des pannes. "0 appel" pour un vendeur, ça suppose aussi de lui avoir dit : *"Vous avez (presque) le devoir de refuser une commande si vous pensez que le client n'achète pas ce qu'il doit compte tenu de l'usage de l'ascenseur."*

C'est parce que le "0 appel" est une mesure externe aux métiers qu'il est englobant. Les mesures internes, les autres métiers s'en moquent.

Int. : *Le "0 panne" ne passe que de 5,32 à 4,80. Est-ce un résultat concret. ?*

Ch. C. : Sur 120 000 ascenseurs cela fait quand même 60 000 causes de pannes supprimées définitivement. Ce qui est concret, c'est le "0 défaut" qui fait référence à une norme. Nous avons eu d'intenses débats pour définir par rapport à quoi mesurer les progrès. Fallait-il dire : *"Vous êtes à 6,78. Il faut passer à 6,28 ?"* Quels étaient les indicateurs pertinents pour mettre les gens en mouvement ? Ça a pris beaucoup de temps, parce que les gens disaient : *"0 panne, c'est inaccessible, donc ça ne sert à rien d'y aller"*. L'attitude "0 défaut" en qualité totale consiste à se fixer des objectifs clairs, à se donner les moyens de ses objectifs et à vouloir réussir. Ce n'était pas dans notre culture au départ.

On pourrait réécrire l'histoire en disant : *"On a été merveilleux, on est allé très vite"*. La réalité est qu'on a tâtonné avant de trouver le discours juste recueillant l'adhésion maximale. Je me rappelle que vers 1986, il n'y avait pas toute l'expérience de conduite du changement dont on dispose aujourd'hui.

Les valeurs d'Otis

Int. : *Vous avez parlé du sens de la fête dans la culture d'Otis. Quelle communication avez-vous utilisée pour gérer ce processus ?*

Ch. C. : Ce sens de la fête est relié à la culture de chantier d'Otis : il y a un gros effort à fournir, c'est compliqué, difficile, mais on est tous ensemble et on avance. On travaille le jour, la nuit, le dimanche. Quand c'est terminé, on est heureux et on fait la fête. Aussi, dans le projet, très spontanément, tous les progrès ont-ils été salués par des fêtes. En Bretagne par exemple, région caractérisée par un personnel stable, compétent et des appareils de bonne qualité et peu dégradés, le directeur régional avait institué un prix de la tournée sans panne. Tous les vendredis il allait porter la coupe au vainqueur : il buvait le Champagne avec

l'équipe, c'était une petite fête qui se déplaçait ainsi tous les vendredis.

La fête a un autre intérêt. Un ascenseur sans panne, c'est un gars qui passe son temps à des tâches obscures : régler finement la mécanique, huiler là où il faut, contrôler l'usure. Mais, pour le client, la maintenance ne se voit pas : rien n'est plus normal qu'un ascenseur qui marche. La fête est alors une façon de rendre visibles des progrès invisibles. Elle donne du rythme à l'action et permet de mesurer les progrès.

Int. : *Comment fait-on pour changer les rituels dans une telle culture ?*

Ch. C. : Les rites se cumulent, mais je ne suis pas sûr qu'un management puisse en créer de nouveaux. En fait il y a eu sélection de rites qui préexistaient et qui nous paraissaient mieux adaptés aux conditions du moment, comme le sens de la fête. Ça a aussi marché parce que la richesse culturelle était telle qu'on a pu élaguer et mettre en évidence les meilleurs rites.

Si les gens sont consciencieux et compétents, ce qui est le cas dans la majorité des entreprises techniciennes un peu anciennes, ils sont assez contents que la Direction Générale se range à leur avis : chez Otis, depuis toujours, ils disaient qu'il fallait des produits de bonne qualité. La Direction Générale a finalement fait autant de chemin que la base dans ses a priori.

La chance de ce projet, c'est d'avoir réussi (ce qui est très rare) à trouver pour un projet d'entreprise un objectif concret qui s'applique à tous : le "0 appel". Quand on arrive à le trouver, c'est gagné.

Par contre, le management participatif n'était pas en germe dans la culture. Les gens étaient d'une génération habituée au management autoritaire. C'est peut-être le seul point de culture qui ait dû être imposé.

Int. : *Six mois de travail intensif de la Direction c'est beaucoup pour un slogan : "Conquérir demain". Concrètement, qu'a été ce travail ?*

Ch. C. : La direction générale voulait une charte des valeurs d'Otis et, sur chaque mot, il y a eu des divergences. Par exemple, que voulaient les clients ? Dans le comité de direction, des anciens vendeurs disaient : "*Ce que veut le client, ce sont de meilleurs vendeurs*". On a fait des enquêtes client. Le client nous a dit que ce qu'il voulait avant tout, c'étaient des ascenseurs qui marchent. Ce n'était pas évident pour tout le monde chez Otis.

Il y a également eu beaucoup de débats pour parvenir à l'harmonisation de notions fondamentales comme nos relations au client, nos règles du jeu internes, la priorité à donner au profit de l'actionnaire ou au service du client, etc.

Int. : *Cette mise en phase du comité de direction, n'a-t-elle pas posé problème ensuite avec le reste de l'entreprise ?*

Ch. C. : Si. Nous avons cru qu'ayant mis six mois à trouver une formule géniale, il ne faudrait qu'une heure aux autres pour la comprendre. Mais comme la formule s'est révélée ne pas être complètement géniale, le slogan "Conquérir demain" est tombé en deux ans.

Autrement dit, ce qui est resté du projet d'entreprise, c'est ce qui était concret : le "0 appel", les outils de résolution de problèmes, etc. Tout ce qui était défi, "conquérir demain", "en avant", est tombé parce que ce n'était pas compris, qu'il n'y avait pas de résonance. Nous avons en fait beaucoup tâtonné.

Vivre le changement

Int. : *Lors du mot d'ordre de 89, "renversons la pyramide", quel a été l'accompagnement de formation ?*

Ch. C. : La formation donnée a consisté en priorité à responsabiliser les contremaîtres. Dans une structure comme Otis, il est très important que les contremaîtres jouent avec la direction parce qu'ils sont le seul lien entre une base, qui est partout mais qu'on ne voit jamais, et le reste de l'entreprise.

Au-dessus des contremaîtres il y avait des chefs de travaux qui contrôlaient 120 à 140

personnes et un secteur géographique, des gens d'une extraordinaire qualité humaine, presque tous montés du rang, mais qui avaient du mal à changer un système qui avait fait ses preuves et dans lequel ils avaient progressé. Ils ont donc été tous formés au management parce que beaucoup d'entre eux étaient plutôt portés sur un style hiérarchique, souvent directif et parfois brutal.

Int. : *Y a-t-il eu une action particulière pour faire partager aux cadres la vision de la nouvelle direction ?*

Ch. C. : En 83, quand le nouveau Président a introduit le client au centre des préoccupations, il a mis en place une nouvelle équipe de direction. Tout en gardant un maximum de gens de l'ancienne équipe, il a choisi les nouveaux dirigeants pour leurs compétences professionnelles et leur compréhension de ce qu'était une culture de service.

Ensuite les membres du comité de direction se sont frottés jusqu'à ce qu'ils aient un minimum de vision commune, ce qui s'est fait en nous obligeant à travailler sur des projets communs. Quand nous avons vraiment accepté le fait que les gens qui connaissaient le mieux les attentes du client étaient ceux qui étaient à son contact, nous avons engagé beaucoup de formations très concrètes : formation aux RH, à la communication, des stages très américains de leadership, de management positif, de qualité totale ...

Quand le directeur a dit qu'il fallait mieux servir les clients, les gens des chantiers ont été plutôt contents qu'on vienne les aider : ils avaient été si longtemps seuls au contact des clients ! Au siège, ça s'est passé davantage en force. La direction a dit aux chefs de service : *"S'il y a plus de pannes l'année prochaine, vous aurez moins de bonus"*. C'était simple !

Int. : *Quels ont été les réactions des autres acteurs internes ?*

Ch. C. : Il y avait d'excellents syndicats qui ont réagi fortement sur les problèmes d'organisation qu'ils jugeaient liés aux conditions de travail. Quand nous avons décidé de réorganiser complètement la zone de Paris, les gens ont eu peur de perdre leurs références et là, il y a eu une protestation rarissime : les contremaîtres ont fait grève deux heures devant le siège pour dire *"Faites attention : au nom de grands principes, vous allez casser un outil qui marche !"*. Mais dans une maison moyennement syndicalisée, avec des syndicats très fiers de leur entreprise, il n'y a pas eu de grosses difficultés.

Int. : *Qu'en est-il de l'actionnaire dans tout cela ? Les Américains ne sont pas des actionnaires spécialement patients !*

Ch. C. : L'actionnaire, c'est United Technologies, réunissant des marques prestigieuses comme Sikorsky, Carrier (n° 1 mondial du conditionnement d'air), Hamilton Standard (qui fabrique les scaphandres des cosmonautes), ou Pratt & Whitney (n° 1 mondial des réacteurs). Nous étions certes le low tech du groupe mais aussi sa vache à lait, avec des marges de 5 à 6 % face aux millions de dollars de pertes de Pratt & Whitney.

De plus, le cours du dollar a joué : à 10 F, c'était facile de réaliser les profits demandés par l'actionnaire qui a besoin de beaucoup d'argent pour combler les pertes du high tech, qui pourtant fait toujours sa fierté. Mais c'est quand même grâce à cet actionnaire que nous sommes entrés dans la qualité totale de même que nos fournisseurs. C'est de lui que sont venues les cultures de service, de la responsabilisation et du management participatif. Et si les financiers ne voyaient en Otis France qu'une affaire profitable, les gens de progrès appréciaient le bon élève qui appliquait leurs recommandations souvent mieux qu'aux Etats-Unis.

La dynamique du changement

Int. : *Quels événements ont véritablement provoqué le changement ? Le lancement du projet, le schéma directeur, le "0 appel" ? Ou la constatation sur le terrain d'un certain nombre de réalisations performantes ?*

Ch. C. : Globalement dans l'entreprise, il y a eu deux facteurs. D'abord la vision de nouveaux

dirigeants qui sont arrivés en disant : *"Très étonnant ce qui se passe chez Otis. Mais pourquoi est-ce comme cela ? et pourquoi n'est-ce pas autrement ?"* L'actionnaire a aussi joué un rôle très positif en demandant, et à un certain moment en exigeant, qu'on entre dans un mécanisme de progrès de la qualité de service.

En usine c'est la baisse de la construction de logements en France, et donc des ventes d'ascenseurs neufs, qui a fait réagir les acteurs, sous peine de ne plus vendre et de perdre leur emploi. En maintenance, la fidélité du personnel était très grande, mélange d'attachement à l'entreprise et de fierté technique, et depuis 30 ans les gens avaient été responsabilisés sur leurs appareils et leurs tournées. Mais cette responsabilisation avait parfois été excessive, le technicien allant presque jusqu'à dire au client : *"Ne monte pas dans mon ascenseur, tu vas abîmer mon travail"*. Il a fallu la réorienter vers le client. Si Otis n'avait pas fait cela, je crois que l'usine de Gien tournerait aujourd'hui à mi-capacité, avec sans doute 3 ou 400 emplois en moins. Cela aurait peut-être pu tenir un certain nombre d'années, parce qu'Otis est très riche...

Un facteur de concurrence externe a également joué. La Générale et la Lyonnaise des Eaux se sont intéressées à la maintenance de l'ascenseur vers 87 avec une filiale qui avait 5 000 ascenseurs en maintenance. Otis en avait 125 000, mais notre réaction immédiate a été de dire : *"C'est dangereux, il faut qu'on réagisse. Il faut qu'on soit les meilleurs dans notre métier, comme cela ils ne trouveront pas de clients"*.

Int. : *Dans un précédent exposé, M. Francony considérait que, dans un processus de changement, le levier essentiel était de créer un niveau de responsabilité intégrant à la fois l'aspect commercial et l'aspect service technique dans une logique régionale. Chez Otis, il semble que l'on soit allé directement du niveau du siège à celui du compagnon.*

Ch. C. : Chez nos directeurs de région et leurs adjoints, on a toujours constaté un certain suivisme. Cette couche là abondait dans le sens de la Direction ou freinait mais n'était jamais innovante, n'ayant ni le savoir pour expliquer à la DG ce qui se passait ni le pouvoir de sélectionner les rites utiles.

De plus, chez Otis, les directions régionales fonctionnaient en centres de profit, avec un compte d'exploitation et un directeur intéressé au résultat. Or l'objectif "0 panne" s'est traduit par une augmentation des budgets d'exploitation. Au début, alors que la consigne de la DG était : *"Dépensez plus en pièces de rechange pour mieux entretenir vos appareils"*, le directeur régional, mis en situation conflictuelle entre ses intérêts personnels et les intérêts de l'entreprise, répondait : *"Mais c'est mon bonus de l'année qui saute !"*. Progressivement, on a donc introduit des objectifs qualité dans le bonus de tous les dirigeants.

Il faut savoir comment jouent les niveaux intermédiaires dans un tel système. Mon expérience est qu'ils jouent toujours de façon un peu biaisée par rapport à ce qu'on attend d'eux.

Int. : *Si le changement nécessite, comme vous l'avez dit, un an par niveau hiérarchique, suffit-il de réduire le nombre de niveaux pour l'accélérer ?*

Ch. C. : Il ne suffit évidemment pas, sauf à risquer l'accident, de supprimer les niveaux hiérarchiques n'importe comment. On ne peut supprimer un niveau intermédiaire sans avoir mûrement réfléchi à son rôle : ce n'est pas parce qu'il est intermédiaire qu'il est inutile.

En revanche, il est clair que si l'une des façons de sauver l'entreprise est d'essayer de définir des objectifs communs, compris de façon à peu près identique du haut en bas, moins la chaîne de communication sera longue, plus on arrivera à mettre de la cohérence dans les objectifs. La réduction des niveaux hiérarchiques est alors, effectivement, un outil qui peut rendre cohérent le système.

Int. : *Dans votre processus de changement, la part de la consultance externe semble assez faible. A-t-elle joué un rôle suffisant ?*

Ch. C. : En fait, Otis a utilisé beaucoup de consultants et presque toutes les méthodes à la mode de l'époque. Nous avons utilisé peu de consultants en stratégie mais beaucoup en changement. Le projet "Conquérir demain" était piloté par deux consultants détachés d'un cabinet spécialisé, qui nous ont apporté beaucoup d'outils et de méthodes. Le projet "qualité"

a été piloté par importation de méthodes américaines à travers un consultant efficace et une organisation interne forte.

Otis a donc beaucoup utilisé de consultants, mais en a beaucoup changé aussi. Pendant un temps, un consultant nous paraissait porteur de l'outil, de l'idée ou de la méthode qui nous permettait d'avancer d'un cran. Mais s'il n'y avait pas eu l'envie de bouger d'un certain nombre de salariés, le seul recours aux consultants n'aurait pas servi parce qu'aucun n'aurait eu la force d'entraînement nécessaire. Mais ils ont été très utiles.

Int. : *Il me semble qu'une des clés du succès de ce changement vient paradoxalement de l'absence de crise majeure. Y a-t-il eu des licenciements ?*

Ch. C. : Entre 79 et 83, les licenciements induits par la crise de 73 ont précédé une reconstruction sur des principes plus adaptés au service. Celui qui a eu alors le sang froid de licencier 2 000 personnes était un nettoyeur d'entreprises, parfaitement choisi et compétent, mais qui avait un autre objectif que d'introduire une culture de service.

Depuis 83 il n'y a pas eu de licenciements massifs même si, en ce moment, les effectifs diminuent parce que la charge bâtiment est moins bonne.

Au niveau du comité de direction, il y eu pas mal d'entrées/sorties. Il est intéressant de constater qu'une bonne partie des professionnels entrés en 83 pour amener du professionnalisme sont repartis plus tard, l'ayant transmis à des gens qui étaient là depuis plus longtemps qu'eux.

Tout cela s'est fait dans un degré de sympathie assez grand et sans conflit majeur. Ce projet n'était en soi pas conflictuel avec la base. Ce qui était conflictuel, c'était l'application à des points précis où l'on dérangeait des habitudes et où ceux qu'on dérangeait n'étaient pas convaincus du bien fondé de la solution de la direction. Ils n'avaient pas tout le temps tort, mais ils avaient souvent tort.

Int. : *Si c'était à refaire, que refairiez vous ?*

Ch. C. : La seule chose qu'a posteriori j'abandonnerais, ce serait le projet d'entreprise et sa dimension théorico-philosophique. En revanche, je crois que sa préparation a été utile pour le comité de direction.

Quant à l'évolution des mentalités pour passer d'une culture de producteur à une culture de service, je ne pense pas qu'on puisse aller beaucoup plus vite.

Si j'avais à nouveau un processus de changement à conduire, je voudrais aller beaucoup plus vite. Aujourd'hui, il y aurait moins de tâtonnements parce que les outils sont disponibles et bien rodés. Mais je ne suis pas sûr qu'il faudrait beaucoup moins de temps pour faire changer les comportements des dirigeants et de la base.