

Prendre le pouls d'une entreprise hypertendue

par

■ **Jean-Daniel Elbim** ■

Directeur général en charge de l'intégration 2010-2013

■ **Emmanuel Mas** ■

Associé-gérant, Kipling Management

En bref

Une entreprise de distribution de matériaux de construction est rachetée par un grand groupe. Elle vient de subir deux plans sociaux, a connu de nombreuses dissensions internes et son personnel est en crise de confiance. De plus, le système informatique est fondé sur un système propriétaire que le précédent actionnaire ne maintiendra que dix-huit mois et il faut d'urgence le remplacer. Pour Jean-Daniel Elbim, chargé de l'intégration de l'entreprise, le personnel est tellement sous pression que les crises risquent de se multiplier, mettant en péril la bascule informatique et donc l'entreprise. Il demande à Emmanuel Mas d'inventer une méthode pour prendre le pouls de l'entreprise et l'aider à déminer les poches les plus explosives. Un "baromètre" est alors créé, facilitant l'expression des tensions et l'identification des problèmes à résoudre à travers un code couleur. D'apparence très simple, cet outil a le mérite de créer un langage commun dans toute l'entreprise et de faciliter la remontée des dysfonctionnements, ce qui contribuera à la réussite de la transition informatique.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mars 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Emmanuel MAS: Après ma formation à l'École Centrale, j'ai travaillé dans plusieurs cabinets de conseil et j'en ai monté quatre moi-même: je suis un indéfectible consultant! En 2005, j'ai fait le constat que les méthodes traditionnellement employées dans le *change management* ne fonctionnaient pas. J'avais recouru à ces outils pour une très grosse opération et on m'avait annoncé: « *Vous aurez des grèves et il n'y aura pas de changement.* » Il n'y a pas eu de grève, mais il n'y a pas eu de changement non plus... J'ai alors décidé de me former au coaching, à la psychosociologie et à diverses techniques dans lesquelles j'ai eu parfois le sentiment de me perdre. Heureusement, je suis un lecteur assidu des comptes rendus de l'École de Paris du management, qui m'ont toujours aidé à revenir au réel. C'est pourquoi je suis particulièrement heureux de présenter cet exposé ici, avec Jean-Daniel Elbim.

Jean-Daniel ELBIM: Après des études de gestion à Dauphine, complétées par un AMP (*Advanced Management Programme*) à l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires), j'ai travaillé pour des entreprises très diverses. D'abord commercial chez Xerox, j'ai ensuite contribué à fusionner deux entreprises de distribution de fioul. Par la suite, j'ai dirigé une entreprise dans le secteur du froid, une autre dans le chaud, puis une société de sûreté dans le monde aéroportuaire. Après avoir passé quelques années chez Elixor, également dans l'aéroportuaire, j'ai rejoint un groupe que nous appellerons Verger, pour lequel j'ai participé à l'acquisition de la société Abricot, que j'ai ensuite dirigée. Toutes ces expériences, et notamment les occasions que j'ai eues de me confronter aux organisations syndicales, m'ont été d'une grande utilité pour aborder la transformation profonde que nous avons dû mener dans la société Abricot.

Une entreprise hypertendue

Cette entreprise familiale, spécialisée dans la distribution de matériels pour le bâtiment, avait connu une formidable réussite dans les années 2000. Elle était alors le numéro un français dans son domaine, avec un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros, plus de 4 000 salariés et plus de 300 agences réparties dans toute la France. Mais depuis son acquisition en 2008 par un groupe britannique, ses parts de marché et ses résultats avaient fortement diminué. Lorsque le groupe Verger l'a rachetée, en 2012, son chiffre d'affaires était tombé à 700 millions d'euros et elle perdait de l'argent. Pour les salariés, passer en si peu de temps de la prospérité à des difficultés sévères a été un véritable traumatisme.

Cette situation était due, principalement, aux mesures d'inspiration exclusivement financière prises par l'actionnaire britannique. Pour diminuer le BFR (besoin en fonds de roulement), il avait réduit drastiquement les stocks. Quand les clients venaient en magasin et ne trouvaient pas ce dont ils avaient besoin, ils allaient voir ailleurs, ce qui entraînait une baisse du chiffre d'affaires, qui à son tour provoquait une nouvelle réduction des stocks. Un matin où je me trouvais dans un des magasins, à 7 heures, pour observer comment les choses se passaient sur le terrain, un client est entré et le vendeur lui a lancé: « *Salut! Comment tu vas?* » Le client lui a répondu: « *Dis-moi ce que tu as en rayon et je te dirai comment je vais!* » Pour un vendeur, c'est une situation vraiment humiliante.

L'actionnaire britannique avait, par ailleurs, réduit les effectifs à travers deux plans sociaux successifs. Pour une entreprise marquée par une culture presque paternaliste, c'était également un choc violent.

Il en résultait que la société Abricot était dans un état de tension extrême. Imaginez l'état d'esprit d'un vendeur quand il doit accueillir un client dont il sait qu'une fois de plus, il ne trouvera pas dans les rayons ce dont il a besoin (« *Je sais bien que c'est pas toi, Roger, mais quand même, tu devrais leur dire: on trouve plus rien chez toi!* ») et quand, de surcroît, il craint d'être victime du prochain plan social...

La situation avait encore empiré lorsque l'actionnaire britannique avait annoncé la mise en vente de l'entreprise et que le comité de direction avait envisagé de monter un LBO (*leveraged buy-out*) avec un fonds de *private equity*. Pendant les neuf mois avant la cession de l'entreprise, le BFR avait été encore resserré et les marges réduites afin

d'essayer de stimuler les ventes et de faire remonter le chiffre d'affaires, quitte à dégrader encore les résultats. L'abandon final du projet de LBO et le rachat par le groupe Verger a provoqué un certain soulagement parmi les salariés, même si le fait que le Groupe possédait déjà une filiale, Prune, dont le métier était le même que celui de la société Abricot, suscitait une certaine inquiétude. Quant aux membres du comité de direction, ils avaient beaucoup travaillé sur le projet de LBO et s'étaient crus déjà riches ; ils étaient extrêmement déçus de son échec.

À la tête de l'entreprise

L'acquisition a pris un certain temps car l'autorité de la concurrence française a imposé la cession d'une vingtaine de points de vente. Une fois que l'autorisation a été donnée, le groupe Verger m'a confié la direction d'Abricot, ce qui a provoqué une certaine surprise car ce n'était pas prévu au départ. L'actionnaire a cependant considéré que la situation ne permettait pas de laisser mon prédécesseur à son poste.

Les relations étaient difficiles avec certains managers, non seulement parce qu'ils étaient déçus pour partie de l'abandon du LBO, mais parce qu'ils pensaient avoir une part de responsabilité dans ce qui s'était passé. Certes, les principales erreurs venaient de l'actionnaire, mais il n'avait parfois trouvé en face de lui que peu de résistance de la part du management. J'ai dû renouveler une partie de l'équipe, en particulier le directeur des opérations, le directeur du marketing et le directeur d'une activité connexe. Quant au directeur de l'organisation et de la logistique, compte tenu de l'enjeu, je lui ai demandé de se concentrer sur le *change management* et j'ai créé une fonction dédiée à la logistique en recrutant un expert du domaine.

En prenant la tête de l'entreprise, je me suis trouvé face à trois grands défis.

L'obligation de changer de système d'information

Le système d'information de la société Abricot était intimement lié à celui de son précédent actionnaire. Or, celui-ci était un concurrent direct du groupe Verger au niveau mondial. Le groupe britannique ne voulait accorder qu'un an à la société Abricot pour changer de système informatique. Cela représentait un défi colossal, sachant que ce système recouvrait à la fois les ressources humaines, la paie, le CRM (*customer relationship management*), le logiciel d'exploitation, le logiciel de *business intelligence*, la comptabilité, la finance, la gestion des stocks, etc. Nous avons réussi à arracher six mois supplémentaires, mais pas un jour de plus. Au bout des dix-huit mois, jour pour jour, le groupe britannique a seulement consenti à nous accorder un délai de grâce de deux heures pour terminer une ultime sauvegarde...

Réussir le changement de système d'information s'est immédiatement imposé comme l'objectif prioritaire, alors qu'il aurait fallu commencer par rassurer les salariés et relancer les ventes. Mais nous n'avions pas le choix.

Notre chance a été de pouvoir utiliser un système d'information appartenant au groupe Verger et de ne pas avoir à partir d'une feuille blanche. Encore fallait-il adapter ce système au fonctionnement de l'entreprise, l'implanter dans l'ensemble des régions, former les salariés, et surtout faire en sorte que, pendant douze mois, l'ancien et le nouveau système communiquent, ce qui était une gageure en soi. Lors de la première opération de bascule, effectuée dans la région Nord-Pas-de-Calais, nous avons perdu tous nos stocks et les clients ont reçu des dizaines de fois la même facture...

La fuite des talents

Le deuxième grand défi était d'endiguer la fuite des talents, beaucoup plus grave que ce que nous avons anticipé, car nous avons été obligés d'acheter en aveugle, sans avoir le temps de mener de *due diligences* auprès des équipes. Or, devant la dégradation de la situation, les meilleurs salariés avaient peu à peu quitté la société. Une grande partie des autres n'étaient restés que parce qu'ils n'avaient pas réussi à se faire embaucher ailleurs.

Or, si c'est une banalité de dire que la richesse d'une entreprise tient essentiellement à ses hommes, c'est particulièrement vrai dans la distribution, et encore plus quand celle-ci s'adresse à des professionnels. Entre deux

enseignes concurrentes, les produits proposés et les gammes de prix sont généralement assez proches. La différence se fait non seulement sur l'efficacité de la logistique, mais aussi, et surtout, sur la qualité des hommes qui accueillent les clients. Ces derniers, pour l'essentiel, sont des artisans travaillant seuls ou avec un compagnon, leur épouse se chargeant de tenir la comptabilité à la maison. Leur principal lieu d'échange professionnel est l'entreprise de distribution où ils passent tous les matins, parfois juste pour prendre un café et parler un peu. La qualité de l'accueil est donc déterminante.

L'agenda caché

Le troisième grand défi était la gestion d'un double agenda. Notre objectif à court terme était de redresser la société Abricot, mais à moyen terme, c'était de la fusionner avec la filiale Prune. J'étais le seul à connaître l'existence de cet agenda caché, car jamais nous n'aurions réussi à motiver les équipes pour opérer le redressement si elles avaient eu en perspective la fusion avec la filiale Prune. Cet exercice de management avec une bifocale, à court et à moyen terme, était assez complexe. J'étais régulièrement obligé de prendre des décisions qui pouvaient paraître incohérentes par rapport à l'objectif affiché. Je devais aussi rassurer les équipes lorsqu'elles s'inquiétaient, à juste titre, par exemple quand nous avons adopté le même système d'information que la filiale Prune, ou créé des plateformes logistiques régionales en vue de futures synergies.

Le recours à Kipling Management

Pendant l'opération de rachat, j'avais été accompagné par un cabinet de renommée mondiale. Je défie qui que ce soit de produire d'aussi jolis diaporamas que ceux fournis par les onze consultants mis à ma disposition. Mais plus nous avançons, moins j'imaginai ces jeunes gens en train de discuter avec Roger à 7 heures du matin. Nous avons décidé, malgré le "syndrome IBM" (quand vous faites appel à un grand cabinet, vous êtes certain que, même en cas d'échec, personne ne vous le reprochera...), de ne pas les solliciter sur la mise en œuvre.

Dans un premier temps, je comptais me débrouiller seul. Je ne voulais surtout pas donner l'impression de chercher à me protéger ou de vouloir faire passer les messages par d'autres que moi. Mais compte tenu des défis qui m'attendaient, j'ai décidé de me faire aider.

J'avais eu l'occasion de rencontrer Emmanuel Mas dans une vie antérieure. J'ai fait appel à lui pour deux raisons. La première est son solide ancrage théorique: ce qu'il propose est toujours sous-tendu par des travaux sérieux. La deuxième est qu'il fait preuve d'une certaine autorité. Autant un consultant n'est pas censé se substituer au patron, autant on n'attend pas de lui qu'il se contente de "servir la soupe": il doit savoir affirmer ses convictions si l'on veut que les échanges soient constructifs.

Un baromètre pour l'entreprise

Emmanuel MAS: Compte tenu de la description que Jean-Daniel Elbim nous avait faite de la situation, nous nous attendions à un climat assez tendu. Ce que nous avons imaginé était dix fois en dessous de la réalité. Au cours de notre toute première réunion en région, l'un des managers s'est mis à pleurer: « *J'en ai marre, je peux pas faire mon boulot, c'est naze ce que je fais...* »

La priorité était de mettre en place le nouveau système d'information, mais la tension était telle qu'elle compromettrait la réussite du projet et donc le devenir de l'entreprise. Jean-Daniel Elbim nous a alors demandé d'imaginer un "baromètre" permettant de mesurer la pression dans l'entreprise et de déminer les poches les plus explosives.

Pour créer cet outil, nous nous sommes inspirés d'une conférence publiée par l'École de Paris du management sur le club de Montréal¹. Nous avons identifié six paramètres clés sur lesquels interroger les managers

1. Yves Dubreil, François Jolivet, Christian Navarre, "Le club de Montréal a dit... (une conspiration pour la gestion par projets)", séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management (4 juillet 2003).

et les salariés: finalités du projet, responsabilités, instances, méthodologies, comportements, indicateurs. Des réunions ont été organisées à tous les niveaux de l'entreprise, au cours desquelles nous demandions aux gens d'écrire ce qu'ils pensaient sur chacun de ces paramètres. Selon que leur avis était positif ou négatif, ils devaient le rédiger sur un post-it de couleur verte ou rouge. Nous avons, par la suite, ajouté les couleurs jaune et orange. Chacun devait ensuite expliquer le contenu de ses post-its. Les autres devaient, pendant ce temps, observer un silence complet, et nous étions là, au besoin, pour les rappeler à l'ordre. Le débat ne commençait qu'une fois le tour de table terminé.

Cette méthode a d'abord été appliquée dans le cadre du comité de direction et a permis, dès la première réunion, de se rendre compte que tout le monde ne partageait pas les mêmes objectifs. La masse de travail et la pression de l'urgence étaient telles que les gens n'avaient pas assez de temps pour échanger à ce sujet. Le fait de se mettre d'accord sur les objectifs, ou encore sur le partage des responsabilités, a fait immédiatement descendre la tension. Le seul fait de s'exprimer avait un effet positif: l'*ex-expression* fait sortir la pression...

Peu à peu, en nous inspirant d'une autre conférence de l'École de Paris du management, consacrée à l'importance des rites², nous avons mis au point un protocole assez précis. Chaque réunion durait environ trois heures, avec quatre étapes. La première était l'expression du ressenti de chacun à travers les post-it. Puis un sujet précis était abordé afin d'analyser et de clarifier les choses. Ensuite, le patron et le consultant prenaient chacun la parole, conformément à l'idée de François Dupuy selon laquelle une organisation n'a pas besoin qu'on l'écoute, mais qu'on lui dise ce que l'on a entendu: « *Ah! mais en fait, ce que vous dites, c'est que...* » C'est aussi un moyen précieux de faire descendre la tension. La quatrième étape du protocole consistait à décider des actions à engager.

Pour le comité de direction, nous avons ajouté un rite supplémentaire, le débriefing en fin de réunion: nous prenions dix minutes pour refaire un tour de table. À cette occasion, les gens modifiaient parfois la couleur qu'ils avaient annoncée au départ. Dans certains cas, ils passaient du rouge au vert, mais parfois aussi du vert au rouge, par exemple lorsqu'ils se rendaient compte, une fois certaines clarifications apportées, qu'ils n'étaient pas d'accord entre eux, contrairement à ce qu'ils croyaient initialement.

Dans chaque région avaient lieu au maximum quatre réunions, à raison d'une toutes les six semaines: deux avant le moment de la bascule informatique, une pendant et une après. Pour les dernières régions, nous avons parfois organisé deux réunions seulement, à la fois pour des raisons budgétaires et parce que la bascule se passait bien.

Les résultats

Jean-Daniel ELBIM: Cette méthode peut paraître simpliste mais, outre le fait d'étalonner le niveau de pression, elle a eu le très grand mérite d'instaurer un langage commun du haut en bas de l'entreprise. Au bout d'un moment, quand les gens se croisaient dans l'entreprise, ils se demandaient les uns aux autres: « *Alors, tu es de quelle couleur, toi?* » Cet élément très simple permettait d'ouvrir le débat: « *Quoi? Tu es vert? Mais comment peux-tu être vert en ce moment? C'est pas possible!* »

Cette méthode a également eu l'avantage d'obliger les cadres intermédiaires à discuter avec leurs équipes. Avant chaque réunion, ils devaient aller voir les vendeurs de base, leur poser un certain nombre de questions et revenir avec les réponses.

Pour les réunions qui se tenaient au niveau régional, nous avons décidé d'intervertir les directeurs de région, de façon à ce qu'il n'y ait pas de relation hiérarchique entre les participants et que la parole soit plus libre.

Emmanuel MAS: Le caractère récurrent des réunions a joué un rôle très important. Lorsque les gens avaient soulevé un problème lors de la première rencontre et voyaient qu'une deuxième réunion s'annonçait sans que la première ait eu d'effet, ils protestaient: « *Ça commence à bien faire, vos conneries! Moi j'ai un problème avec*

2. Lionel Naccache, Claude Riveline, "Les étranges pouvoirs des rites sur le cerveau", séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management (21 janvier 2010).

mes stocks et tant que vous n'aurez pas réglé cette question, ça sert à rien de nous demander de nous exprimer! »
Ce genre de réaction nous permettait d'interpeller à notre tour les membres du comité de direction : « *Attention, vous avez un vrai problème, là! Que comptez-vous faire pour que ça change?* »

Jean-Daniel ELBIM: Le fait de décliner ce protocole jusqu'en bas de l'organisation nous a permis de faire remonter des informations très importantes, en instaurant une communication qui allait jusqu'aux niveaux les plus fins de la capillarité de l'entreprise. Par exemple, une fois qu'une région avait basculé vers le nouveau système informatique et que nous avions formé les utilisateurs, nous avions tendance à passer à la région suivante et à ne plus nous occuper de la précédente. Les réactions recueillies dans l'entreprise nous ont conduits à instaurer un "service après-vente" pour ne pas laisser les opérateurs se débrouiller seuls.

Si j'avais à nouveau à piloter un changement important dans une entreprise, j'aurais certainement recours à cette méthode. J'en fais d'ailleurs régulièrement la promotion autour de moi.

Débat



Les post-it

Un intervenant: *Le cabinet Kipling a appliqué la même méthode dans mon entreprise, avec d'excellents résultats, mais une certaine résistance de la part des participants. Quand ils ont dû, pour la troisième fois, remplir des post-it, ils ont explosé: « Vous nous prenez pour des idiots ou quoi? » Avez-vous été confrontés à ce genre de réactions?*

Jean-Daniel Elbim: Au départ, la mise en cause de la méthode et du cabinet a été assez virulente (« *Qu'est-ce qui vous prend de nous amener un type comme ça?* »). Mais je n'ai pas vraiment laissé le choix à mes managers...

Emmanuel Mas: Comme l'idée du baromètre venait de Jean-Daniel Elbim, il était notre appui le plus sûr!

Int.: *Ce genre de méthode ne fonctionne que lorsque le dirigeant s'implique fortement lui-même. Par ailleurs, un outil de ce type est sans doute plus facile à mettre en place quand l'organisation est en crise, ou du moins en mouvement, que, par exemple, dans une administration où rien ne bouge...*

Un code couleur est-il un langage ?

Int.: *Peut-on vraiment parler d'un langage à propos d'un code de quatre couleurs?*

J.-D. E.: Dans l'expression *langage commun*, c'est l'adjectif *commun* qui est important. Lorsque je me présentais dans une agence, même la plus petite de toutes, je pouvais d'emblée demander au directeur : « *Alors, tu étais de quelle couleur, toi, à la dernière réunion?* » Cela créait un point d'entrée pour démarrer la discussion : « *Ben moi j'étais orange, parce que vous comprenez, j'ai tel problème, et puis sur tel aspect, ça ne se passe pas du tout comme on nous l'avait annoncé...* » Ce code commun nous permettait de nous sentir tous embarqués dans la même histoire et de partager quelque chose ensemble, même si c'était parfois dans la douleur.

E. M.: J'ai souvent participé à des conduites de changement. Les principaux obstacles venaient en général du fait que les gens ne se parlaient pas assez et que cela prenait trop de temps de leur apprendre à le faire. Pour cela, il fallait d'abord faire naître de l'empathie, ce qui n'est pas évident dans une situation de stress.

En adoptant un code couleur, on y parvient plus facilement parce que l'on force les gens à s'intéresser aux émotions des autres.

Int. : *Les gens étaient-ils sincères dans leur choix de couleur ?*

E. M. : Dans l'un des comptes rendus, l'un des participants déclare: « *On a mis vert parce qu'on savait que vous vouliez qu'on mette vert.* » Nous avons encouragé les gens à dire la vérité et Jean-Daniel Elbim leur a dit lui-même qu'ils étaient *autorisés* à opter pour le rouge. C'était très important de le formuler de façon explicite. Cela dit, il est probable que certains, par prudence, ont d'abord mis du jaune ou de l'orange avant de passer au rouge...

Fallait-il dire la vérité ?

Int. : *N'est-il pas contradictoire d'inciter les gens à dire la vérité tout en ayant, de votre côté, un agenda caché ?*

J.-D. E. : C'est une vraie question: quel niveau de transparence doit-on adopter avec ses collaborateurs? 99% des informations de l'entreprise ne sont pas confidentielles et peuvent être largement partagées. En revanche, il n'est pas toujours facile d'expliquer et de faire accepter un objectif à moyen ou à long terme. Quand il s'agit de perspectives enthousiasmantes (« *Nous allons multiplier le chiffre d'affaires par deux d'ici 2020* »), c'est possible. Mais quand l'objectif est de relancer l'entreprise pour la préparer à une fusion, c'est inaudible. Comment demander aux gens de construire quelque chose, tout en leur expliquant que ce sera ensuite détruit ?

E. M. : C'est une question dont nous avons beaucoup discuté car, en effet, l'existence d'un agenda caché était un peu contradictoire avec la méthode employée. Mais si Jean-Daniel Elbim avait annoncé d'emblée la deuxième partie du plan, personne n'aurait accepté de se lancer dans la première, et, dans ce cas, l'entreprise était condamnée.

Le résultat de l'opération

Int. : *La situation de l'entreprise s'est-elle améliorée à l'issue de l'opération ?*

J.-D. E. : Le chiffre d'affaires a pâti à la fois du fait que le marché du bâtiment est en crise et que je n'ai pas trouvé de méthode pour que les salariés soient à la fois très concentrés sur l'avancement du projet et très mobilisés sur la performance économique. Nous avons réussi à stabiliser nos parts de marché, mais pas à en prendre de nouvelles.

Recruter en temps de crise

Int. : *Vous avez dû recruter pour remplacer les managers écartés. Comment attire-t-on des talents vers un tel champ de mines ?*

J.-D. E. : Certaines personnes apprécient les situations de type "Vietnam" et sont douées pour y faire face. Nous n'avons pas eu de mal à en trouver. En matière de logistique, par exemple, il fallait passer d'une gestion de stocks complètement éclatée, avec 15 000 SKU (*stock keeping units*), à une gestion centralisée. De plus, nous avons publié un catalogue dans lequel nous nous engageons – contre des pénalités financières – à ce que toute pièce commandée avant 16 heures soit servie le lendemain matin à 8 heures. Pour un ingénieur, c'était un projet passionnant ! Nous avons pu recruter une personne extrêmement compétente.

La remontée des informations

Int. : *Le protocole que vous avez décrit est censé être simple, mais avec quatre étapes, quatre couleurs, six paramètres et trois cents agences, le dispositif a dû produire un volume considérable d'informations quantitatives et qualitatives. Comment avez-vous procédé pour les faire remonter, les traiter et organiser un retour d'expérience pour l'ensemble de l'entreprise ?*

E. M. : Lors des réunions dans les régions, il était très important de ne pas court-circuiter la chaîne hiérarchique. Ces rencontres étaient donc animées par le responsable local, mais en présence de représentants des ressources humaines, de l'équipe projet et du management. Ces trois personnes étaient chargées de faire remonter les informations, chacune selon leur spécialité : une seule personne n'aurait pas pu y suffire, compte tenu de la disparité des questions soulevées, qui allaient du dysfonctionnement de la machine à café jusqu'à la localisation de la plateforme logistique. L'ensemble de ces représentants se réunissaient dans une instance à laquelle nous, les consultants, nous participions, pour les aider à vérifier que rien n'avait été oublié : « *C'est bizarre, untel a signalé tel problème, et cela ne figure pas dans le compte rendu.* » De temps en temps, au comité de direction, je devais pousser un "coup de gueule" : « *Cela fait trois fois que ces gens demandent la même chose.* »

J.-D. E. : La personne que j'avais déchargée des aspects de logistique est devenue responsable du PMO (*Project management office*). Concrètement, nous avons créé un fichier Excel qui était mis à jour et distribué toutes les semaines, et dans lequel nous enregistrions questions et réponses, avec des clés de tris. C'était basique, mais efficace.

E. M. : Nous sommes en train de développer un logiciel qui permettra de remonter et trier les informations plus facilement, avec la possibilité de faire des synthèses par région, par période, etc.

La tentation de biaiser l'outil ?

Int. : *La mise en place de cet outil pouvait aboutir à l'émergence d'un contre-pouvoir. N'avez-vous pas été tenté de biaiser son utilisation pour mieux parvenir à vos fins ?*

J.-D. E. : L'existence d'un contre-pouvoir est salutaire. Obtenir des retours sur la mise en œuvre du nouveau système d'information a été crucial pour améliorer ce qui n'allait pas. Je n'ai ressenti aucune forme de démagogie dans la démarche. Peut-être a-t-elle conduit à court-circuiter un peu le management, dans la mesure où celui-ci a été obligé de se mettre beaucoup plus à l'écoute des salariés.

Int. : *En même temps, c'était tout l'intérêt de la méthode.*

J.-D. E. : Oui, mais il nous est arrivé de pousser l'exercice assez loin... Sur une suggestion d'Emmanuel Mas, nous avons organisé un comité de pilotage en présence de tous les patrons de régions. Cela représentait une soixantaine de personnes, assises tout autour de la salle, pendant que le comité de pilotage tenait sa réunion au milieu.

E. M. : C'est la façon que nous avons trouvée de leur expliquer comment le comité de pilotage travaillait et prenait ses décisions, et de montrer qu'il y avait de la sincérité dans la démarche, même si, bien sûr, tout n'était pas facile.

Int. : *Le succès de l'opération tient sans doute, pour une part non négligeable, au fait que Jean-Daniel Elbim a une très forte personnalité. Avec un patron plus fragile, ce genre de méthode aurait pu conduire à l'explosion...*

E. M. : Il est clair qu'elle exige du courage, à la fois de la part du dirigeant et de la part des managers. C'est la première chose qui a frappé les patrons des régions quand ils ont assisté au comité de pilotage. Pour eux, c'était rassurant, même s'il pouvait y avoir des maladroites ou des ratés. Mais si cette méthode était mise en place dans une entreprise et que la direction ne faisait rien ensuite, ce serait pire que tout, comme dans l'effet congélateur dont parle Vincent Lehnardt : quand vous commencez à décongeler un produit et que vous le recongelez, c'est catastrophique...

S'exprimer, ou résoudre les problèmes ?

Int. : *Les outils de ce type sont appréciés pour deux raisons dont il est difficile d'évaluer le poids respectif : ils permettent de résoudre les problèmes et ils donnent aux gens l'impression d'être considérés.*

E. M. : C'est vrai que les gens aiment bien avoir l'impression d'être considérés, mais si vous ne résolvez pas leurs problèmes, au bout d'un moment, cela ne leur suffit plus...

L'un peut contribuer à l'autre, comme l'a montré le prix Nobel d'économie Daniel Kahneman. Notre cerveau fonctionne selon un double système. Ce qu'il appelle le système 1, basé à l'arrière de la boîte crânienne, recouvre tout ce qui est de l'ordre du réflexe. Il s'avère très utile en situation d'urgence, mais son caractère "automatique" peut entraîner de nombreux biais dans les décisions. Le système 2, situé dans la partie frontale du cerveau, fonctionne beaucoup plus lentement et se caractérise par la faculté de réfléchir, de changer d'avis, voire même de changer de cadre de référence. Quand un individu est sous pression, il mobilise essentiellement le système 1, ce qui ne lui permet pas de résoudre des problèmes complexes. Pour y parvenir, il faut qu'il active le système 2, ce qui peut être facilité par la mise en place de rites tels que ceux évoqués par Lionel Naccache.

Par exemple, on instaure des réunions régulières, au cours desquelles on traite l'aspect émotionnel et on fournit des grilles de lecture permettant d'analyser la situation. Au départ, c'est l'émotion pure qui s'exprime : « *Y en a marre, rien ne fonctionne, en plus les dirigeants viennent encore de changer...* » Ensuite, on peut passer à une phase plus analytique : « *Il est plutôt pas mal, quand même, le nouveau dirigeant, non ? – C'est vrai, mais je suis quand même énervé parce que je n'arrive pas à faire mon boulot... – Pourquoi n'y arrives-tu pas ? – Parce que j'ai rien à vendre !* » Peu à peu, grâce à ces rites, on peut réussir à transformer les réflexes et à en faire apparaître de nouveaux, comme le fait, même en dehors des réunions, de poser la question « *Au fait, tu es de quelle couleur ?* », qui permet d'aborder et de traiter de nouveaux problèmes...

■ Présentation de l'orateur ■

Jean-Daniel Elbim: diplômé de l'université Paris Dauphine et de l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires), il a dirigé des filiales de groupes à différents stades de maturité (création, développement, restructuration, intégration) dans des secteurs variés de l'univers des services (énergie, froid, sécurité, restauration, distribution).

Emmanuel Mas: centralien, a fait toute sa carrière dans le conseil et la formation comme technicien et entrepreneur ; inspiré par le coaching, la psychosociologie et par l'École de Paris du management, il a développé une méthode d'accompagnement des projets à fort enjeu ; il est associé-gérant chez Kipling Management.

■ <http://www.kipling-management.com>

Diffusion mars 2016
