

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  
111 sélections en équipe  
de France de rugby

**EYROLLES**  
Éditions d'Organisation



Notre méthode pour aider les dirigeants à transformer leurs organisations est fondée sur une idée simple : on peut rendre le changement désirable. Pour cela, il faut faire du changement une aventure extraordinaire dont chacun est le héros. »

Voilà ce qu'entend Philippe Albertini, directeur général de Bramatech, entreprise industrielle devant affronter une crise grave, lors de sa première rencontre avec Mister Change.

Tiré d'une histoire vraie, ce roman raconte comment les acteurs de terrain, Philippe, Frédéric, Anne et les autres ont réussi à reprendre la main et à conduire avec leurs collaborateurs toutes les transformations nécessaires au redressement puis au développement de leur entreprise.

Le parti pris peu académique des auteurs met en valeur les doutes, parfois les peurs et les freins, de la même manière que le courage, l'audace et l'envie des protagonistes de l'action.

Tout au long du récit, le lecteur découvrira de nombreux outils, méthodes et démarches lui permettant de conduire le changement de façon pratique et opérationnelle.

Les auteurs, praticiens du changement depuis plus de 15 ans, dirigent le cabinet Alter&Go Groupe, spécialiste de l'accompagnement de la transformation des entreprises.

Créé en 2004, Alter&Go Groupe accompagne de nombreuses entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles dans la mise en œuvre du changement.

# **Le livre du changement**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

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

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

**EYROLLES**  
  
Éditions d'Organisation

*À nos épouses,  
qui ont su nous accompagner  
tout au long de cette formidable aventure,  
et à nos enfants, à qui nous dédions ce livre.*

## Remerciements

Nos remerciements vont tout naturellement à nos collaborateurs qui, avec nous, font le succès de nos interventions auprès de nos clients.

Un grand merci à tous ceux qui ont pris le temps de nous apporter leur contribution et leur regard exigeant et néanmoins bienveillant :

Jean-Philippe Bainier (Groupe EDF), Rémi Boyer (Groupe PSA), Géraldine Dalban Moreynas (Milbox), Daniel Dreux (Disneyland Paris), Jean-Pierre Farandou (SNCF), Robert Vincent Joule (professeur des Universités), Amer Khoury (Sanofi Aventis), Frantz Krautter (Groupe PSA), Gérald Musso (Trivium), Alain Pradoura (Eramet), Gérard Roussel (Groupe Total), Jean-Philippe Lally (Groupe Transdev), Claude Onesta (entraîneur de l'équipe de France de hand-ball), Pascal Van Dorsselaer (Areva).

Un grand merci également à Christie Vanbremeersch qui a su, avec patience et détermination, nous accompagner tout au long de notre projet.

Un remerciement tout particulier à Philippe Sella, qui a eu la gentillesse de préfacer ce livre et avec qui le plaisir de travailler est sans cesse renouvelé.

Enfin, un fraternel merci à tous ceux qui nous ont guidés, formés ou éveillés au métier de consultant : Jean-Christian Fauvet (†), inventeur de la sociodynamique, Olivier, Bruno, Alain et Stéphane sans oublier Gérard.





## 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 ?...*





## **PREMIÈRE PARTIE**

# Planter le décor



## 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, emmitouflée 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 :

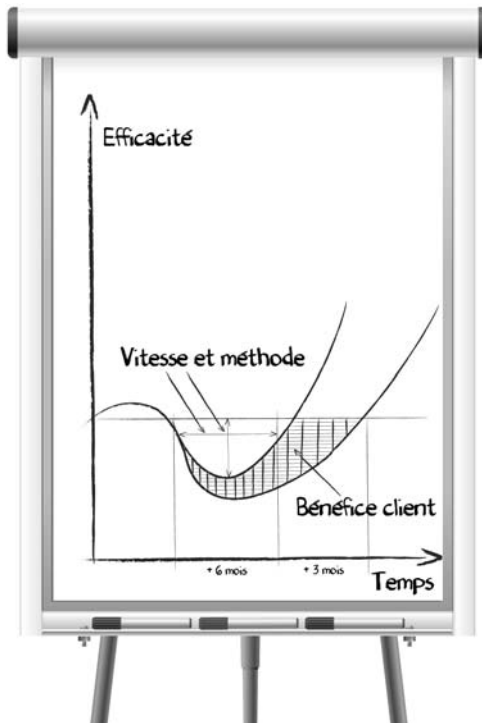


Figure 1 : La courbe en J

« 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.



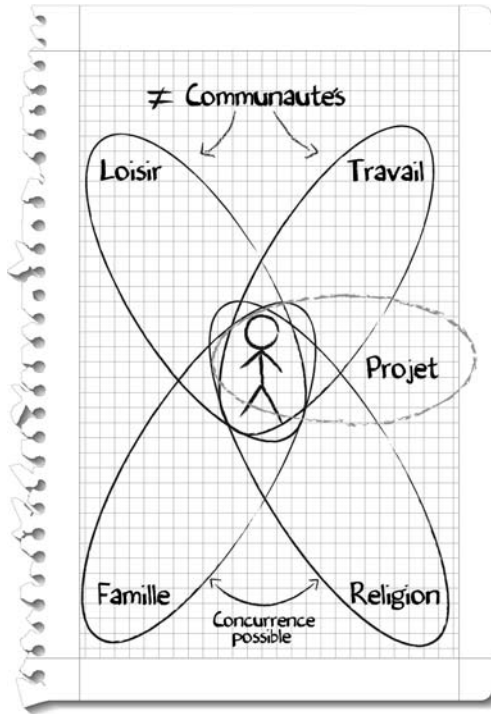


Figure 2 : L'énergie des acteurs

- 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. »

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.



## Chapitre 2

### Sur le terrain

*« Dans le conflit présent comme dans ceux  
qui l'ont précédé, être inerte, c'est être battu. »*

Charles de Gaulle

« On dirait que notre hiver de l'Aude est plus rigoureux que celui de Paris ! » remarque Philippe Albertini alors qu'en sortant ils sont accueillis par une violente bourrasque. D'un pas rapide, les deux hommes traversent la cour qui sépare le bâtiment administratif du corps de l'usine.

« Ici, à Bram, nous avons quatre métiers, le matriçage, le laminage et la forge – et, bien sûr, l'usinage pour la finition. Nous allons faire un tour rapide des quatre unités, avant d'aller visiter le magasin des expéditions, c'est là que nous stockons toutes les pièces avant leur acheminement chez nos clients.

« Ne faites pas attention au désordre », plaide-t-il alors qu'ils passent devant deux bennes à ciel ouvert remplies de copeaux d'acier. Mister Change remarque aussi, dans un coin, une demi-douzaine de gros cylindres polis et quelques caisses empilées l'une sur l'autre.

Le bâtiment de production, imposant avec ses briques rouges, est ponctué de hautes portes orange à volets roulants, destinées au passage des chariots élévateurs. Les deux hommes gravissent un petit escalier qui les mène vers une porte grise aux proportions plus modestes, surmontée de deux dessins indiquant l'obligation du port du casque et des lunettes de sécurité.

En entrant dans l'usine, Mister Change est saisi par le bourdonnement incessant des machines ; il plisse les yeux pour s'accoutumer à la différence de lumière : le béton du sol, les murs noircis en haut desquels de larges fenêtres encrassées et des projecteurs envoient çà et là de grandes giclées de lumière... De cette entrée, on peut voir l'aile gauche presque jusqu'au bout – au premier plan, une pile de longs cylindres, puis de grands bacs avec des copeaux. Un peu plus loin, deux ponts hydrauliques jaunes traversent le bâtiment dans sa largeur. Au loin, Mister Change distingue une imposante machine bleu-vert, probablement une presse. Le sol, les machines, les cylindres, tout est recouvert d'une couche de poussière grise.

« Nous allons passer prendre le directeur de la fabrication, Gilles Lannier », explique Philippe Albertini en parlant plus fort de manière à couvrir le bruit. Le brouhaha de fond gêne une conversation suivie. Le cri d'une meuleuse perce de temps à autre l'atmosphère chargée de particules grises. Ils sont en train de marcher le long d'une passerelle qui surplombe à deux mètres du sol et mène aux bureaux de la direction industrielle. « Gilles n'est à ce poste que depuis un an. Il a commencé comme jeune ingénieur au bureau d'études il y a dix ans et a gravi progressivement les échelons. C'est pratique, parce qu'il connaît tout le monde, et puis il est très reconnu pour sa compétence technique. – J'imagine que l'ancienneté a aussi des inconvénients, avance Mister Change.

– Oui. Ce n'est pas toujours simple de diriger les gars avec lesquels vous avez commencé votre carrière et qui, eux, n'ont pas évolué. Pour tout vous dire, j'aimerais qu'il ait davantage de poigne... Mais il connaît le site par cœur et pourra vous donner tous les détails.

– Parfait ! » acquiesce Mister Change.

Après avoir marché une quinzaine de mètres, les deux hommes se sont arrêtés devant un « aquarium », l'un des bureaux collés en

enfilade en surplomb de l'usine et ouverts par de larges baies vitrées. Mister Change se retourne : de cet endroit, il peut embrasser du regard la quasi-intégralité du bâtiment.

Dans le bureau, derrière son ordinateur, un homme est captivé par son écran ; lorsqu'il s'aperçoit de leur présence, son regard s'anime. Il se lève pour aller à leur rencontre : de petite taille, le visage ouvert et buriné, le premier contact avec Gilles Lannier est agréable.

« Bonjour Gilles, je vous présente Mister Change, qui propose de nous aider à remettre d'aplomb Bramatech, introduit Philippe Albertini. C'est sa première visite sur le site et j'ai pensé qu'en l'absence de Stéphane, vous pourriez être notre guide. L'idée est de lui brosser la situation la plus réaliste possible. Vous pouvez y aller en toute transparence !

– Plus transparent que Bramatech, vous trouverez difficilement, sourit Gilles Lannier en désignant les parois de son "aquarium".

– Ah bon ? Tous les opérateurs ont accès aux indicateurs de performance dans leur unité de production ? » demande Mister Change.

Gilles Lannier lève un sourcil – il démarre vite, celui-là ! Mais il n'a pas le temps d'ouvrir la bouche que Philippe Albertini a déjà dégainé d'un ton sec : « Évidemment qu'ils ont les indicateurs. Tous les mois, les directeurs des trois sites communiquent aux personnels les résultats du mois passé et expliquent la stratégie pour les mois à venir. Sans compter que tous nos managers sont formés pour mettre en place et suivre les indicateurs Qualité/Coûts/Délais.

– De plus, poursuit Gilles Lannier, chaque chef d'atelier réunit son équipe avant la prise de poste, pendant sept minutes environ.

– Vous voyez, on se parle !

– Je vois ça, sourit Mister Change.

– On y va alors ? s'impatiente Philippe Albertini.

– Heu, attendez ! les arrête Gilles Lannier. En plus de votre casque, je vais vous demander de revêtir vos magnifiques lunettes de protection en polycarbonate. Certains gars rechignent à porter leurs équipements de sécurité ; alors, au niveau cadre, nous essayons de donner l'exemple... »

Les trois hommes se dirigent vers l'escalier en longeant l'enfilade de salles aux baies vitrées ; la dernière, manifestement, est une salle de réunion. Autour de la table, une demi-douzaine d'hommes parlent avec animation tandis que l'un d'entre eux prend des notes sur le tableau blanc. Mister Change plisse les yeux et décrypte : « Nouvelle organisation du travail de l'équipe de nuit. » Tout en marchant, Gilles Lannier lui fait part des grandes masses. Il doit forcer la voix pour se faire entendre :

« Notre site de Bram est le plus important des trois sites de Bramatech. Il compte, pour la partie production, environ 1 100 personnes réparties sur nos quatre grands métiers qui sont... Ah, Philippe vous a déjà expliqué... La spécificité de Bram est de savoir produire des pièces d'une grande amplitude de taille et de poids, entre 40 grammes et 200 kilos ! Nous fabriquons aussi des pièces très résistantes aux chocs mécaniques et thermiques, pour des clients dont les noms ne vous sont sans doute pas inconnus.

– Mes informateurs privilégiés m'ont dit en effet qu'Air Construction, Électricité Générale et Allium Aerospace avaient la chance de vous avoir comme fournisseur », rebondit Mister Change qui s'est documenté de manière approfondie avant d'entreprendre le déplacement vers Bram.

Au pied de l'escalier, Mister Change s'attarde devant les panneaux réservés à l'affichage. Tracts émanant des syndicats, annonces du comité d'entreprise, affiches du CHSCT et petites annonces tout court, l'espace est bien rempli. Sur un rectangle de papier blanc, on peut lire : « À vendre pick-up rouge métallisé, bon état, appeler Michel Béret au 06... » Sur une feuille A4



de couleur jaune, le CE propose une sortie dans un parc d'attractions pour les enfants du personnel. Ces annonces voisinent avec les affiches en couleur des syndicats.

« Ici, le pouvoir revient à celui qui occupe le plus de terrain », commente Philippe Albertini.

Si on en juge par la taille de l'affiche « Demain nous changerons le monde ! », le syndicat Force et Lutte l'emporte haut la main sur ses concurrents, aux slogans et affiches plus modestes.

« Le délégué de Force et Lutte, Franck Girel, nous a donné du fil à retordre ces derniers mois. C'est un meneur d'hommes, celui-là. Il aurait fait un bon manager...

– C'est amusant, remarque Mister Change, je l'ai entendu parler à la radio ce matin. Il s'exprime bien, d'ailleurs.

– Ah vous l'avez entendu ? soupire Philippe Albertini. J'espère qu'il n'a pas trop déblatéré sur l'entreprise.

– Ses éloges sur le management n'ont pas été dithyrambiques, vous vous en doutez, mais de ce que j'ai pu entendre, il a été tout à fait correct », opine Mister Change.

Philippe arrache au passage une feuille jaunie aux bords recourbés : le planning des formations de l'année passée pour « Favoriser la sécurité au travail ». « Ces panneaux ont besoin d'être rafraîchis », remarque-t-il à mi-voix.

Gilles Lannier, Philippe Albertini et Mister Change traversent à présent l'unité de forgeage. Un énorme four rougeoyant accueille de larges cylindres d'acier. « C'est notre presse hydraulique, commente Gilles Lannier. Nous recevons les billettes déjà élaborées et prétraitées. Ici, vous voyez qu'elles vont être chauffées et déformées par la presse. Un peu plus loin, vous pouvez apercevoir le pilon : les billettes sont martelées, toujours à très haute température. La presse va en faire un produit semi-fini, qui une fois usiné deviendra une tige coulissante de train d'atterrissage. »

*Il n'y a personne au pupitre de commandement situé à côté de la machine. Où sont les opérateurs ?* se demande Mister Change. Il se souvient que cette impression de vide est fréquente dans les usines – le bâtiment est immense, les équipes tournent en 2/8 ou en 3/8... Certains opérateurs sont en pause, d'autres en réunion. Quoi qu'il en soit, il est toujours frappé par cette grande machine qui semble tourner toute seule.

Au même moment, les trois hommes, en file indienne sur la bande de circulation des piétons marquée au sol par des hachures jaunes, croisent un opérateur à l'allure juvénile. Comme ses collègues, il porte un pantalon et un blouson gris-bleu. Sur la poche, on peut voir brodé le logo de Bramatech et son nom : Rémi Brisoux.

« Bonjour messieurs ! lance-t-il à la volée.

– Bonjour Rémi », répond Gilles Lannier.

Tout en serrant la main des uns et des autres, Rémi scrute attentivement Mister Change. Il a l'air curieux de savoir ce qui se passe.

« Je vous présente Mister Change, répond Philippe Albertini à sa question non formulée. Ça se prononce Tchendge, comme le "changement" en anglais. Vous risquez de le voir souvent dans les parages dans les semaines à venir. Il va certainement nous aider à faire avancer notre projet et à transformer Bramatech.

– Bien, si vous avez besoin d'aide n'hésitez pas Mister Change, je suis votre homme, dit Rémi Brisoux en souriant.

– Merci beaucoup. Dites-moi, vous travaillez dans quelle partie ?

– Je suis dans l'équipe de Gauthier Pinel, à la maintenance. Je suis électromécanicien de formation.

– D'accord ! Et vous venez de Bram, de la région ?

– On peut dire que je suis Bramais d'adoption récente ! En fait je viens de l'usine de Chalons, où j'ai fait mes premières armes d'apprenti. Ensuite ils m'ont embauché quand j'ai été diplômé. »

Tout en suivant la discussion, Gilles Lannier est très attentif à l'attitude de Mister Change. Il est surpris de voir que Rémi se raconte sans difficulté à cet homme qu'il n'a jamais vu. Et c'est vrai que Mister Change écoute vraiment ses interlocuteurs, que ce soit Rémi, lui-même ou probablement Philippe Albertini – ce dernier, pourtant pas facile à émouvoir, a l'air de lui avoir accordé sa confiance. Gilles remarque que Mister Change regarde ses interlocuteurs droit dans les yeux, sans les intimider car il est évident que son intention est de créer un lien cordial. Et puis, il pose une question après l'autre, sans préjuger de la réponse ni chercher à interpréter.

Mister Change et Rémi Brisoux poursuivent leur échange :

« Et dites-moi, comment ça se passe ici par rapport à Chalons ? »

Sans hésiter, Rémi répond : « Déjà, ici, c'est plus grand. On est plus nombreux, il y a plus de machines, et qui dit plus de machines dit davantage d'interventions pour l'équipe maintenance. D'ailleurs, je dois vous quitter car on m'attend sur la 10 KT. Paraît qu'elle fait un bruit bizarre depuis la prise de poste... »

Une fois Rémi Brisoux parti, Gilles Lannier dirige son groupe vers l'unité de laminage tout en opinant de la tête d'un air admiratif : « Rémi Brisoux, c'est un bon élément. Il promet beaucoup. » Ce qu'il ne dit pas, c'est la suite de sa pensée : *Pourvu que nous arrivions à le retenir !*

Soudain, Mister Change entend un bruit de moteur qui arrive par-derrière. Il se retourne : un véhicule tractant trois bacs pleins de copeaux d'acier les dépasse à allure modérée. L'avant du véhicule est cabossé.

« C'est quoi cet impact à l'avant ? demande Philippe Albertini en fronçant les sourcils.

– Hmm, Raymond Berthier, l'un des chefs de poste sur la presse hydraulique, est venu nous voir la semaine dernière pour nous rapporter l'incident. Son conducteur roulait trop vite, il a heurté une benne de déchets en sortant.

– Hé ben... J'espère que vous avez jugé bon de faire un rappel sur la vitesse maximale autorisée à l'intérieur et à l'extérieur des bâtiments », gronde Philippe.

Pas si facile de faire respecter les règlements. Mister Change pense à ce contrat l'année dernière, sur une unité de production de matrices. L'un des enjeux de son intervention était la réorganisation du site en équipes autonomes, mixant les compétences pour fabriquer ensemble un produit fini au lieu de morceler le travail par équipes spécialisées. Avant de réussir à faire coopérer les opérateurs au sein de ces équipes plus petites et de les amener à se sentir concernés par les enjeux du voisin, le site avait connu un laxisme concernant le respect de certains aspects du règlement intérieur. De nombreux retards avaient été enregistrés ; l'absentéisme avait connu un pic. La direction commençait à s'inquiéter de ces écarts, signaux d'une perte de sens au travail... qui avaient notablement diminué lorsque la nouvelle organisation en équipes autonomes était devenue opérationnelle. Il n'y a pas de secret : quand on responsabilise les acteurs, on n'a plus besoin de faire la police pour veiller à l'application des règlements.

Une odeur d'huile très prégnante... Des tours à usiner fonctionnent à plein régime. Les trois hommes sont arrivés à l'unité d'usinage. Une pièce sous un écran de protection transparent subit les assauts de l'outil rotatif dans un ruissellement de produit lubrifiant. Un opérateur surveille trois écrans de contrôle. De temps en temps, il jette un œil à la machine jumelle qui ruisselle à trois mètres de la première. Gilles Lannier poursuit son exposé à l'intention de Mister Change : « L'usinage est

la dernière partie du travail avant expédition des pièces aux clients. Il s'agit de finaliser la pièce pour lui donner sa forme définitive, principalement par enlèvement de matière.

– Quelle est cette pièce-là, par exemple ? demande Mister Change en désignant la forme usinée dans le premier tour.

– Ça ? C'est un pivot de train d'atterrissage, répond Philippe Albertini.

– À l'usinage, continue Gilles Lannier, ils sont à peu près 150 opérateurs : une équipe du matin, une de l'après-midi. En moyenne, chaque opérateur travaille sur deux machines à la fois. Il surveille le bon déroulement de l'opération et pilote le changement d'outil si nécessaire. Au fond de l'atelier, nous avons gardé trois vieux tours à usiner : c'est là que se relaient nos anciens que nous n'avons pas réussi à faire passer à la commande numérique. Ces hommes-là ont du mal à s'adapter aux nouvelles techniques, mais ils connaissent le métier comme personne. Nous essayons d'organiser avec eux la transmission de ce savoir-faire qui, sinon, va quitter l'entreprise quand ils prendront leur retraite... Mais quand nous voulons les mettre en avant, ils sont réticents ; ils nous disent qu'ils n'ont plus leur place, qu'ils sont juste bons à faire du copeau.

– C'est vraiment un sujet, pour nous, la transmission du métier aux jeunes par les moins jeunes, abonde Philippe Albertini.

– Le problème, aussi, est d'en attirer, des jeunes ! s'écrie Gilles Lannier. Comme vous pouvez le constater, nos opérateurs ont du métier : ils sont plus proches de l'âge de la retraite que de leur première cigarette.

Malgré la conscience qu'ils ont de la présence « du grand chef », les hommes postés à leur machine se détournent à peine de leurs écrans pour saluer les visiteurs.

« Depuis l'annonce du plan social, ils se sont renfermés, explique Gilles Lannier, tandis que leur petit groupe s'éloigne. Avant les

mauvaises nouvelles, la plupart étaient du genre passif : une fois qu'ils avaient fait leurs sept heures trente-cinq, ils décampaient sans demander leur reste. Leur vie était ailleurs, clairement.

– La grève a représenté un sursaut, continue Philippe Albertini. Ils se sont réveillés. Mais depuis la sortie en sucette des négociations, les gars semblent résignés. C'est vrai que nous n'exigeons pas de leur part une grande prise d'initiative : on leur demande surtout d'exécuter leur travail dans les règles et de respecter les normes de sécurité.

– Ces dernières années, nous avons introduit peu d'innovations. Quand il y a des choses à modifier, l'initiative vient le plus souvent de l'équipe de direction, parfois du chef d'atelier. On a toujours procédé comme cela, renchérit Gilles.

– Oui, et jusqu'à présent ce mode de management avait l'air de leur convenir, s'anime Philippe. "Les patrons savent ce qu'ils font, ils ont fait les études pour"... Mais avec le carnet de commandes moins rempli, sans compter le journal télévisé qui recense chaque jour de nouveaux licenciements et des usines qui ferment, ils se sont mis à gamberger. Du coup, quand ici on a fini par annoncer un plan social, les gars n'ont été qu'à moitié surpris, mais leur inquiétude est devenue concrète : "Les chefs nous emmènent au casse-pipe, on ne va pas laisser faire ça !" »

Mister Change hoche la tête, gravement.

« Figurez-vous que, sur l'échange d'informations entre managers et collaborateurs, j'ai ma petite théorie, reprend Philippe. Savez-vous quel a été le processus qui a permis aux différentes sociétés européennes de se structurer entre la Préhistoire et l'Antiquité ? En fait, les aristocraties, les rois et les chefs de guerre ont été ceux qui ont les premiers réussi à domestiquer le cheval. Assis sur son cheval, le chef surplombe la troupe. Il voit plus loin et peut plus sagement coordonner les mouvements au combat. Dans nos organisations, cela a longtemps été la même chose. L'encadrement, la direction, les managers, du fait de leur

niveau d'éducation, possédaient un bagage et des informations leur permettant de donner du sens et d'expliquer à leurs collaborateurs pourquoi on allait par là. Ils étaient d'ailleurs respectés et suivis pour cela, sauf exceptions.

« Aujourd'hui, nous vivons une situation inédite. Avec l'explosion des moyens d'information, le directeur et l'ouvrier sont informés en même temps de la crise financière, du 11-Septembre, des performances de l'économie chinoise, etc.

« De plus, nos managers sont de plus en plus généralistes, écartelés entre l'opérationnel, le fonctionnel, le projet et j'en passe, et sont rarement plus compétents techniquement que tel ou tel de leurs collaborateurs. Qu'est-ce qui justifie, alors, leur place de dirigeant d'un groupe d'hommes ?

« Cela nous renvoie à notre responsabilité directe, nous, les maillons de la ligne managériale. Il nous incombe de les repérer, les former, les installer, leur donner envie et courage et surtout de les informer au maximum sur la vie courante de leur entreprise.

« Et cela, je sais que malheureusement nous le faisons très mal et parfois pas du tout. Bref, conclut Philippe, le plan social a fait suite à une inquiétude sourde qui durait depuis un moment sans que nous en ayons pris la mesure. Les opérateurs ont sauté sur le premier prétexte qui leur passait par la tête : les conditions de travail qui se seraient dégradées.

– Au matriçage, précise Gilles Lannier, les chefs de poste et moi avons transformé un poste en vue des réductions d'effectifs à venir. L'un des gars qui occupait ce poste, Jacques Le Nir, devait surveiller trois machines au lieu de deux, sachant que la troisième machine tournait à deux tiers de temps. Au début, ça ne lui a pas posé trop de problème, et puis au bout de deux semaines il a commencé à se plaindre des yeux. Des sensations de brûlure causées, à ce qu'il disait, par l'intensification de son rythme. Il en a parlé à son chef d'atelier, qui lui a dit qu'il allait

voir ce qu'il pouvait faire – et puis il a oublié, ou je ne sais pas ce qui s'est passé, mais l'info ne m'est pas remontée. On pourrait croire que ça en reste là, mais, au bout d'un mois, Jacques Le Nir s'est mis en arrêt maladie ; auparavant, il avait eu le temps de monter le bourrichon à ses collègues. C'est comme ça qu'un jour une délégation est entrée dans mon bureau, très remontée.

– Cet incident a mis le feu aux poudres », conclut Philippe Albertini.

Mister Change opine en hochant la tête. À l'évidence, ils n'ont pas vu venir la tension qui a fait déborder le vase. Il a en tête la discussion qu'il a eue hier avec Hervé, l'un de ses collaborateurs, schéma à l'appui.

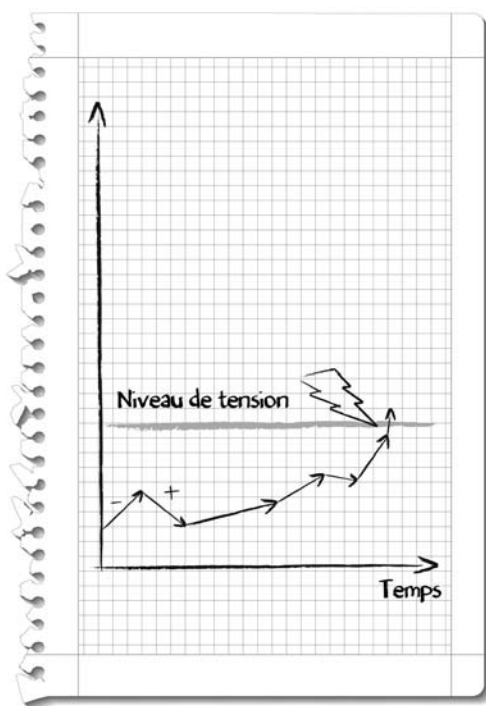


Figure 3 : La gestion des tensions



« Chacun, dans sa relation à l'autre ou à son environnement, a une limite d'acceptation des tensions. C'est la ligne horizontale que tu vois sur le schéma. Au fur et à mesure des interactions entre l'acteur et son environnement surgissent des tensions négatives et, heureusement, des tensions positives qui permettent de les supporter. Mais lorsque l'accumulation des tensions négatives n'est pas suffisamment compensée par l'arrivée de tensions positives, la ligne horizontale est dépassée. »

Poursuivant leur tour de l'unité d'usinage, les voilà arrivés près des fraiseuses. Le bruit est perçant, intense.

« C'est le coin dur, crie Philippe Albertini à l'oreille de Mister Change. C'est ici que sévit Franck Girel, le délégué syndical de Force et Lutte. Il a "contaminé" les collègues autour de lui, qui par effet de contagion se sont tous syndiqués ! Le fraisage, c'est d'ici qu'est parti le gros de la contestation pendant la grève. »

Philippe Albertini, Gilles Lannier et Mister Change saluent un à un les cinq opérateurs présents. Après avoir donné une poignée de main un peu contrainte, chaque homme retourne à sa tâche. Précision des gestes, maîtrise et concentration, cette partie de l'usine a beau être celle de la contestation, elle est tenue, pense Mister Change.

Les trois hommes reprennent leur chemin.

« Ils ne lâchent rien, quoi qu'on leur propose. Mais si tous nos managers avaient les tripes de Franck Girel, on n'en serait pas là, déplore Philippe Albertini.

– Je vous crois. L'idée serait de les faire adhérer à votre projet ! lance Mister Change en regardant Philippe Albertini.

– Ça, vous rêvez, se renfrogne Gilles Lannier qui commence à être fatigué par l'admiration du boss à l'égard des contestataires. L'ouverture vis-à-vis des syndicalistes est certes positive, mais de là à sous-entendre que les managers sont des petits bras, c'est injuste et c'est faux... Les acteurs sont trop nombreux à être

contre le changement et leurs freins sont trop importants, renchérit-il.

– Certes, rétorque Mister Change. Mais ne croyez-vous pas qu'il n'y a de freins au changement que ceux que nous créons nous-mêmes ou que nous avons créés par le passé ? Il y va de notre responsabilité de managers de créer de nouvelles conditions pour que ces freins disparaissent et ainsi voir se développer l'envie et l'enthousiasme.

– Oui, sans doute, abonde Gilles sans conviction. Mais ce n'est pas aussi facile que vous le dites. »

En se dirigeant vers la sortie, le petit groupe croise deux opérateurs ; l'un d'eux ne porte pas son casque. Mécontent, Philippe Albertini interpelle l'homme qui va tête nue : « Le port du casque, c'est réservé aux patrons ? Vous êtes au courant qu'il y a des règles, dans cette usine ? »

L'opérateur bredouille une excuse et, en s'éloignant avec son collègue, maugrée : « Ce n'est pas de pot, juste la fois où le chef nous rend visite... »

Les trois hommes sont sortis par une porte latérale. Ils traversent un bout de cour – les voilà arrivés au magasin de stockage des pièces usinées qui attendent les camions avant expédition. Mister Change est frappé par l'aspect désordonné du lieu. Des pièces dans tous les coins, qui n'ont pas l'air d'aller ensemble. Comment est-ce qu'ils s'y retrouvent là-dedans ?

Mister Change sort de sa poche un petit appareil photo et demande :

« Cela vous ennuie que je prenne des photos ? J'aimerais garder une trace de l'état de l'atelier aujourd'hui. Quand vous aurez réussi le nouveau projet industriel et humain, vous serez fiers de mesurer le chemin parcouru. »

Gilles Lannier et Philippe Albertini n'osent pas refuser.

« C'est vous le spécialiste », bougonne Philippe Albertini en tournant les talons.

La visite est terminée. Philippe Albertini et Mister Change prennent congé de Gilles Lannier devant la porte du bâtiment de production.

« Eh bien, ça s'est plutôt bien passé cette fois ! conclut Gilles Lannier en serrant la main de Mister Change. C'est sans doute que la tension est en train de baisser. Je vous vois sourire, mais, il n'y a pas si longtemps, d'autres visiteurs ont eu droit à un accueil moins cordial... » *C'est le moins qu'on puisse dire*, pense-t-il en se souvenant des dos tournés ostensiblement et des insultes affleurant sur la bouche de certains opérateurs, il y a cinq semaines, lors de la visite de deux auditeurs externes.

Mister Change et Philippe Albertini s'éloignent lentement du bâtiment et se dirigent vers le parking.

« Eh bien voilà, vous avez vu, remarque Philippe Albertini avec une pointe de mélancolie.

– Oui, j'ai vu, dit Mister Change avec une moue de réconfort. Et j'ai beaucoup appris. Merci.

– Bon. Moi, je vais réfléchir à votre proposition.

– Je vous rappelle dans quelques jours, alors ?

– Oui, et on se met au travail !

– Bon ! Je suis content de revenir bientôt.

– Ce n'est pas si souvent qu'on entend cela, surtout ces derniers temps ! » s'exclame Philippe Albertini, en riant.

Mister Change met toute sa conviction dans la poignée de main qu'il échange avec lui.



## Chapitre 3

### La grande aventure

« *La vision est l'art de voir les choses invisibles.* »

Jonathan Swift

Malgré l'air glacial que le soleil de 11 heures a à peine dissipé, et son agenda qui a pris du retard, Philippe Albertini suit du regard la C3 de Mister Change. Les yeux dans le vague, il reste immobile sur le parking et poursuit sa rêverie. Voilà vingt minutes qu'Anne Janin l'attend pour régler les points de droit du PSE et passer au crible la première liste des personnes à qui on proposera le départ ; elle n'a qu'à se débrouiller pour une fois, elle qui réclame toujours plus d'autonomie. Il devrait la rejoindre, mais il en a assez de passer sans arrêt d'un sujet à un autre sans transition. Là, tout de suite, il s'accorde une pause.

C'est amusant la manière dont ils se sont rencontrés, avec Mister Change. C'était quand déjà ? Ah oui, fin novembre, à une conférence d'anciens élèves à l'École des Mines. Il était à Paris à cette date et avait réservé sa soirée pour garder le contact avec ses camarades ; en y allant, il ne se souvenait même pas du sujet de la conférence et c'est en voyant l'affiche à l'entrée de l'amphithéâtre « La transformation des entreprises » qu'il avait pensé : *Ça tombe bien, le sujet m'intéresse.*

L'intervenant « tête d'affiche » était une personnalité qui avait expliqué pourquoi, dans un monde qui change, et face à l'internationalisation, aux jeux monétaires de certaines grandes puis-

sances, aux enjeux géopolitiques, la transformation des organisations devenait impérieuse.

En « première partie », un certain Mister Change avait introduit le sujet en posant le problème d'une manière inédite : « Comment faire de la transformation d'une organisation une aventure extraordinaire ? »

Mister Change avait comparé le changement d'une entreprise à une aventure. Sa thèse était à peu près la suivante : « Tout le monde désire et à la fois redoute le changement. Pourtant, la transformation s'avère très souvent nécessaire dans les organisations, voire vitale quand l'organisation connaît une crise. Le leader de cette entreprise ne peut pas, à lui seul, porter ce changement : il doit en confier la réalisation à l'ensemble de ses collaborateurs. Mais eux, y croient-ils ? Comment le nouveau projet rencontre-t-il, et bouleverse-t-il leurs habitudes, leurs aspirations, leur plan de carrière ? Et comment le savoir si on ne le leur demande pas et si on ne tient pas compte de certains éléments réalisables de leurs propositions dans la conception du projet ? »

*C'est vrai, ça*, avait pensé Philippe Albertini.

« Notre méthode pour aider à transformer les organisations, poursuit Mister Change, est fondée sur cette question : comment rendre le changement désirable ? Nous proposons aux leaders des organisations de faire de la transformation une aventure dont les collaborateurs sont les héros... »

C'est ainsi qu'il leur a exposé la stratégie de l'aventure, en même temps qu'apparaissaient sur l'écran les éléments d'un schéma que Philippe s'était empressé de prendre en note.

« La stratégie de l'aventure consiste à orchestrer une dynamique humaine au service d'un projet positif et conquérant. Vous connaissez la légende du roi Arthur et des chevaliers de la Table Ronde ? » a commencé Mister Change.

*Il ne manque pas d'audace, celui-là.* Jamais Philippe n'aurait imaginé qu'un consultant lui raconte une histoire du Moyen Âge ! La salle était tout ouïe.

« Un beau jour, commence Mister Change, le roi Arthur se réveille avec cette certitude : “Nous devons nous lancer dans la quête du Graal, sinon notre communauté est perdue.” En tant que roi ou plus sûrement chef de guerre, il était garant d'un équilibre et d'une paix fragiles... Ils avaient trouvé une manière de fonctionner qui permettait à cette communauté de mettre en œuvre des solutions pour faire face à des problèmes assez classiques : va-t-on trouver à manger ? Comment empêcher les voisins de nous envahir ? Ils trouvaient des solutions au fur et à mesure et c'est ainsi que l'équilibre perdurait. Les comportements de repli sur soi, de conflit permanent entre les différents autres chefs de guerre et les désirs de conquête d'autres communautés étaient des risques qu'il ressentait comme de plus en plus présents dans la vie de tous les jours. Et ce fut cette menace d'effondrement et peut-être même d'éclatement qui décida le roi Arthur à se lancer dans la quête du Graal. »

*Tiens tiens, avait songé Philippe Albertini. Un roi qui fédère plusieurs communautés, un ronron habituel et soudain, une menace à laquelle les solutions classiques ne suffisent pas... N'est-ce pas ainsi que commence l'histoire de Bramatech ?*

« Le roi Arthur allait-il partir à la quête du Graal ? C'était bien tentant, mais alors, qui aurait gouverné le royaume ? Et qui aurait organisé la quête ? »

*Et puis, songea Philippe Albertini, l'important n'est peut-être pas tant le Graal que la quête elle-même...*

« Non, il n'allait pas partir lui-même. Le roi Arthur fait appel à ses chevaliers ; il les invite autour d'une table ronde devenue très célèbre depuis, leur fait part de la menace qu'il a identifiée et leur demande de s'unir, et de mener la quête du Graal. Bien sûr, il n'a pas choisi ses chevaliers par hasard. Il sait que chacun

d'eux, du point de vue de la communauté, apparaît comme crédible pour réussir. Mais, après la première euphorie, la demande du roi génère son lot d'inquiétudes auprès des chevaliers : "Comment va-t-on réussir cette quête ?" demande l'un ; "Ma communauté saura-t-elle s'auto-administrer en mon absence ?" s'inquiète un autre. "Et si je meurs empoisonné par la fée Morgane ?" s'angoisse un troisième. »

*Ce sont toutes les peurs rationnelles et irrationnelles qui surgissent quand on expose quelque chose de nouveau, avait pensé Philippe Albertini.*

« Le roi leur dit alors : "Vous avez raison de vous préoccuper des difficultés ; d'autant que d'autres vont aussi apparaître en cours de route. C'est pour braver ces difficultés que je vous ai choisis ; vous êtes les chevaliers les plus capables de terrasser les dragons qui veulent nous barrer l'accès au Graal. Vous allez ainsi devenir des héros aux yeux de la communauté. Mais vous n'êtes pas seuls : pour braver ces périls, vous pouvez vous appuyer sur la magie de Merlin, qui vous fournira en épées magiques et autres philtres, pour peu que vous lui en fassiez la demande. Ni lui ni moi n'irons terrasser les dragons à votre place, mais vous partez forts de mon soutien et de sa magie. Ce que j'attends de vous, c'est que vous terrassiez les dragons, que vous réussissiez ensemble et que vous rameniez le Graal. »

*Wahou, avait pensé Philippe. Il les responsabilise de manière magistrale ! Le roi identifie une nouvelle menace pour la communauté, il définit une solution pour la traiter et engage ses chevaliers à la mettre en œuvre sous la forme d'une quête. Simple, pertinent, efficace.*

« La suite, vous la connaissez : le roi Arthur adoube les chevaliers qui s'élancent à la quête du Graal ; ils terrassent un certain nombre de dragons, reviennent à Camelot avec tout ou partie des éléments de la solution, le roi les félicite et ils repartent pour s'approcher toujours plus près du Graal. »



Philippe avait regardé autour de lui. À en croire le reste de l'assistance suspendu aux lèvres de l'orateur, il n'était pas le seul à croire en la pertinence de la transposition « quête du Graal – projet d'entreprise ».



Figure 4 : Le modèle de l'aventure

« Ainsi, avait récapitulé Mister Change, le modèle de l'aventure donne un élan au projet d'entreprise. Il s'appuie sur une répartition des rôles orchestrée par le roi, qui est le leader ou le porteur du projet si vous préférez. La communauté à sauver est l'ensemble des acteurs concernés par le changement ; les chevaliers, c'est-à-dire les futurs héros, ce sont les managers. Enfin, les magiciens représentent les fonctions supports, les équipes projets. Trop souvent, on donne la responsabilité du changement à des experts qui n'ont pas la capacité à mobiliser un terrain. Ce sont les managers et les opérationnels, qui peuvent agir et ainsi devenir les héros de l'aventure.

« Quand une entreprise doit se transformer, le modèle de l'aventure propose d'orchestrer la dynamique au travers d'épisodes structurés en trois temps. D'abord, le lancement de la quête, où les chevaliers sont réunis avec le roi et les magiciens. Ensemble

ils désignent les dragons à terrasser pour réussir la mise en œuvre d'une partie de la solution définie. Puis vient la conquête, où les chevaliers trucident les dragons qui surgissent. Enfin vient la rétribution, le fameux banquet où les chevaliers reviennent et sont acclamés en héros. Les voilà félicités et confortés par le leader pour l'action menée. À l'occasion de cette fête, le leader, en concertation avec les chevaliers et les magiciens, désigne les nouveaux dragons à terrasser pour poursuivre la mise en œuvre de la solution et ainsi tendre un peu plus vers le Graal... puis l'aventure continue. »

Philippe Albertini avait été enchanté par la conclusion de Mister Change : « Un projet proposé comme une aventure va susciter l'attention, la peur, le courage, l'enthousiasme... Il va remettre de la chair et du sang dans l'entreprise ! »

*Et c'est exactement ce dont nous avons besoin.* C'est peu de dire que Philippe Albertini avait été séduit par la perspective de transformer en aventure le projet d'entreprise de Bramatech. Soudain, le risque d'enlèvement et de pesanteur lui semblait s'envoler... Il s'était méfié de l'euphorie du moment, mais cela faisait longtemps qu'il ne s'était pas senti aussi léger. *Eurêka !*

Au cocktail qui avait suivi la conférence, il s'était naturellement rapproché de Mister Change. Il voulait lui poser deux trois questions, mais c'était plutôt Mister Change qui l'avait fait parler. Philippe lui avait exposé la situation de l'entreprise et, naturellement, son histoire, ses hommes, ses produits, ses succès... et il avait invité Mister Change à Bram. Finalement, il avait oublié de poser ses questions. Que voulait-il lui demander déjà ? Ah oui, il n'avait pas complètement compris la différence entre la solution et le Graal...

Au même moment, au volant de sa C3, Mister Change roule sur une route de campagne qui l'éloigne de Bram et le ramène vers l'aéroport. À mesure que défilent les platanes bousculés par le vent, ses pensées se bousculent elles aussi.

Il ressent le picotement familier des fourmis dans les jambes : il a toujours du mal à réprimer son impatience quand il rencontre une entreprise en crise. On commence quand ? !

*Que c'est difficile, aujourd'hui, de diriger une entreprise industrielle en Europe*, songe-t-il ! Quand tous les livres, tous les articles, tous les chiffres montrent l'inéluctable désindustrialisation. Au-delà de l'industrie, c'est le centre de gravité mondial des affaires qui se déplace vers l'Asie. Depuis les deux guerres mondiales et leurs ravages, l'Europe est reléguée au rang des puissances de second ordre.

Or, le manager est un combattant. Homme ou femme de défis, il constate chaque jour que la guerre économique fait rage et qu'il ne sera fait aucun cadeau à son entreprise. Le manager français, particulièrement, constate au quotidien l'écart qui s'accroît entre les efforts à fournir dans le monde de l'entreprise, par lui-même et ses collaborateurs, et cette si dangereuse illusion du confort économique que chacun veut, légitimement, préserver. Quant à la difficulté à réformer ce vieux pays... Elle fait partie de ses gênes !

Ainsi, non seulement le manager se bat pour sa survie, non sans atouts d'ailleurs, mais il est au quotidien immergé dans une bulle médiatique, sociale, morale, qui refuse l'image même de cet affrontement.

En tant qu'être humain, en revanche, père ou mère de famille, il est comme tous ceux qui, à en croire les récents sondages, sont persuadés que le niveau de vie de leurs enfants sera inférieur à celui qu'ils auront eux-mêmes connu.

Oui, le manager est un combattant courageux qui mérite aide, soutien et sympathie, au-delà de sa personnalité propre.

Sur le parking de Bramatech, Philippe Albertini sort de ses pensées : *Allez, la pause est finie. Il est grand temps de rejoindre*

*Anne qui doit me maudire, pour changer.* Transi de froid, il regagne le bâtiment de verre. Il se souvient encore de la première impression qu'a produit sur lui Mister Change racontant son histoire devant un parterre de dirigeants : il ne paie pas de mine, mais il sait de quoi il parle, s'était-il dit alors. Le changement ne lui fait pas peur, et même s'il a peur, il y va quand même.

Mais aujourd'hui Philippe Albertini est resté sur sa faim. Mister Change n'a pas dit grand-chose, il a surtout écouté. *C'est moi qui ai parlé finalement ! La prochaine fois, je lui tire les vers du nez. Et, en premier lieu, je n'oublierai pas de lui demander la différence entre solution et Graal.*

## **DEUXIÈME PARTIE**

# **Le ras-le-bol des managers**



## Chapitre 4

### La grenouille entre dans la danse

*« Celui qui regarde le ciel dans l'eau voit  
les poissons dans les arbres. »*

Proverbe chinois

Dix jours ont passé depuis la première visite de Mister Change sur le site de Bram. Dans l'intervalle, il a eu plusieurs conversations téléphoniques avec Philippe Albertini et ils se sont mis d'accord : Mister Change va accompagner Philippe Albertini et son équipe dans la mise en œuvre du projet de Bramatech.

De son côté, Mister Change a beaucoup réfléchi avec Hervé, consultant manager dont il connaît l'appétence et la compétence pour les sujets industriels ; c'est ce « jeune homme » de presque 35 ans que Mister Change a choisi pour le seconder sur la mission Bramatech.

Hervé s'est imprégné très rapidement de toute la documentation disponible sur Bramatech et son secteur d'activité. Il a vu, évidemment, les photos prises par Mister Change lors de sa visite et s'est fait raconter par le menu la visite de l'usine.

À l'aide de panneaux Métaplan® et de paper-boards, ils se sont mis au clair sur un objectif simple : définir la démarche ambitieuse qui va aider Philippe Albertini et son encadrement à reprendre la main au plus vite. Tous les deux ont convenu qu'Hervé interviendra dès que l'équipe de direction entrera à son tour dans la danse.

8 heures du matin. Ce vendredi 14 mars, Philippe et Mister Change ont prévu de se retrouver pour deux heures de travail.

Leur objectif est de mettre au point une première version du document d'affichage, destiné à fédérer les six membres du comité de direction autour de Philippe Albertini et de son projet.

Pour cette deuxième visite, Mister Change est accueilli par une jeune femme brune, sobrement vêtue d'un tailleur pantalon beige : « Vous êtes Mister Change ? Bonjour, je suis Adeline Pentoux, l'assistante de Philippe Albertini.

– Oui, bien sûr, nous nous sommes parlé au téléphone.

– J'étais absente la dernière fois que vous êtes venu à Bram, mais je compte bien me rattraper ! dit-elle avec une moue joyeuse. Venez, je vous accompagne. »

Mister Change la suit jusqu'à l'étage. Adeline a l'accent chantant du Languedoc et le calme des personnes sûres d'elles-mêmes. Lorsqu'ils sont arrivés au bureau de direction – par la porte déjà ouverte, on voit Philippe de dos, debout à la fenêtre qui donne sur la cour de l'usine, puis sur les toits roses de Bram – Adeline Pentoux frappe un coup discret : « Monsieur, Mister Change est arrivé. »

Philippe Albertini se retourne, s'avance pour accueillir son visiteur. Un pli de contrariété lui barre le front – il est content de se mettre au travail avec Mister Change, mais son arrivée marque la fin de sa seule heure tranquille de la journée.

« Bonjour, Mister Change. Entrez, je vous en prie, dit-il sans adoucir son sérieux par le plus léger sourire.

– Je vous apporte quelque chose ? propose Adeline. Un café, un thé, un verre d'eau ?

– Un café pour moi, sans sucre, merci, répond Mister Change.

– Apportez en deux », dit Philippe, cette fois en souriant.

Les deux hommes prennent place à la table de réunion.

« Comment allez-vous ? demande Mister Change une fois qu'Adeline a tourné les talons.



– Bien, bien. Je viens de recevoir le mail d'un client qui n'est pas content, pas content du tout. Remarquez, je le comprends, nous avons dix jours de retard sur la date de livraison prévue. Mais... pardonnez-moi, ce n'est pas le sujet. Je suis tout à vous.

– Je me demande ce qui est le plus difficile : manager ses collaborateurs... ou ses clients ? commente Mister Change.

– Je répondrai les collaborateurs, sans hésiter ! Les clients, on les voit de temps en temps, pendant deux heures à tout casser. Les collaborateurs, c'est cinq jours sur sept, huit à dix heures par jour. Les clients, on sait ce qu'ils attendent, ils veulent leur produit en temps et en heure. Mais les collaborateurs, si on savait ce qu'ils veulent ! s'exclame Philippe Albertini.

– Être fiers de ce qu'ils font tous les jours, peut-être ? hasarde Mister Change.

– Ah là là, soupire Philippe. Certains soirs, en quittant l'usine, on se pose un peu la question du "pourquoi" de tous ces efforts...

– Vous savez, enchaîne Mister Change, je suis content que nous travaillions aujourd'hui sur la présentation de votre projet. Nous avons mis au point une manière de faire : la technique du nœud papillon. Vous verrez, elle est très efficace pour redonner un sens à ce que vous faites et susciter l'intérêt des personnes.

– En l'occurrence, les membres de mon comité de direction... Vous savez, je le prends comme une gageure personnelle, sourit Philippe Albertini. Mais qu'attendez-vous de moi exactement ?

– Dans les grandes lignes, voilà : nous allons rédiger la première mouture du document de présentation de votre projet, le fameux affichage. Ce sera le point de départ d'un processus d'appropriation du projet par les membres de votre équipe, qui eux-mêmes seront chargés de le décliner auprès des personnes qu'ils encadreront. Ce document sera le support d'une présentation que vous ferez ; concrètement, il comprend trois parties... »

Mister Change se dirige vers le paper-board, attrape un marqueur et se met à dessiner tout en poursuivant son explication :



Figure 5 : Le « nœud papillon » de l'affichage

Philippe plisse les yeux en signe de concentration.

« Si je comprends bien, ce nœud papillon fixe le plan de la présentation ?

– Oui. L'idée, c'est de donner aux membres du comité de direction le sens de votre projet. Votre présentation aura aussi pour but de rallumer leur flamme. Et enfin, parce que vous ne pouvez pas entraîner l'entreprise sur vos seules forces, vous leur demanderez de construire ce nouveau projet avec vous.

– Je vois. Vous faites dans le participatif... Et concrètement, comment vous la voyez cette présentation ?

– Si vous voulez, je vais vous raconter la manière dont nous procédons habituellement... Dans la première partie de la présentation, le porteur du projet, c'est-à-dire vous, rappelle le contexte économique, politique et stratégique de l'entreprise. Il est très important de bien repositionner la situation actuelle dans l'histoire de l'entreprise. Nous faisons ensuite l'inventaire des principaux changements qui ont ou auront un impact sur l'entreprise. Ce sont des éléments que l'on croit partagés par tous, mais qu'il est utile d'énoncer clairement devant tous. Par exemple, nous devons parler du PSE en cours et de ses conséquences humaines, sociales et organisationnelles pour Bramatech.

– Je vois... Ainsi, tout le monde partage la même base, commente Philippe.

– Exactement. Ensuite vient le constat : le porteur du projet donne sa lecture du contexte en termes d'opportunités et de menaces pour l'entreprise. C'est surtout sur la menace que l'on va se concentrer, car il s'agit de frapper les esprits, et fort. Que risquez-vous si, dans un premier temps, Bramatech ne change rien à sa manière de fonctionner ?

– Facile : nous allons droit dans le mur.

– Et cela, vos collaborateurs en sont-ils conscients ?

– Pas tous... pas clairement.

– C'est souvent le cas : on s'habitue aux situations... Vous connaissez l'histoire de la grenouille dans la casserole ?

– Ah non... Vous allez me raconter une histoire ?

– Oui ! C'est une grenouille que l'on place dans une casserole d'eau tiède. On augmente progressivement la température. La grenouille, au début, ne se méfie pas. Le bain est chaud, mais pas trop, c'est agréable. Au bout d'un moment, elle se rend compte que l'eau commence à frémir, mais c'est trop tard, elle est cuite !

– Ah, c'est dommage ! reconnaît Philippe Albertini.

– N'est-ce pas ? L'idée, avec ce document d'affichage, c'est de placer directement les membres de votre comité de direction dans une casserole d'eau bouillante pour les inciter à réagir quand il est encore temps, au lieu de se laisser cuire à petit feu.

– Vous voulez provoquer un électrochoc, si je comprends bien ?

– Oui. Mais avant cela, vous aurez rappelé d'où vous venez et ce que vous risquez afin de préparer la voie à la deuxième partie du document, la plus importante, le centre du nœud papillon : l'annonce de votre ambition pour Bramatech.

– Il s'agit de mon projet, c'est cela ?

– Disons que votre ambition doit englober la solution industrielle, mais ne peut pas s'y réduire. L'idée, c'est de leur transmettre envie, enthousiasme, émotion... Votre ambition doit les prendre aux tripes ! Reconnaissez que c'est rarement le cas avec un projet d'entreprise...

– Oui. Bon. Peut-être. On verra. Et comment ça se termine, votre conte de fées ? demande Philippe Albertini en fronçant les sourcils.

– Après avoir énoncé votre ambition-pivot, vous déclinez dans la troisième partie les grands axes que vous avez identifiés pour y parvenir. C'est là que vous entrez dans la dimension concrète du projet : comment, vous, vous croyez qu'il faut faire.

– Vous, si je ne m'abuse, vous avez très envie de me voir mouiller le maillot ! s'écrie Philippe.

– Exactement, sourit Mister Change. Ce qui suit est très important aussi. C'est à ce moment-là que vous leur dites : "Mesdames, messieurs, voilà ce que j'attends de vous."

– Alors ça, c'est simple, ce que j'attends d'eux, c'est qu'ils se retroussent les manches...

– Vous allez rire, mais il arrive que les porteurs de projets n'obtiennent pas d'engagement de leur équipe pour la simple raison... qu'ils n'ont pas pensé à le demander.

– C’est sûr que je n’aurais pas, spontanément, demandé à mes directeurs leur soutien explicite. Pour moi, il coule de source.

– Et pourtant, au fond de vous vous savez bien que leur implication est loin d’être automatique... À ce moment de la présentation, l’important est de montrer que vous ne leur donnez pas un ordre. Au contraire, vous formulez une demande à laquelle ils se sentent libres de répondre “oui” ou “non”, et plus probablement “oui à telles conditions”.

– Mais vous savez, vraiment j’ai du mal à les imaginer me dire : “Philippe, on n’en veut pas de ton projet !” »

Une nouvelle fois, Mister Change se dirige vers le paper-board et dessine :

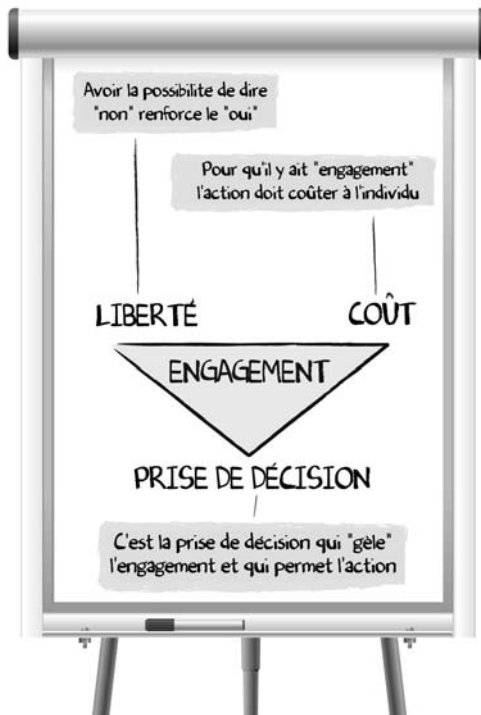


Figure 6 : Le modèle de l'engagement

« C'est bien là le sujet : l'autorisation que se donnent (ou pas) vos collaborateurs de refuser ou d'accepter ce que vous leur proposez. Ce que nous cherchons à obtenir de leur part n'est pas un "oui" de façade et moutonnier, mais un "oui" fort de la part d'individus prêts à s'engager. Pour que leur engagement soit valable, il faut qu'ils soient libres de vous dire non !

– Mais mon cher, réplique Philippe Albertini, ceux qui n'adhéreront pas au projet, eh bien, concrètement, ils vont devoir prendre leurs responsabilités.

– Vous voulez dire, quitter l'entreprise ?

– Tout à fait. Et dans une région où l'emploi se fait rare, je vois peu d'opérateurs prêts à prendre ce risque.

– On verra. Le chantage à l'emploi ne me semble pas très mobilisateur. Mais pour cette première réunion d'affichage, vous vous adresserez à votre comité de direction. À leur niveau, dire non, c'est assumer clairement vis-à-vis de l'équipe leur désaccord sur la stratégie de l'entreprise.

– Et en tirer les conséquences...

– C'est vrai, concède Mister Change. Mais avant d'en venir à de telles extrémités, ce qui n'est pas l'objectif – même si certains départs peuvent s'avérer inévitables, nous ferons le maximum pour travailler avec les personnes en place – on peut leur donner la possibilité de s'exprimer avec sincérité et de dire : "Voilà ce qui me dérange dans le projet" ou : "Voilà mes conditions pour adhérer au projet."

– Ça m'étonnerait qu'ils soient aussi diplomates ! sourit Philippe Albertini.

– Certes. Mais vous voyez l'esprit. Permettre la polémique va améliorer le projet et faciliter grandement sa mise en œuvre. À nous, ensuite, de les aider à être courageux. »

*Il m'agace... et il m'est sympathique, ce Mister Change, songe Philippe en faisant tourner son stylo entre ses doigts. Avec ses*

*histoires de faux oui et de vrai non, il vient de mettre le doigt sur la première cause de cette f... inertie qui nous plombe : le manque de courage. Il voit juste, mais je me demande jusqu'à quel point il va nous bousculer et, surtout, jusqu'à quel point ça va marcher.*

« Ça m'ennuie de l'admettre, poursuit-il tout haut, mais je ne suis pas loin d'être d'accord avec vous... Alors, dites-moi, on se met à l'écriture, ce document ? Si je vous ai bien suivi, nous commençons par exposer le contexte. Cela tombe bien, je vous ai préparé quelques chiffres. »





## Chapitre 5

### Les singes s'en mêlent

*« Agir en primitif et prévoir en stratège. »*

René Char

Vendredi soir, 19 h 30. Une berline bleu marine gravit l'allée et se gare sur le côté d'une maison en granit gris et au toit rose, en bordure du village de Sainte-Eulalie.

Philippe Albertini sort de sa Peugeot 508 et se dépêche vers la maison ; la porte en bois et verre dépoli n'est pas fermée à clé. « Dans le village tout le monde se connaît », répond invariablement Sophie quand il proteste contre son habitude de laisser les portes ouvertes.

« Coucou, c'est moi ! » Clac, clac font ses pieds sur le carrelage blanc, très agréable l'été, mais qui donne à la maison un air glacial en hiver. Des voix radiophoniques lui parviennent depuis la cuisine, il reconnaît l'émission culturelle que Sophie écoute souvent à cette heure-là... Il entre dans la grande pièce claire avec ses deux fenêtres.

« Bonsoir, mon chéri ! »

Sophie est attablée à la grande table verte. Elle se détourne de son assiette garnie d'une part de quiche accompagnée de salade, s'essuie la bouche, se lève et l'embrasse tout en arrêtant la radio. Philippe passe ses bras autour de sa taille – il aime retrouver le corps menu et musclé, presque sec de sa femme, sa taille fine, sa peau souple et chaude, son odeur rassurante.

« Tu n'es pas encore partie à la gym...

– Non, dans dix minutes. Je vais finir ma part de quiche. Si tu en veux, le plat est dans le four.

– Merci ! Et ta journée, comment ça s'est passé ? Ça a été, tes patients ?

– Mes patients... Comme d'habitude. Il y en a qui vont s'en sortir, j'espère. Aujourd'hui j'ai revu Michel, il a encore essayé de me baratiner. Je n'ai pas envie d'en parler, ni tellement le droit, en fait. Ça va me faire du bien, la gym... et le week-end avec toi. »

De minuscules rides courent autour des yeux bruns de Sophie. « Ce visage a trop souri », lui dit-il souvent. « Et ce front s'est trop inquiété », déplore Philippe en passant son doigt sur les lignes qui barrent le front de sa femme et qui s'accroissent au fil des années. Souvent, il caresse le rêve qu'elle arrête de travailler dans ce milieu si dur – elle est médecin au Centre d'aide aux toxicomanes de Carcassonne, et reçoit chaque jour des dizaines d'hommes et de femmes en déshérence, soit qu'ils soient dépendants d'une drogue, soit qu'ils soient les parents de drogués. Comment aider ceux qui sombrent ?

Philippe est fier de la mission qu'elle s'est assignée, et il a peur pour elle, notamment des risques d'agression.

Comme si elle lisait dans ses pensées – elle connaît bien les inquiétudes de son homme au sujet de ce métier qui la passionne autant qu'il la dévore... mais n'en a-t-elle pas autant à dire à son sujet ? Sophie se frotte les yeux, lui adresse l'un de ses sourires sereins et tire la chaise voisine de la sienne : « Mon Philippe. Attrape un verre et viens me raconter comment ça s'est passé pour toi, aujourd'hui. »

Elle sait qu'il est rentré plus tôt pour cela : grappiller dix minutes de discussion sans enjeu de pouvoir avant qu'elle ne reparte. Il a besoin d'y voir plus clair et Sophie lui apporte, entre

autres nutriments, la clarté d'esprit. Parfois il se demande comment il peut être si différent, à la maison et dans son monde professionnel. Le règne de la tendresse avec Sophie, et le règne de la fermeté chez Bramatech... L'aimerait-elle encore si elle l'entendait parler à ses collaborateurs ?

Philippe sort une bière du réfrigérateur, attrape un verre, la rejoint à table. Il appuie son dos contre le dossier de la chaise en bois vert pomme, étend ses jambes, s'étire.

« Wahou, quelle semaine ! Bon, je suis content, aujourd'hui j'ai bien travaillé, j'étais très concentré, super efficace. Mais alors, je suis lessivé !

– Tu avais un rendez-vous ce matin, je crois, avec ton consultant. Comment tu l'appelles déjà ? Monsieur Transfo...

– Mister Change !

– Ah oui, Mister Tchendge, prononce-t-elle en insistant sur la sonorité anglo-saxonne du nom. Alors, a-t-il été aussi utile que lors de vos rencontres précédentes ?

– Utile, certainement. Mais alors s'il y en a un qui est venu pour tout chambouler, c'est bien lui !

– Raconte...

– Mais si je me lance, tu vas louper ton cours de gym...

– Eh bien, fais-la-moi courte ! En plus, je peux louper les premières minutes...

– Le grand dada de Mister Change – l'un des éléments de sa méthode –, c'est que la majorité des collaborateurs de Bramatech s'approprient le projet d'entreprise ; pour cela, chacun doit pouvoir mettre son grain de sel, au moins pour la partie qui le concerne. L'idée, c'est de procéder niveau par niveau : chaque manager aura la responsabilité d'entraîner son propre terrain une fois qu'il aura apporté les modifications qui lui paraissent essentielles. Tu me suis ?

– Jusque-là, ça va... C'est la fin de la dictature, en fait ?

– Comme tu y vas ! se vexe légèrement Philippe, toujours un peu bluffé par la manière dont sa femme le connaît et le comprend. Dans trois semaines, j'ai la "réunion d'affichage", où je vais présenter le projet à mon comité de direction. L'idée, c'est de bien leur faire ressentir que nous allons dans le mur si nous ne changeons rien...

– Ah, il veut te faire sortir de ta coquille...

– Mais oui ! Comment tu as deviné ?

– Eh bien... je ne sais pas... Pour pousser des collaborateurs à vouloir quitter une situation existante, puis donner envie d'atteindre une situation souhaitée, j'imagine qu'il faut mobiliser les troupes ! Et toi, dans ton travail au moins, tu aurais peut-être tendance à te réfugier derrière la technique et les chiffres ? »

*Mais comment elle sait tout ça ?*, songe Philippe en se remémorant la scène du matin. Au moment d'entrer dans le vif du sujet – la conception du premier jet de la présentation –, il avait voulu insérer ses tableaux de chiffres, pour montrer les ventes et la marge opérationnelle qui se dégradent. Mister Change lui avait presque ri au nez, en lui demandant de choisir LE chiffre le plus pertinent pour rendre la menace palpable.

« Dis donc, s'il réussit, ton Mister Change, vous allez faire sacrément évoluer la culture maison... Mais c'est pour cela que tu l'as engagé, non ? remarque Sophie.

– En partie, concède Philippe, c'est vrai qu'il est un peu spécial, ce Mister Change, mais j'aime bien sa manière de faire passer ses idées. Tiens, à propos de culture, ce matin je lui ai décrit l'arrivée de Frédéric Roulier dans le comité de direction. Nous l'avions recruté notamment parce qu'il amenait un léger décalage et ça n'a pas loupé : au bout de quelques semaines, le décalage par rapport au reste de l'équipe s'était largement émoussé !

– Oui, je me souviens, ça t'avait presque déçu qu'il s'intègre si vite...

– En effet. Eh bien Mister Change m'a raconté une histoire très éclairante à ce sujet : l'histoire des singes.

– Allez, raconte ! réclame Sophie.

– Bon, poursuit Philippe pas mécontent de son effet d'annonce. Des scientifiques cherchaient à comprendre comment des règles de fonctionnement se mettent en place au sein d'un collectif. Comme il est difficile de travailler sur ce sujet directement avec des hommes, ils ont fait le pari de l'expérimenter avec des singes.

– C'est vrai ça, je ne vois pas tellement de différence ! remarque Sophie d'un air espiègle.

– Tsss. Écoute la suite, chipie. Les scientifiques, donc, décident de faire entrer une dizaine de singes dans une grande cage avec tout ce qui est nécessaire pour leur confort. En plein milieu du sommet de la cage jusqu'au sol, une corde est accrochée avec tout en haut un magnifique régime de bananes.

– Miam, commente Sophie en se dirigeant vers le compotier, où elle arrache une banane au régime qui brunit doucement.

– Une fois que les singes ont fait connaissance les uns avec les autres, continue Philippe, l'un d'entre eux repère le régime de bananes, et il fait comme toi, il se précipite vers la corde et grimpe à toute vitesse vers les fruits désirés. Arrivé à un mètre du régime, une pluie froide et dense tombe sur tous les singes dans la cage. C'est la panique, toute la petite troupe se met à hurler – tu sais sans doute que les singes n'aiment pas l'eau et encore moins quand l'eau est froide.

– Remarque, toi, si on t'arrosait d'eau froide je me demande quelle serait ta réaction ! dit Sophie.

– Bref, la douche s'arrête, les singes se mettent à sécher et, après plusieurs heures de tranquillité, l'un d'entre eux se souvient du régime de bananes et fait une tentative pour le récupérer. Même punition, une pluie froide tombe sur tous les singes. Et ainsi de

suite jusqu'au moment où, à la xième tentative de l'un des singes, les autres l'attrapent et lui mettent une roustes pour l'empêcher de monter.

– Ah. Le pauvre.

– C'est ainsi qu'une règle, claire et logique, s'établit dans la communauté des singes : il est interdit de monter le long de la corde pour atteindre le régime de bananes, sous peine d'être roué de coups.

– Simple, un peu rustre mais efficace, conclut Sophie.

– Attends, attends, ce n'est pas fini, tu vas voir, la fin est géniale et même un peu déstabilisante.

« Les scientifiques décident de remplacer un des singes de la cage par un autre singe qui, lui, n'a pas vécu la même expérience de la douche froide que ses congénères. Celui-ci, après avoir fait connaissance avec les autres singes, repère le régime de bananes et se précipite sur la corde pour tenter d'y goûter. »

Philippe prend son verre de bière et sirote une gorgée.

« Alors... », lui dit Sophie avec une certaine impatience.

« Ben, poursuit Philippe, tous les autres singes lui tombent dessus et lui mettent une roustes. Le singe, têtu, essayera plusieurs fois, mais finira par abandonner et adopter la règle : il est interdit de monter à la corde pour atteindre le régime de bananes, mais et c'est ça qui est intéressant, sans en connaître la raison !

« Non content de cette deuxième découverte, les scientifiques remplacent progressivement tous les singes qui ont vécu la raison d'être de la règle par de nouveaux singes qui adoptent, eux aussi, la règle, mais sans en connaître l'origine. À la fin de l'expérience, il y a dans la cage une dizaine de singes qui vivent ensemble en ayant une règle en commun – il est interdit de monter à la corde pour atteindre le régime de bananes – ET qui n'en connaissent ni le sens ni l'origine !

– Wahou ! lâche Sophie. Donc, si je comprends bien, ton histoire de singes met en évidence que dans un collectif, d'être humains comme de singes, il existe des règles, des comportements, des attitudes auxquels nous nous conformons sans en comprendre ni les tenants ni les aboutissants !

– Oui, mais en fait il existe aussi une autre conclusion appliquée au business, qui nous dit qu'il ne suffit pas de mettre au sein d'un comité de direction de nouveaux collaborateurs, comme Frédéric par exemple, pour que les choses changent et que de nouvelles règles du jeu se mettent en place. Les anciens, par leur attitude et leur comportement, s'emploieront à "formater" le nouveau selon des règles dont ils ne connaissent pas forcément le bien-fondé, mais qu'ils appliquent à la lettre.

– Il est très sensé, ton Mister Change, dit Sophie tout en consultant sa montre. Mon chéri, cette fois, je dois vraiment y aller...

– Tu es sûre ?

– Oui. » Sophie est tentée d'ajourner son cours et de poursuivre le moment avec Philippe. C'est si bon ces retrouvailles... Mais elle sait aussi que leur complicité dépend beaucoup du respect qu'il lui témoigne ; pour cela, elle doit affirmer son territoire. Elle pose un baiser sur la tempe de Philippe, attrape son sac, les clés de sa voiture – son pas dynamique résonne sur le carrelage – et sort de la maison.

Philippe, lentement, se dirige vers le four ; il l'ouvre, tâte la quiche, encore tiède, sort le plat et coupe une part généreuse.

Les chiffres qu'il a finalement choisis pour illustrer la menace, ceux qui lui semblent le plus représentatif de la situation de Bramatech, montrent la dégringolade des commandes : en volume, Bramatech a enregistré une baisse de 20 % au dernier semestre. Le contexte n'est pas porteur, mais ce n'est pas la seule explication, loin de là. Le taux d'obsolescence des machines et

des outils est l'un des points faibles de Bramatech, avec des machines qui, en moyenne, ont dix ans de plus que celles des principaux concurrents. Il y a aussi, bien sûr, le climat social désastreux et le manque de communication entre les échelons...

Dans son souvenir, de la scène du matin, Mister Change demande à Philippe : « Vous connaissez le jeu de Go ?

– Oui ! Un de mes profs à Centrale était un grand joueur, il m'a initié et nous avons disputé des parties pendant des nuits entières. »

Tout en dessinant sur son cahier :

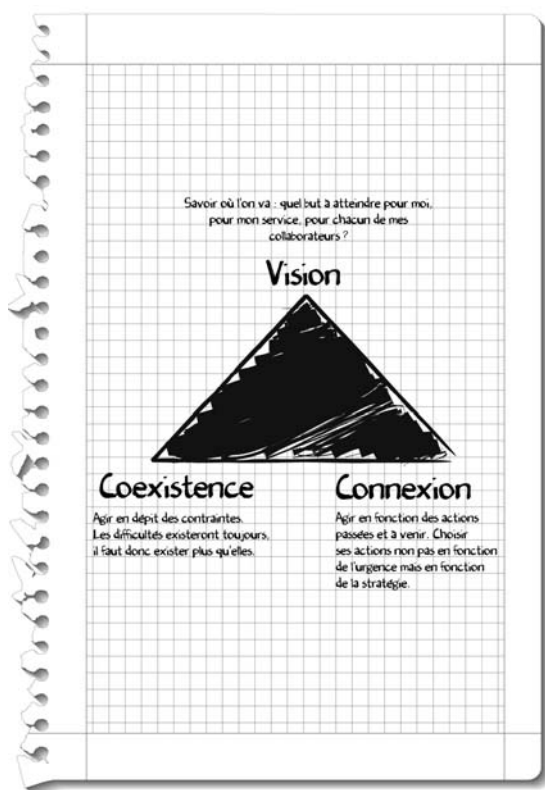


Figure 7 : Le triangle magique du jeu de Go



Mister Change poursuit : « Dans ce cas, le principe vous en est familier : contrairement aux échecs, pour réussir on ne va pas essayer d'éliminer tous les obstacles, ni tous les opposants, mais plutôt s'efforcer d'exister plus fort qu'eux !

– Ce que vous voulez me dire, c'est de ne pas me décourager face aux difficultés et à la pesanteur que je ressens ?

– Exactement ! Vous avez une vision, un dessein de ce qu'il faut faire ; à présent, si vous mettez dans la balance toute votre énergie et une dose de stratégie, vous n'éliminerez pas les opposants, mais vous limiterez leur influence. Et, surtout, vous entraînerez à votre suite ceux qui hésitent. »

Ce n'est pas agréable de regarder en face, précisément, les raisons du marasme. Philippe pourtant ressent une nouvelle maîtrise de la situation... Et puis la perspective d'exister plus fort au lieu de sanctionner et d'exclure est plutôt séduisante. Un coup joué pour bloquer l'autre, c'est un coup en moins pour atteindre son objectif : cela, il n'allait pas l'oublier.

À ce stade de la réunion, Mister Change a eu l'air satisfait : « Bon, nous tenons notre début ! Dans l'exposition du contexte, vous allez rappeler l'historique de Bramatech avec quelques exemples bien choisis de réalisations, dont toute l'entreprise a des raisons de s'enorgueillir. Ensuite, vous montrerez en deux ou trois chiffres l'étendue de la crise qui ébranle le marché. Vous terminerez votre exposé du contexte par les dysfonctionnements qui touchent particulièrement Bramatech. »

Comme cela paraissait très simple, dans sa bouche !

Tout au long de leur échange, Mister Change a pris des notes – il a proposé, en effet, de rédiger la première mouture de la présentation, avant de la soumettre à Philippe qui, lui, devra la compléter et se l'approprier.

Cahin-caha, ils ont avancé dans leur rédaction du document. Après la formulation de la menace, ils sont arrivés à un point de

bascule : le moment où Philippe expose son ambition. Mister Change l'a prévenu : « Votre ambition, c'est le moment crucial, celui où vous mettez vos tripes sur la table. Elle doit être formulée de manière choc, comme si nous voulions en faire le slogan du projet. »

Philippe a répondu sans hésiter : « Oh mais cela, c'est simple ! Ce que j'ai envie de leur proposer, c'est : en 2013, nous retrouvons une croissance à deux chiffres ! »

Ce à quoi Mister Change n'a rien répondu. Philippe s'est senti vexé, mais sa réaction n'a rien eu à voir avec la colère qu'il aurait piquée si l'un de ses collaborateurs avait osé lui tenir tête de cette manière... Mister Change lui a expliqué les raisons de son manque d'enthousiasme :

« Chercher à atteindre une croissance à deux chiffres, c'est un objectif, un très bel objectif d'ailleurs – mais pas une ambition. Jamais il ne fera soulever des montagnes à qui que ce soit. L'autre point, c'est que n'importe qui, qui ne serait pas vous, pourrait avoir le même objectif de croissance à deux chiffres. Pour susciter l'enthousiasme de vos collaborateurs, seul un projet en ligne avec la menace et qui vous ressemble complètement sera susceptible de les emmener. »

Philippe s'est quand même un peu énervé :

« Comment ça, “qui me ressemble complètement” ? Je croyais qu'on parlait d'un projet d'entreprise ! Je ne vais pas déballer mes tripes en public !

– Peut-être pas, mais... D'après vous, qui a envie de se mouiller dans un projet sans âme ? Votre proposition doit être vivante, et en cela elle sera unique et liée à vous. Car c'est vous le porteur ! Aujourd'hui, l'âme du projet, c'est vous.

– Non mais écoutez, je ne peux pas me permettre de me ridiculiser. Mettez-vous à ma place : vous, vous arrivez, vous repartez, mais si ça foire, celui qui va rester avec l'image du rigolo, c'est moi ! »

Mister Change est resté très calme et sûr de lui : « D'un autre côté, si vous réussissez à leur transmettre votre flamme, alors vous pouvez être sûr que vous allez les bluffer. Ils s'en souviendront longtemps.

– Peut-être. Mais franchement, mettre de l'émotion comme vous me le demandez, on n'a jamais vu ça. Ce n'est pas du tout la culture maison ! »

Il a presque crié en disant cela. Pourtant le soufflé de la colère était retombé. Philippe était de nouveau capable de réfléchir tranquillement. *Allez, il faut que je joue le jeu, s'est-il auto-admonesté.*

« Bon, a-t-il repris. Pour rendre les choses plus personnelles, mon ambition pourrait être : reprendre le leadership sur nos marchés, et en particulier l'aéronautique et l'énergie, qui sont les fleurons traditionnels de Bramatech. Qu'en pensez-vous ? »

Mister Change a souri : « Cela ressemble davantage à une ambition. Mais dites-moi, pourquoi être leader sur ces deux marchés est si important pour vous ?

– Ah mais, vous savez, il y a cinq ans nous étions leaders dans l'aéronautique ! Et pionniers pour l'énergie. Mais nous nous sommes laissé rattraper par nos challengers ; puis distancer dans les grandes largeurs.

– Et c'est important, pour vous, de retrouver votre première position sur le marché ?

– Oui ! J'aime être celui que l'on voit de loin, celui de qui on dit : « Je veux être comme lui. »

– Ah bon ? Et pourquoi ça ? »

Que cherchait-il à la fin, à le pousser dans ses retranchements ?

Il se prenait pour son confesseur ou quoi ? Philippe, de nouveau, s'était un peu emporté : « Je ne sais pas. Vous me cassez les pieds avec vos pourquoi. Peut-être que j'aime être le premier parce que je suis l'aîné de quatre frères, si vous voulez tout savoir. Ils m'ont

longtemps pris comme modèle et j'aimerais bien que mes concurrents en fassent autant. Voilà. »

À ce moment-là, Mister Change a hoché la tête. Philippe a croisé son regard, l'espace d'une seconde, et y a lu une profonde satisfaction. Il tenait son os : celui dont il était sûr que Philippe ne le lâcherait pas. Et Philippe le sentait, lui aussi, qu'il était prêt à monter au créneau pour être le premier, faire beaucoup mieux que les concurrents, afin de montrer l'exemple « aux petits frères ». Tout d'un coup, il avait eu très envie d'y parvenir, à ce jour où Bramatech redeviendrait premier dans son secteur.

*Elle est drôlement bonne, cette quiche*, songe-t-il en se resservant une grosse part.

Une fois l'ambition « accouchée », la joute avait pris fin. Mister Change a marqué un temps de silence, Philippe a posé sa tête contre le dossier de son fauteuil... Une question le taraudait encore : « Vous voyez, ce que je ne comprends toujours pas, c'est pourquoi mon projet ne se suffisait pas à lui-même. »

Mister Change a souri : « Je vois au moins deux raisons. La première, c'est que "le feu sacré" que vous transmettez avec votre ambition ne passerait pas dans un projet classique. Ensuite, vous êtes d'accord, un projet est généralement bordé de A à Z par celui qui le porte – dans son esprit, il n'y a plus qu'à le déployer. La marge de manœuvre pour que vos collaborateurs puissent exprimer leur créativité et prendre en compte leurs besoins, dans cette configuration, est très faible.

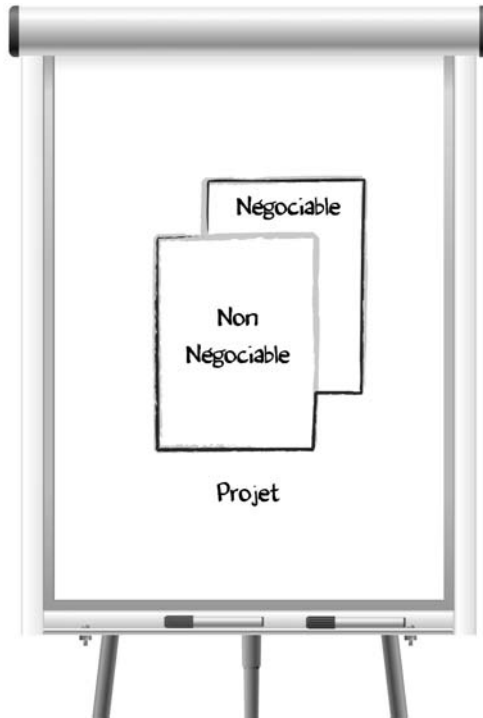
– Oui, en effet. C'est la coexistence dont vous me parliez avec le jeu de Go... »

Mister Change s'est animé de nouveau : « Votre ambition, elle est précise, mais, dans le même temps, elle donne une marge de manœuvre à l'ensemble des acteurs. Bien sûr, vous allez la décliner en objectifs plus chiffrés, mais elle laisse de la place à de multiples terrains de jeu ! C'est dans ces terrains de jeu que vous

leur laisserez s'approprier le projet, que pourront s'exprimer et s'enthousiasmer vos collaborateurs ; et à leur suite, si nous nous y prenons bien, la plupart des salariés de Bramatech.

– Houlà, attendez ! Dans cette entreprise, ce n'est pas encore la démocratie !

– Nous sommes bien d'accord. Votre proposition comportera un noyau d'éléments essentiels à vos yeux et qui seront "non négociables". Et néanmoins, vous allez voir l'enthousiasme qui naît quand sont laissées des plages de liberté... »



*Figure 8 : Le négociable vs le non-négociable*

La réunion touchait à sa fin. Les deux hommes avaient été loin d'être toujours d'accord et pourtant, tous deux avaient le sentiment d'avoir avancé. Ils tenaient l'embryon d'un projet solide.

À présent, Philippe attend avec impatience le premier jet de la présentation que va lui soumettre Mister Change. Son aide lui est précieuse pour initier la conception de ce moment fort... Mais pour l'animation et le partage de l'ambition avec son équipe, il n'est pas sûr d'avoir besoin que Mister Change continue à lui tenir la main ! Il est très capable de le leur présenter tout seul.

« Bien sûr, a répondu Mister Change quand il s'en est ouvert à lui. Vous pouvez le leur présenter et probablement se déclareront-ils tous volontaires pour vous suivre. Mais ce dont vous avez besoin pour mener à bien votre projet, ce n'est pas d'une assemblée de fidèles toutous. Bien davantage, il faut vous entourer d'un premier cercle tellement motivé qu'il sera prêt à se battre pour entraîner son propre terrain à sa suite.

– Oui... Oui, bien sûr.

– Or, d'après votre position hiérarchique et l'historique de vos rapports avec eux, vous ne pouvez pas, vous, chercher auprès d'eux les conditions pour qu'ils s'engagent. Ils ne vous les donneront pas, ils ont trop à perdre. Tandis que moi, comme vous l'avez relevé, je ne fais que passer... Par ailleurs, c'est mon métier d'aller chercher les conditions d'adhésion. Je suis le garant auprès d'eux, et auprès de vous, que chacun puisse me dire ce qu'il est prêt à faire et à quelles conditions. »

Ils s'étaient quittés là-dessus.

Il a toujours réponse à tout, ce Mister Change – c'est ce qui agace et à la fois rassure Philippe. Lui revient tout d'un coup le mot d'un de ses très bons amis, directeur général d'une enseigne de distribution spécialisée : « Un consultant, c'est quelqu'un à qui tu donnes ta montre pour qu'il te dise l'heure. » Ce à quoi il

avait rétorqué : « C'est vrai... Mais c'est utile quand tu ne sais plus lire l'heure ! » Sacré Mister Change : il a l'art de poser les bonnes questions, même si elles sont inconfortables.

Philippe se lève et quitte la table. Il se dirige dans l'entrée où il a posé son attaché-case. Il en sort deux magazines, un hebdomadaire économique en anglais et son mensuel *Voyage Mag'*. Dans le salon, il se pose dans son fauteuil en cuir ; il soupèse les deux revues, hésite un instant puis se plonge dans *Voyage Mag'*.





## Chapitre 6

### Les alliés plus forts que tout

*« Le courage est la première des qualités humaines  
car elle garantit toutes les autres. »*

Aristote

Vendredi 4 avril, 7 h 30. Les brumes du matin flottent encore, mais le soleil qui pointe annonce une belle journée. Bien installé dans sa voiture qui roule à vive allure sur la D33 en direction de Bram, Philippe Albertini admire les sillons réguliers des champs dans la lumière douce du matin. C'est aujourd'hui qu'a lieu la réunion où il va présenter son projet pour Bramatech à ses proches collaborateurs. L'enjeu est important...

Les mains posées, fermes et souples, sur le volant de cuir de la 508, il se remémore ses dernières conversations avec Mister Change. La semaine dernière, ils ont travaillé sur un outil assez bluffant, qui permet d'appréhender l'énergie des parties prenantes au service d'un projet.

Mister Change l'avait prévenu : « L'analyse sociodynamique, une fois qu'on y a goûté, c'est difficile de s'en passer. »

Et le procédé, en effet, l'a séduit.

La sociodynamique. S'il résume ce qu'il en a compris, c'est un langage qui permet de prendre la mesure de l'énergie des collaborateurs à l'aune de leur engagement sur un projet. Il a compris aussi qu'à tout moment un acteur est en relation avec le projet et les changements attendus, à la fois sous la forme de synergie – faire pour ou faire avec – et d'antagonisme – faire contre ou faire sans.



Figure 9 : La sociodynamique des acteurs

« Mais, attendez... Comment peut-on être à la fois en antagonisme et en synergie sur un projet donné ? avait-il demandé à Mister Change.

– Ah ah ! C'est étonnant, c'est vrai. Et pourtant, voyez : le projet peut, par exemple, enthousiasmer un acteur dans ses grandes lignes, mais certains points lui semblent dangereux ou inacceptables, et il ne pourra se rallier complètement qu'à la condition que ces points soient traités.

– Tout est une affaire de proportions, c'est cela ?

– C'est cela. Ces proportions apparaissent d'ailleurs clairement quand on utilise, pour les représenter, un repère orthonormé », avait répondu Mister Change.

Philippe avait bien en tête le schéma dessiné sur le paper-board :

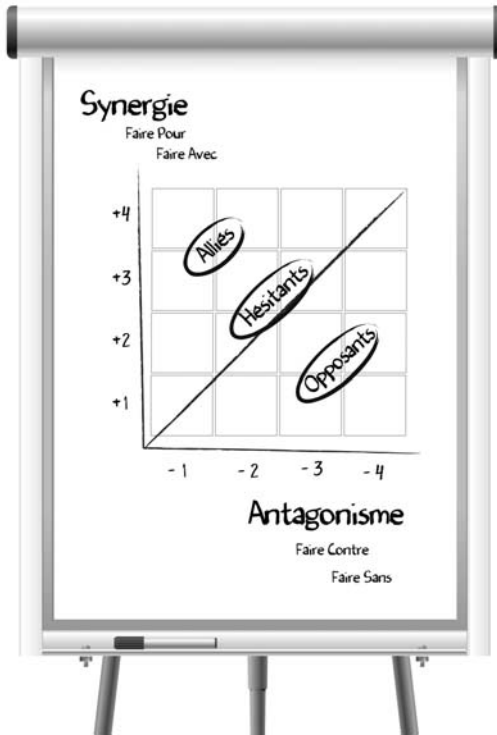


Figure 10 : La carte des partenaires

Ainsi, dans ce nouveau langage, l'antagonisme et la synergie ne s'opposent pas mais se complètent.

Pour comprendre le positionnement de l'acteur, il faut se poser la question de savoir s'il prend ou ne prend pas des initiatives sur l'axe de la synergie. De même, on regarde s'il cherche à imposer son point de vue ou au contraire à l'ajuster en tenant compte des points de vue des autres. C'est l'antagonisme. Et le plus extraordinaire, c'est que la position de chacun sur la grille est susceptible d'évoluer à tout moment en fonction des actions des uns et des autres.

« Ce qui veut dire qu'il est possible de faire basculer certains acteurs "tangents" vers l'antagonisme ou la synergie ? avait remarqué Philippe.

– Eh oui ! Cela va d'ailleurs être tout notre enjeu : mettre en œuvre les sept principes de la stratégie des alliés pour faire bouger les lignes.

– Principes qui sont ?

– Je vous la fais courte, arrêtez-moi si quelque chose ne vous paraît pas clair ; il s'agit d'identifier ses alliés, de les accepter tels qu'ils sont, de les soutenir et de les valoriser dans l'action, de fixer un prix pour appartenir au projet, de créer les conditions pour rallier le projet, d'investir du temps pour vos alliés et, enfin, d'utiliser vos alliés pour rallier les hésitants.

– Hou là là... Je vous suis à peu près, sauf sur un point : pourquoi faudrait-il payer un prix élevé pour appartenir au projet ? avait demandé Philippe, le visage chiffonné.

– Eh bien, être allié d'un projet signifie y mettre de l'énergie : l'adhésion doit représenter quelque chose pour soi, et même coûter quelque chose – pas au sens financier, hein, on se comprend –, sinon on ne s'y engage pas vraiment », avait répondu Mister Change.

Philippe commençait à voir. Les positionnant un à un sur une grille, Philippe et Mister Change avaient passé en revue tous les membres du comité de direction. Philippe expliquait les réactions habituelles de tel directeur, et Mister Change lui expliquait la traduction en matière de sociodynamique.

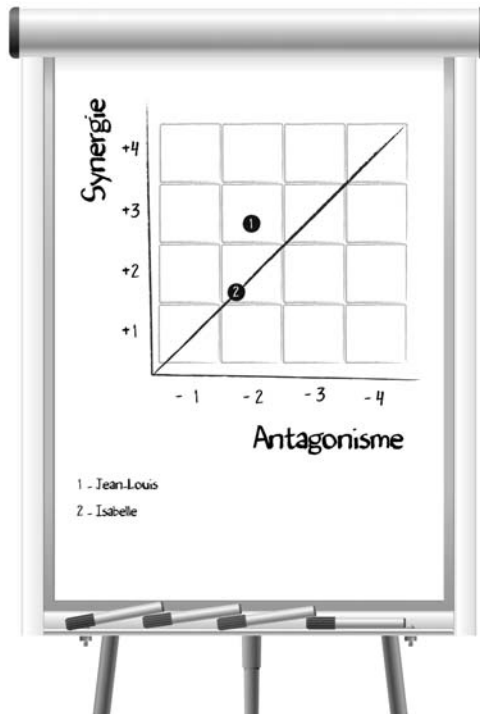
Mister Change avait prévenu Philippe : « La carte des partenaires que nous allons obtenir sera spéculative, puisque le projet n'a pas démarré. Mais cette première mesure nous donnera un point de départ, une cartographie initiale de la position sociodynamique supposée de chacun. »

Pour chaque membre du comité de direction, Mister Change a donc posé deux ou trois questions à Philippe Albertini : « Est-ce

qu'il prend des initiatives ? Comment a-t-il l'habitude de réagir sur un projet qui ressemble à ce qu'on veut faire ? Accepte-t-il facilement les idées qui ne viennent pas de lui ? Cherche-t-il à imposer son point de vue ? D'habitude, sur les projets, joue-t-il en équipe ou en solo ?... »

Systématiquement, Mister Change a cherché dans les réponses de Philippe à mettre en évidence les exemples concrets qui soutiennent tel ou tel avis sur le comportement des directeurs, afin d'éviter de fixer sur qui que ce soit une étiquette comportementale...

Progressivement, ils ont rempli la carte :



*Figure 11 : Le quadrillage du terrain*

En à peine une heure de temps, Philippe était passé de l'approche « celui-là est pour moi ou contre moi » à « celui-là est motivé ou pas motivé », à un regard plus subtil et permettant d'objectiver la relation en fonction du projet. Un bel outil en effet, qu'il a hâte de confronter à la réalité.

Et ce d'autant plus qu'il trouve les concepts de « crédit d'intention » et de « procès d'intention » fort éclairants. Même s'il voit bien ce à quoi cela correspond, le premier recouvrant l'idée de faire confiance à l'autre : tant qu'on n'a pas prouvé le contraire, « il va s'engager pour le projet » ; et le second, au contraire, signifiant que l'on pense que l'autre est contre, avant que ce dernier n'ait eu l'occasion de dire ou de faire quoi que ce soit – il n'en reste pas moins que c'est en pratiquant cette nouvelle manière de percevoir les acteurs qu'il pourra véritablement comprendre l'intérêt de cette approche. C'est en tout cas la conclusion à laquelle il est arrivé – et il a hâte de la tester, pas plus tard qu'aujourd'hui avec les membres de son Codir.

Arrivé sur sa place de parking en face du bâtiment administratif, Philippe se souvient qu'il lui reste une heure pour traiter ses mails et passer deux coups de téléphone, avant de démarrer sa réunion avec son comité de direction. Allez, pas une minute à perdre !

11 h 00. Le temps s'est éclairci et un soleil de printemps réchauffe l'air de Bram. La salle dite du Conseil est baignée de soleil. Assis autour de la grande table en acajou sur des sièges en velours rouge et patinés, les six principaux directeurs de l'entreprise sont réunis autour de Philippe Albertini. C'est dans cette salle qu'ont été signés et entérinés, depuis 1923, les accords et décisions qui ont fait la vie de l'entreprise depuis sa création.

La première partie de la réunion s'est déroulée dans un climat plus détendu que d'habitude. Une ou deux plaisanteries ont même fusé concernant la fête du village de Bram qui a eu lieu le week-end dernier. Après quelques minutes de pause où certains

en ont profité pour remplir leur tasse de café, d'autres pour consulter les messages sur leur téléphone portable, chacun est revenu à sa place, et tous sont prêts à entamer le second volet de la réunion.

Philippe Albertini, lui, est resté debout, près de l'écran blanc sur lequel il s'apprête à projeter la présentation du projet d'entreprise. Un raclement de gorge presque imperceptible, puis il se lance :

« Comme vous avez pu le voir dans l'ordre du jour, la dernière partie de notre réunion va être consacrée à la présentation du projet d'entreprise pour Bramatech. C'est d'ailleurs dans cette optique que Mister Change nous a rejoints. »

Les six visages se tournent vers le fond de la salle : Mister Change, entré pendant la pause, leur adresse un signe de la main. Mister Change se remémore la description que Philippe Albertini lui a faite de chacun.

L'homme fluët aux yeux perçants d'intelligence, la cinquantaine tardive, c'est Jean-Louis Marquet. Mister Change l'a croisé à plusieurs reprises dans les couloirs lors de ses visites à Bram ; à chaque fois, Jean-Louis lui a serré la main très chaleureusement. En charge de la direction technique, Jean-Louis Marquet est surtout le principal conseiller de Philippe Albertini. « Jean-Louis, c'est mon âme damnée en positif ! a expliqué Philippe. Malin comme un singe, politique, très politique... Il a eu une belle carrière dans l'entreprise et aurait dû être à ma place ou prendre une direction du même genre. Mais peu avant la cinquantaine, pour des raisons personnelles, il a décidé d'abandonner toute fonction opérationnelle pour se positionner en support. Sans vous connaître, c'est l'un de vos plus grands fans ici. D'ailleurs, c'est lui qui a insisté pour qu'on se revoie, vous et moi ! Il a un flair incroyable. »

Jean-Louis adresse à Mister Change une moue amicale, avant de pencher la tête du côté de sa voisine de gauche pour lui

chuchoter quelques mots. Lors des échanges préparatoires, Philippe avait positionné Jean-Louis en +3/-2 [1] sur la carte des partenaires, c'est-à-dire en allié du projet, avec juste ce qu'il faut d'antagonisme pour faire progresser le projet et être crédible face aux hésitants...

La grande femme brune qui écoute Jean-Louis en souriant, très élégante dans son tailleur bleu roi, la cinquantaine tardive, doit être Isabelle André, la directrice de la communication. Philippe a été plutôt élogieux à son sujet : « Une grande bourgeoise, qui donne du panache à l'équipe, parfaite pour la parade et l'image de Bramatech... Elle est passionnée par son sujet et défend ses équipes. Mais on ne sait jamais ce qu'elle pense. Indépendante comme un chat, ça m'étonnerait qu'on lui fasse faire quelque chose qu'elle ne veut pas faire. » Se sentant observée, Isabelle André lève les yeux, adresse à Mister Change un gracieux signe de la tête puis se replonge, pensive, dans les menus propos que lui tient Jean-Louis. Philippe l'a positionnée en hésitante (+2/-2) [2].

Assise à côté d'elle, une jeune femme très mince, à la peau diaphane : Anne Janin, la directrice des ressources humaines. « Anne. Elle a été parfaite tant qu'elle a été sous l'aile de son prédécesseur et ancien hiérarchique, Amaury Langlois. Amaury, vous comprenez, c'était un ami personnel. Mais il a pris sa retraite... Il m'avait chaudement recommandé Anne pour le remplacer. De mon côté, je n'étais pas emballé et je pense toujours que sa nomination a été une erreur. Cette jeune femme, qui fonctionnait très bien en seconde ligne, s'est révélée timorée dans sa fonction. Quant à notre projet, vous pouvez être sûr que dans ses rêves, la nuit, elle va l'enterrer ! » *C'est ce qu'on verra*, songe Mister Change, qui fait la différence entre les alliés d'un projet et les amitiés ou inimitiés personnelles. D'ailleurs, lors des travaux préparatoires, Philippe a eu du mal à trouver un juste positionnement pour Anne Janin sur la carte des partenaires.



*In fine*, ils se sont mis d'accord pour un +2/-2 [3], caractéristique des hésitants.

Mister Change continue son tour de table. Cet homme aux belles manières et à l'air affable, costume bleu marine avec des boutons argentés, ce doit être Martin Pratt, le directeur commercial : « Martin est un excellent commercial. Il vous vendrait votre propre voiture, lui a raconté Philippe Albertini. Nous travaillions déjà ensemble avant Bramatech, et quand il a rejoint l'entreprise, c'est lui qui m'a donné le tuyau qu'un poste de directeur industriel était vacant. Il m'a bien aiguillé pendant les premiers mois, et ses conseils m'ont permis d'éviter plusieurs fausses routes. Mais depuis que Pierre-Henry Brambert m'a nommé directeur général, nos relations se sont distendues. Nous ne nous retrouvons plus comme avant au Café de la Place pour débriefer notre journée. Il m'évite. Je ne sais plus pour qui ou pour quoi il roule. » Les yeux dudit Martin croisent un instant ceux de Mister Change, puis il retourne à sa conversation avec Anne. Positionné en +2/-1 [4] par exigence de crédit d'intention, il est suiveur même si quelques signes donnent à penser qu'il est potentiellement opposant.

À côté de lui est assis un homme mince, la petite quarantaine, les traits du visage tirés au couteau : Frédéric Roulier, le directeur industriel. « Je l'appelle "Face-de-Carême". Très compétent et honnête, mais plus pessimiste que lui tu meurs. Il lui arrive de dire des choses très drôles, mais d'un air tellement sérieux que nous mettons cinq minutes à comprendre qu'il a voulu blaguer ! » Voilà le portrait qu'avait fait de lui Philippe. Lorsqu'il a été question de le positionner sur la carte des partenaires, Philippe Albertini a reconnu que Frédéric Roulier valait mieux que son surnom... Ils ont fini par le positionner en +2/-1 [5], c'est-à-dire en suiveur. D'après Philippe Albertini, Frédéric est susceptible, dans un premier temps, de se positionner de façon neutre par rapport au projet, sans prendre d'initiatives et en déployant une énergie solidaire *a minima*.

Enfin Bertrand Jolivet, le directeur financier, qui probablement fait plus que son âge réel, est élégant et discret : « Bertrand, il n'y a pas grand-chose à en dire. Sérieux, fiable, bon, il a quand même un peu laissé filer la trésorerie. Comme les autres, il a tendance à s'enfermer dans sa tour de verre, mais il est plutôt de bonne volonté. » Pour l'heure, Bertrand est absorbé par le contenu de sa tasse de café dans laquelle il tourne pensivement sa petite cuiller.

*On verra bien*, songe Mister Change, qui se souvient qu'en position de +2/-2 [6], Bertrand Jolivet est *a priori* hésitant par rapport au projet.

Un allié, trois hésitants et deux passifs, c'est un bon début, évalue Mister Change en se remémorant la carte initiale.

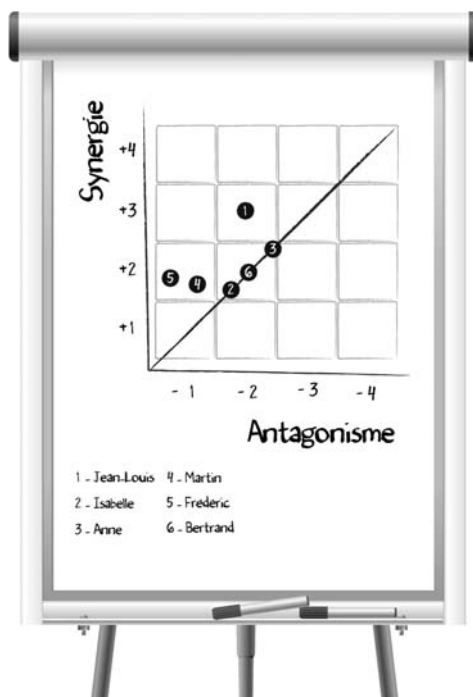


Figure 12 : La carte des partenaires de Philippe

« Bon, eh bien je vais commencer... »

Philippe Albertini s'est levé et a pris place devant le grand écran blanc. Dans sa main, la télécommande du vidéoprojecteur : Mister Change et lui ont beaucoup travaillé pour resserrer le message en dix-huit diapositives seulement.

De part et d'autre, l'ambiance s'est tendue. Philippe Albertini est habitué à la prise de parole en public, mais, aujourd'hui, le défi qu'il s'est fixé, de susciter l'émotion et l'élan pour agir dans le projet, est complètement inédit pour lui. En général, il veut communiquer des décisions ou récolter les informations lui permettant de décider ; mais ses prises de parole ont rarement nécessité une telle implication de sa part.

Philippe Albertini le sait, c'est « son moment » : celui où il se mouille dans l'aventure qu'il propose pour Bramatech, celui aussi où il a l'humilité de reconnaître qu'il n'y arrivera pas sans l'aide de son équipe. Il est lucide, ce n'est pas aujourd'hui que ses directeurs vont exprimer leur adhésion ou leur rejet – il leur faut le temps pour digérer, se positionner, et puis ce n'est pas en groupe que l'on dévoile le fond de sa pensée...

Au cours des trois réunions de préparation avec Mister Change, l'enjeu lui apparaissait évident. Les idées fusaient, lui et Mister Change s'enthousiasmaient dans la confrontation, c'étaient des moments très stimulants ! L'enthousiasme était là, sans doute possible. Mais à présent, dans cette salle et ces visages qu'il connaît par cœur, une barre de découragement s'abat sur ses épaules. *Cela ne marchera jamais...* songe-t-il. *Et pourtant, je n'ai qu'eux ! Et il n'y a que moi pour aller les chercher, là, maintenant.*

En face de lui, mis à part Jean-Louis Marquet qui ne se départit pas de son sourire, les autres se demandent à quelle sauce ils vont être mangés. *Quelle va être la nouvelle marotte du patron ?* se demande Frédéric Roulier. *Dès qu'il y a un problème, il monte un nouveau groupe projet. Ça ne fait que le troisième depuis le début de*

*l'année... Vive la stratégie du millefeuille, où un projet recouvre et annule le précédent !*

*C'était sympa le début du comité de direction, l'ambiance a été presque potache, pense Anne. Même Philippe a été moins cinglant qu'à son habitude. Mais depuis quelques minutes, de nouveau, c'est "chacun pour soi, seul avec ses problèmes". Le ciel va-t-il nous tomber sur la tête ? Après les deux années que nous venons de vivre, ce serait presque un soulagement...*

Mister Change lui aussi éprouve une légère appréhension. Il connaît l'importance de la force de conviction du leader au moment de l'affichage du projet. Malheureusement, il a plusieurs souvenirs cuisants de clients qui avaient pris connaissance du contenu de leur présentation le matin même : l'affichage s'était résumé à la lecture assez plate des lignes qui s'affichaient sur l'écran ! Le résultat d'une telle attitude avait été catastrophique : encéphalogramme plat dans la salle. Les autres membres du comité de direction étaient repartis en se demandant « Bon, et alors ? » : exactement le contraire de l'objectif attendu, qui était de provoquer des montagnes russes émotionnelles, préalables à l'urgence d'agir... La prise de parole en public est toujours un sujet sensible. « Ce qui pourrait vous arriver de mieux, avait-il dit à Philippe, ce serait que le vidéo-projecteur tombe en panne ! »

Pour le préparer au mieux il l'a surtout mis en confiance : « Naturellement, vous savez faire... Vous n'oublierez pas de vous lever pour la présentation... Ni de regarder vos collaborateurs dans les yeux... Je compte sur vous pour ménager des silences et varier les intonations de votre voix. N'oubliez pas, l'enjeu est de fixer le Graal, montrer les solutions possibles compte tenu de la menace et, surtout, de ne pas nier l'existence des dragons. » Aujourd'hui il s'agit de créer un contact d'homme à hommes ; de s'exprimer avec ses tripes et son cœur et d'engager les chevaliers pour la sauvegarde de la communauté. Le maître mot, l'attitude maîtresse pour Philippe Albertini, c'est non seulement

d'être sincère, mais de convaincre qu'il l'est ! Mister Change le sait, l'exercice est extrêmement difficile.

Mais le voilà qui commence...

« Nous ne pouvons plus nous voiler la face ! » Philippe Albertini parle d'une voix forte, un peu rauque, il se chauffe. « Dans le contexte de la crise qui touche de manière aiguë notre industrie, seuls les plus innovants ont une chance de survivre. Vous le savez, Bramatech connaît des difficultés sans précédent, qui nous amènent à nous séparer de 123 collaborateurs. Les indicateurs, tant de volume d'affaires que de marge, sont en chute libre. L'outil industriel n'est plus adapté aux marchés que nous voulons conquérir, notre besoin en fonds de roulement est trop important, notre pyramide des âges vieillit car nous peinons à recruter de nouveaux collaborateurs. Mais, ce qui m'inquiète le plus, c'est que nos gars sont peut-être en train de perdre une partie de ce qui faisait leur fierté de travailler chez Bramatech. Si nous ne bougeons pas, cette crise financière et humaine aura notre peau ! »

*Marque un silence, marque un silence*, l'enjoint mentalement Mister Change. *Laisse-leur le temps de digérer*. Mis à part celui d'Anne, qui s'est défait sous les premières paroles de Philippe, les visages des directeurs n'expriment rien d'autre qu'une attention morne. Frédéric s'est affaissé sur sa chaise ; Martin fait tourner son stylo avec les doigts de sa main gauche ; Isabelle fixe ses ongles comme si l'avenir du monde en dépendait. Bertrand plisse les yeux en signe de concentration. Jean-Louis regarde Philippe en essayant de mettre dans son regard toute son attention et sa bienveillance.

« Je vous ai réunis aujourd'hui car j'ai la conviction que nous avons les moyens de rebondir. Mon ambition, ce n'est pas la survie de Bramatech. Mon ambition est de faire de notre entreprise non seulement le leader sur nos différents marchés, mais le phare pour nos concurrents : l'entreprise à laquelle on se réfère

pour les bonnes pratiques, celle que les autres veulent imiter. Et cela, d'ici trois ans. Si nous le décidons, nous avons le pouvoir de faire de cette crise une formidable occasion de rebondir et un moment historique ! »

*Aïe, il est un peu plat*, évalue Mister Change. Le « formidable » n'est pas soutenu par le ton de sa voix, il parle de moment historique – c'est là qu'il aurait dû monter sur le tonneau et leur tirer les larmes ! Philippe Albertini le regarde. Il se redresse et dit, un peu plus fort – sa voix est tout à fait claire à présent : « Nous ne pourrions mener à bien cette ambition que si nous parvenons à mieux répondre aux attentes de nos clients, tant sur nos marchés existants comme l'aéronautique, que sur nos marchés en développement comme l'énergie et le nucléaire. »

Hochement de tête de Martin Pratt.

Frédéric Roulier, lui, soupire dans son for intérieur. *Je le vois venir à 100 km. C'est encore la production qui va en prendre pour son grade.*

Philippe regarde un à un ses collaborateurs, brièvement, dans les yeux – « Comme pour leur montrer qu'ils sont tous concernés. Excellent ! » jubile Mister Change.

« Pour ce faire, j'ai identifié quatre axes sur lesquels je souhaite engager toute l'entreprise. Notre premier enjeu est de restaurer nos marges de manœuvre financières. Rien de grand ne se fera si nous ne sommes pas en mesure d'investir – dans les machines, dans les hommes et dans les process. Vous savez que nous avons laissé glisser nos stocks tant à l'approvisionnement qu'à l'expédition. Pour assainir notre besoin en fonds de roulement, nous allons renégocier l'achat de nos matières premières et, surtout, réduire de 25 % les cycles de production pour un tiers de nos références actives – celles qui correspondent à 80 % de nos commandes. Les meilleurs experts de ce sujet sont les opérateurs : mais il faudra leur donner la direction et, surtout, aller les chercher... »

*Et voilà, qu'est-ce que je disais !* tempête Frédéric Roulier, toujours intérieurement.

« Mon deuxième axe est industriel, poursuit Philippe Albertini. Je souhaite voir se développer sur les trois sites de Bramatech une culture de progrès continu : notamment, par la mise en place d'un système de Lean et d'un management visuel à l'intérieur de chaque atelier. L'idée est que, à tout moment, l'ensemble des collaborateurs d'une entité soit au courant des objectifs et de la situation de leur entité et soit impliqué ensemble pour œuvrer à l'amélioration de l'entreprise. »

*Rien que ça, pense Martin Pratt. Les événements de l'usine lui passaient généralement au-dessus de la tête – du moment que les clients étaient livrés plus ou moins dans les temps, avec la quantité et la qualité demandées...*

Frédéric, lui, estime que le management visuel serait sans doute ambitieux à mettre en place et à tenir, et puis il se demande quels indicateurs pertinents communiquer aux opérateurs. Mais probablement que ça les intéresserait de savoir s'ils sont dans la plaque de leurs objectifs, ou pas.

« Mon troisième axe concerne le développement d'une culture client. »

*Ah, pense Martin. Nous y voilà. Y'avait pas de raison non plus...*

« Je souhaite mettre en place une direction commerciale unique. À présent, il y aura un seul interlocuteur ou pool d'interlocuteurs par client. »

*Ben voyons...*

« Désormais, il t'incombera, Martin, de coordonner et d'animer ta force de vente pour que même si nous sommes multi-produits, nous soyons mono-vendeur avec chacun de nos clients.

Ainsi, ils sauront à qui s'adresser et nous serons mieux à même de centraliser les informations à leur sujet. »

*Bonjour les complications, aussi,* fulmine Martin en son for intérieur. Il ne dit toujours rien, mais ses yeux lancent des éclairs qui n'échappent ni à Philippe ni à Jean-Louis.

« Pour réussir – et ce sera mon dernier axe –, je souhaite que Bramatech prenne une dimension RH forte. Tout d'abord, il y a urgence que le maximum de collaborateurs s'emparent des sujets et aient le désir de les porter. Communiquer par mails et lors de réunions cadrées, cela ne suffit plus. Je veux qu'ils retrouvent la nécessité, l'habitude et le plaisir de se confronter les uns aux autres. Pour cela, nous devons de toute urgence renouer des contacts positifs entre niveaux hiérarchiques. C'est pourquoi je vous propose que nous soyons, chacun à notre niveau, beaucoup plus au contact de nos collaborateurs et plus particulièrement de nos managers. Ensuite, pour pallier les problématiques classiques de notre secteur, de recrutement et de transmission des connaissances qui sont menacées par la structure de notre pyramide des âges, nous devons améliorer le recrutement et mettre l'accent sur la formation continue. »

Anne Janin pense : *Il est gentil avec ses innovations ! Je ne vois rien que nous ne fassions pas déjà. Pourtant, il y aurait des choses à inventer et à mettre en place...*

« À présent, je vais avoir besoin de votre coopération, poursuit Philippe Albertini. Pour atteindre cette ambition, j'ai besoin que vous aussi vous portiez ces propositions : ce que je vous demande, c'est que vous vous en empariez et alliez les porter auprès de vos managers. Le nouvel envol de Bramatech dépend de votre capacité à mobiliser vos terrains. Nous ne sommes pas sûrs de redresser l'entreprise si on se bat, mais si on ne se bat pas, nous allons mettre la clé sous la porte.

– Et concrètement ? demande Jean-Louis.



– Concrètement, la première étape est de rencontrer Mister Change, ici présent. Lors de ces entretiens, vous allez lui donner votre sentiment sincère sur la situation, et discuter du sens et du contenu du projet que je viens de vous présenter. Lors de ce même entretien, vous identifierez également les conditions nécessaires selon vous pour que le projet réussisse, ainsi que les contributions que vous pourriez y apporter. À la suite de cela, et à partir de tous ces éléments je reviendrai vers vous avec un projet ajusté qui prendra en compte vos remarques, contributions et demandes. Ce sera l'objet d'un séminaire qui aura lieu dans un peu plus de quinze jours. Cette fois, nous prendrons une journée au vert, probablement à l'auberge de Port Canal.

« Vous avez d'autres questions ? »

Martin lève la main : « Et l'axe commercial, tu comptes le mettre en place de quelle manière ? »

– Mais Martin, c'est de toi que j'attends cette réponse, répond Philippe Albertini un peu trop fort. Mais avant cela, vous allez avoir un petit mois pour décanter, proposer des ajustements et réfléchir à votre stratégie pour présenter le projet à vos managers. »

Mister Change s'avance :

« Bonjour, finalement la seule chose que nous vous demandons aujourd'hui, c'est de sortir vos agendas et de prendre date pour un rendez-vous avec moi ! »

– Cela devrait être dans nos cordes », sourit Isabelle. Elle se lève, son smartphone à la main, et se dirige vers lui.

On sent dans la salle un souffle de soulagement. C'est passé... Philippe Albertini a été bourru comme à son habitude, mais plutôt bon tribun, finalement. Rien de révolutionnaire pour le moment, un rendez-vous pris avec un consultant extérieur...

Isabelle se penche vers Mister Change et de sa voix grave elle dit :

« Mardi prochain de 10 à 11, ce serait bon pour vous ? »

– Il nous faudra au moins deux heures, répond Mister Change. Vous pouvez les trouver mardi ? »

L'un après l'autre, chacun y allant de sa boutade ou de son coup de charme, hormis Anne et Frédéric qui gardent leur sérieux, les directeurs se mettent d'accord sur un créneau avec Mister Change.

Puis ils rassemblent leurs blocs, cahiers et stylos et quittent lentement la salle du conseil. Anne bougonne : « Je ne comprends pas pourquoi ils veulent ajouter la révolution à la révolution. Ce PSE de malheur fait déjà assez de dégâts ! Un plan de formation aurait largement suffi pour remotiver les uns et les autres... »

Martin lui tapote l'épaule d'un air paternel : « Ne t'inquiète pas. Lui et son Mister Change n'iront pas très loin avec leur marotte. »

Resté seul dans la salle avec Philippe et Jean-Louis, Mister Change félicite Philippe : « Bon ! Vous vous en êtes plutôt bien tiré ! Vous avez, tel le roi Arthur, mis en mouvement vos chevaliers. »

– Oui, ils ont signé. Nous ne leur avons pas tellement laissé le choix. Mais je demande à voir qui va mouiller le maillot.

– Les semaines prochaines nous le diront, sourit Mister Change. Ça, nous ne sommes pas au bout de nos surprises. En attendant, il nous faut être en crédit d'intention. L'exercice n'est pas facile pour vous, mais il ne l'est pas davantage pour eux...

– Bon. J'ai faim. Vous vous joignez à nous pour le déjeuner ? demande Philippe. Vous verrez, la cantine de l'usine est très correcte dans son genre.

– Nous ne vous laisserons pas repartir sans avoir goûté la spécialité de Marie-Berthe, notre cantinière en chef, dit Jean-Louis en entraînant Mister Change. En terre chaurienne, nous savons cuisiner un cassoulet savoureux et très digeste ! »

De son côté, Bertrand Jolivet, le directeur financier, est allé déjeuner « en ville » avec Cédric Cabirol, son ancien stagiaire étudiant à l'école de commerce de Bordeaux. Il a terminé son stage il y a quinze jours et ils étaient convenus de se revoir pour partager leurs vues : qu'a pensé Bertrand de la qualité du stage de Cédric ? Et qu'a pensé Cédric de la gestion financière de Bramatech en général.

Les voilà installés l'un et l'autre au Café de la Place, autour d'un copieux magret de canard et d'un verre de madiran (un seul, sobriété oblige). Avant d'entrer dans le vif du sujet, Bertrand se fait un plaisir de répondre aux questions du jeune homme qui est en train de mettre la dernière patte à son rapport de stage.

« Pourquoi ne parlez-vous pas de la dimension magique du management ?

– Magique ? Que voulez-vous dire ? » répond Cédric, un peu étonné.

Il ne sait pas que, sous la peau du directeur financier, de l'homme de chiffres et de tableurs, se cache en Bertrand un esthète de la langue française, féru d'étymologie. Il n'en faut donc pas plus pour que Bertrand raconte :

« En fait, si vous examinez la racine des mots, vous vous rendez compte que diriger des hommes renvoie aux éléments les plus archaïques de la constitution des premières sociétés humaines.

« Prenons le terme “diriger”, par exemple : l'origine est le mot latin *dirigere*, qui signifie mettre en ligne, aligner. Ce mot latin a lui-même une racine indo-européenne, *reg* (qui a aussi donné le *rix* gaulois de Vercingétorix, le celtique *rix* qui donnera “riche”, le sanscrit *rājā* de l'hindou *rajab*, le latin *rex*, *regis*, qui donnera roi et royal, mais aussi règne, régiment...).

« Ce qui est encore plus frappant, c'est que cette racine *reg* avait, dans les sociétés antiques, un sens à la fois politique et religieux, à la fois horizontal et vertical. Vous savez peut-être que, dans les sociétés traditionnelles, il n'y avait pas de classes qui s'oppo-

saient les unes aux autres, mais des fonctions dont sont issus les trois ordres de l'Ancien Régime, pensées et perçues à l'époque comme complémentaires. La fonction royale, rendue par le terme "*reg*", était à la fois guerrière et spirituelle. Le dirigeant est donc donneur de sens et chef de troupe. C'était une fonction primordiale ! »

Cédric avale une gorgée de vin, déglutit : « Dites donc, vous en connaissez un rayon ! »

Sourire heureux de Bertrand, qui poursuit : « Dans le même ordre d'idées, vous avez le terme "management" : la racine première est un autre vocable indo-européen, la syllabe "mn" qui désigne la main, mais aussi la tutelle, la protection. Souvenez-vous de vos cours d'histoire, où vous avez appris que, dans les attributs de la monarchie capétienne, figurait le sceptre surmonté d'ivoire, la main de la justice ! On peut penser aussi aux expressions "haut la main" ou "avoir la main sur quelque chose". La main est à la fois symbole de force et d'autorité, mais également de justice – et c'est cela qui est beau : le manager est celui qui guide, donne la direction, mais aussi celui qui protège ceux dont il a la charge. Comme vous le voyez, malgré toutes les théories du management, les écoles de pensée et les différentes organisations, diriger des hommes reste toujours un exercice un peu mystérieux, un peu magique...

– Mais toujours aussi difficile ! » conclut Cédric, qui n'avait pas perdu une miette des tensions de l'hiver dernier.

L'étudiant note fébrilement des bribes du discours de Bertrand. Il ne sait pas encore s'il utilisera toute cette érudition, mais cela le passionne et il sent qu'il tient un axe intéressant pour son rapport de stage.

« Bon, mais à votre tour maintenant, le sollicite Bertrand Jolivet, encore un peu étourdi par son long discours. Avec le recul, qu'avez-vous pensé de Bramatech ? »

## Chapitre 7

### Coup de blues

*« Doubter de tout ou tout croire sont  
deux solutions également commodes, qui l'une  
et l'autre nous dispensent de réfléchir. »*

Henri Poincaré

Il est 20 h 40. Le parking est presque vide quand Jean-Louis Marquet vient récupérer sa voiture. Il se heurte à Frédéric Roulier qui revient vers le bâtiment principal.

« Ben où tu vas ? Tu as oublié tes clés ?

– Non... Comme un idiot, j'ai laissé mes phares allumés. Résultat, la batterie s'est vidée. Je venais voir si quelqu'un avait des câbles. Tu en as, toi ?

– Non, et je doute que tu trouves grand monde à cette heure. Si tu veux, je te ramène ? Tu habites Alzonne, c'est bien ça ?

– Oui... Ce n'est pas du tout ta direction !

– Non, c'est vrai, pas tellement, moi j'habite Castelnaudary. Mais ça ne me dérange pas de faire un petit détour. Nous n'arrêtons pas de nous croiser sans avoir cinq minutes pour parler : ce bout de conduite nous donnera l'occasion de discuter. »

Les deux hommes prennent place dans la berline de Jean-Louis – sobre, nette, accueillante, comme lui, songe Frédéric en savourant l'odeur du cuir. La conversation s'oriente sur l'événement de la semaine dernière : l'affichage de Philippe Albertini. Fidèle à son habitude de confesseur, Jean-Louis fait parler Frédéric pourtant généralement taciturne... Un air de perplexité brouille son visage.

« Qu'as-tu pensé de la présentation ? le questionne Jean-Louis.

– Eh bien... je ne sais pas trop, hésite Frédéric.

– L'objectif est ambitieux et Philippe a l'air d'y croire. Et en même temps, c'est le troisième projet qu'il nous présente en six mois...

– Oui... »

Puis après un silence appuyé, Jean-Louis relance : « Et les quatre axes, tu y adhères ?

– Ah ah, tu me connais toi ! sourit Frédéric. Je vais te donner le fond de ma pensée : je crois que nous nous posons tous la même question : comment reprendre la main ? Mais nous n'apportons pas la même réponse ! Au niveau des relations humaines par exemple, dans son idée d'être plus au contact, je ne le suis pas. Cette idée comme quoi nous ne serions pas assez au contact de nos collaborateurs est fausse. Déjà, "le contact", c'est une manière d'être, pas du tout un axe de changement. De mon point de vue, si Philippe veut le maintenir, il faut qu'il en fasse quelque chose de transversal, mais pas un axe en soi de notre projet d'entreprise.

– Je reconnais bien là la rigueur de l'ingénieur de formation et de passion. Tu peines à trouver crédible une solution qui ne passe pas par la technique, c'est ça ?

– Oui ! et dans le même temps, je suis forcé de reconnaître que les usines à gaz lancées ces deux dernières années n'ont pas suffi à relancer la machine, loin de là. Mais... je ne sais pas. J'ai du mal à voir où est la révolution dans ce qu'il nous demande.

– Et s'il nous proposait la révolution, tu en voudrais, tu crois ?

– Tu as raison. Je ne sais pas. Je me sens tiraillé entre mon envie de voir Bramatech enfin décoller, et la peur de gâcher le peu que nous maîtrisons encore à peu près. Mais il y a autre chose qui me titille.

– Ah bon ? Quoi ?

– Franchement, Jean-Louis – ça reste entre nous ? Je sais que, toi, tu te jetterais au feu si Philippe te le demandait. Mais toi, il te respecte, il t'écoute... Tandis qu'avec nous, le commun des mortels, c'est dictature et compagnie. Nous n'avons que le droit de nous écraser et d'obtempérer. Avec lui, j'ai l'impression d'être un super-exécutant ; et je ne suis pas le seul au comité de direction. »

Tout en écoutant Frédéric, Jean-Louis a le sentiment que ce qu'il lui dit là, il le rumine depuis pas mal de temps. Cela lui fait du bien de s'ouvrir enfin.

Frédéric poursuit : « Philippe nous reproche notre manque d'initiatives, mais quand on se lance, si on a le malheur de se planter... On paie les pots cassés. Lui, il s'en lave les mains. "Vous faites un nœud avec vos tripes et vous me trouvez une solution !" C'est bien joli, mais aujourd'hui la première condition pour le suivre, ce serait déjà qu'il nous soutienne un minimum. C'est comme au rugby tu vois : quand on a usé la première ligne, c'est difficile d'enchaîner et de trouver un second souffle. »

*C'est vrai que Philippe n'est pas toujours un modèle de diplomatie, songe Jean-Louis. Pressé par les exigences des actionnaires ou des clients, il est plus prompt à répondre à leurs demandes qu'à aider ses collaborateurs à trouver des solutions et à assumer avec eux les conséquences des difficultés qui surgissent. Mais je sais qu'il a commencé un travail sur lui-même. J'espère qu'avec la démarche affichée et l'aide de Mister Change, on prend enfin le sujet par le bon bout.*

« Et à part ça, poursuit-il, tout en tournant à droite pour s'engager sur la D6113 vers Alzonne, comment ça se passe à la production ? J'ai l'impression que le climat s'est amélioré depuis la reprise du travail dans les usines.

– Écoute, en fait, pas tellement. Lorsque nous en parlons avec Stéphane et Gilles, nous partageons le même sentiment : nos gars de Bram sont nombreux à avoir perdu l'espoir de voir la

situation se redresser. Parfois, on a le sentiment qu'ils ont déjà enterré Bramatech. Les tensions avec les délégués et la mise en œuvre progressive du PSE posent d'énormes problèmes... »

Après un long silence, Frédéric poursuit :

« Ils ne sont ni sourds ni aveugles ; eux aussi regardent le journal télévisé, et je peux te dire qu'ils ont les yeux rivés sur ce qui se passe à l'Est. Les prix 30 à 40 % moins élevés proposés par les Chinois et les Indiens, je t'assure qu'ils suivent cela de près. Ils sont ravis de nous apporter, parfois, à la cantine, les coupures de journaux. »

*Pauvre Frédéric ! se dit Jean-Louis. Il est arrivé chez Bramatech avec l'envie de casser la baraque, et qu'est-ce qu'il entend depuis trois ans ? « Il n'y a pas de budget, on doit réduire les coûts, les Chinois produisent cette pièce pour deux fois moins cher... » J'aimerais trouver les mots pour lui expliquer que le projet d'entreprise voulu par Philippe représente justement l'opportunité de redevenir offensifs !*

Philippe lui a exposé il y a quelques semaines avec beaucoup d'enthousiasme l'outil d'analyse des positions des acteurs. Lors de son entretien avec Mister Change, Jean-Louis a pu lui poser toutes ses questions au sujet de cette carte des partenaires et des différents moyens d'agir pour entraîner le plus d'alliés possible. *Et si j'essayais de mettre la stratégie des alliés en pratique ?* se challenge-t-il. *De toute évidence, Frédéric est hésitant ou passif. Comment lui donner envie de devenir allié du projet ?*

« Tu es peut-être encore un peu secoué par l'épisode de tes gars déboulant dans ton bureau ? lui demande-t-il.

– Ça, on ne peut pas dire que cette rencontre au sommet ait contribué à rétablir le dialogue, sourit tristement Frédéric. Ce n'était pas dans mon bureau, c'était en salle de réunion, mais il ne plaisantait pas, Franck Girel, quand il a ouvert violemment la



porte de la salle. J'étais en train de faire notre point mensuel avec les directeurs d'usine et Bertrand Jolivet...

– Ça a dû jeter un froid...

– Oui, nous n'en menions pas large. Et tu sais ce qu'il m'a crié ?

– Non, quoi ?

– “On en a ras-le-bol que vous nous cachiez ce qui se passe. Si nous devons passer à la casserole, nous avons le droit de savoir quand et comment !”

« Je te promets que ce jour-là nous étions dans nos petits souliers. Même si son attitude n'était pas particulièrement agressive, le ton de sa voix et son regard, surtout son regard, m'ont fait pétotcher. Avec tout ce qu'on voit à la télé, les blocages d'usines, les séquestrations... Tu vois...

– Oui, le climat actuel n'est pas rassurant, concède Jean-Louis.

– Parfois, tu sais, je me demande si le jeu en vaut la chandelle. Je me sens tellement démuni que j'en viens à me demander, à quoi bon m'échiner dans ce boulot ? »

Frédéric se tait, Jean-Louis ne dit plus rien. Le ras-le-bol est justifié bien sûr – pourtant, ce n'est pas dans les habitudes de Frédéric de se plaindre. *Nous gâchons nos talents*, pense-t-il. *Ce projet arrive à point nommé. J'ai hâte que Frédéric nous montre ce dont il est capable !*

« Dis-moi, relance Jean-Louis alors qu'ils viennent de dépasser le panneau marquant l'entrée dans Alzonne, as-tu vu Vincent Lesaut au sujet de la 10 KT ? Je l'ai croisé ce matin et il était tout excité.

– Oui effectivement, sourit enfin Frédéric. Ils ont réussi une vraie prouesse cette semaine, ils ont trouvé une façon très astucieuse d'assurer une partie de la maintenance de la 10 KT à l'occasion des changements d'outils.

– C'est super, commente Jean-Louis avec malice. Tu vois que tout ne marche pas de travers et que tes initiatives finissent par payer ! Cette idée, c'est bien toi qui l'as poussée vers les équipes de maintenance de Chalons ?

– Oui, tu as raison, nous avons monté un groupe de travail à ce sujet il y a six mois environ. Mais l'arrivée de Rémi Brisoux y a été pour beaucoup. Quand il a été muté de Chalons à Bram, il a pu expliquer à son équipe comment ça avait fonctionné.

– Ah ça, on réussit rarement tout seul. Il n'en reste pas moins que tu as eu cette idée et tu as pris l'initiative de mettre autour de la table les acteurs de la maintenance et de la fabrication.

– Oui », dit simplement Frédéric au moment même où la voiture s'arrête devant la palissade de son pavillon. En sortant, il serre la main de Jean-Louis.

« Merci pour la conduite. Je vois Mister Change la semaine prochaine. On verra bien ce que ça donne !

– Vas-y franco ! Tout ce que tu viens de me dire, fais-lui en part. Notamment, cette histoire d'être au contact, qui pour toi n'est pas un axe de projet d'entreprise...

– Je le connais à peine, je ne vais pas lui raconter mes états d'âme...

– Mais si, au contraire, profite-en ! Il est extérieur à la boîte. Tu n'as aucun enjeu avec lui, si ce n'est une chance d'améliorer enfin les choses. Teste-le : il s'est engagé à restituer à Philippe tout ce que nous lui dirons, et de manière anonyme – tu n'as rien à perdre ! S'il fait ce qu'il a promis, alors tu y retrouveras tes billes. Sinon, le projet est un cache-sexe et le soufflé retombera rapidement. Mais j'ai confiance. »

Jean-Louis se dirige vers la sortie d'Alzonne. Pour que Frédéric devienne allié du projet, c'est évident qu'il a besoin de sentir que ses initiatives sont valorisées par Philippe. Frédéric ressent également une distorsion dans l'équilibre « facteur humain/

facteur technique ». *Nous pouvons augmenter la visibilité de la technique sur le projet*, songe Jean-Louis. *Philippe va boire du petit-lait ! Bon, je lui parle de tout ça dès demain.*

Satisfait de sa résolution, content d'avoir commencé à mettre en pratique la stratégie des alliés telle qu'il en a le souvenir et ainsi redonné un peu confiance à Frédéric, il se cale dans son fauteuil, tourne le bouton de son autoradio et savoure le *Concerto pour clarinette* de Mozart. Ses pensées vont aux deux heures passées avec Philippe et Mister Change au cours desquelles il leur avait dévoilé les 7 grands principes de la stratégie des alliés.

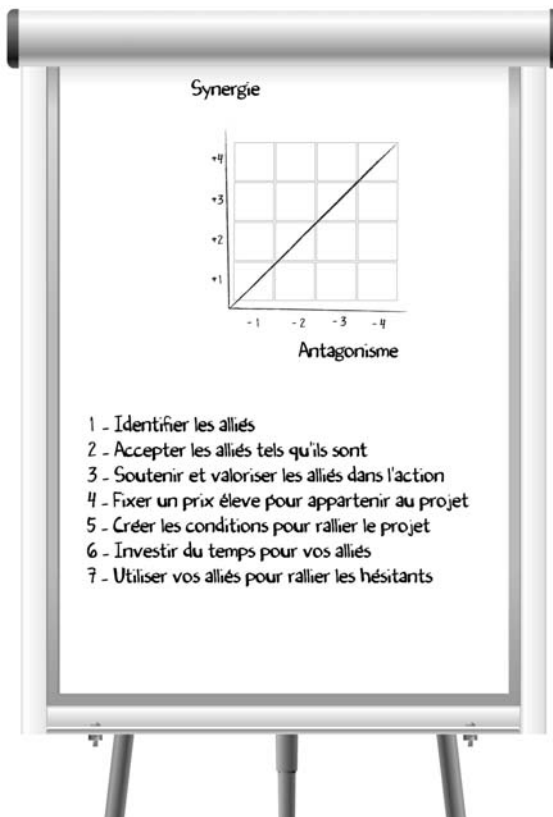


Figure 13 : La stratégie des alliés



## Chapitre 8

### Face aux mammouths

*« Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent. »*

Antoine de Saint-Exupéry

Fidèles à ce qui a été planifié, Mister Change et chaque membre du comité de direction de Bramatech se rencontrent au cours d'entretiens individuels. Mister Change identifie auprès de chacun ce qu'il a compris du projet et, surtout, à quelles conditions il est prêt à s'y engager.

Au cours de chaque entretien, Mister Change creuse le plus qu'il le peut les propositions de son interlocuteur. Toujours dans l'objectif de comprendre comment agir avec chacun, « le contrat » passé avec Philippe Albertini est de lui soumettre un sentiment précis et étayé sur le degré d'engagement de chacun. Réciproquement, Mister Change passe le contrat moral avec chaque personne qu'il interviewe de remonter ses messages à Philippe tout en garantissant son anonymat.

Pour le moment, après avoir rencontré Jean-Louis, Frédéric, Bertrand et Martin, les hypothèses sociodynamiques élaborées avec Philippe se révèlent plutôt justes – à l'exception notoire de Martin, dont l'attitude butée le place davantage dans le camp des opposants que dans celui des passifs.

Cet après-midi, Mister Change a rendez-vous dans le bureau d'Anne Janin, la directrice des ressources humaines. À l'heure dite, 14 h 30, il se présente dans l'encadrement de la porte et

frappe trois coups discrets. Le bureau est clair, dans les tons beiges, rien ne le distingue de celui des autres membres du comité de direction si ce n'est une étagère qui ploie sous les livres – choisis dans des thématiques de psychologie et de droit, pour autant que Mister Change puisse déchiffrer les titres à un mètre de distance. Anne est plongée dans un gros classeur vert. Quand elle lève les yeux pour accueillir Mister Change, il perçoit de la curiosité et une légère inquiétude. Que va-t-il se passer au cours de ces deux heures qui les attendent ?

« Bonjour, dit-il. Ça se voit que vous n'aimez pas les livres, vous ! »

Anne Janin sourit : « C'est un péché mignon difficile à cacher – il tapisse tout mon bureau ! J'ai besoin de comprendre les évolutions du monde qui peuvent concerner ma profession. Mais entrez donc, je vous en prie !

– Je vous remercie, madame.

– Oh mais... appelez-moi Anne ! Tout le monde s'appelle par son prénom chez Bramatech. Vous commencez à faire partie de la maison.

– On dirait bien en effet ! Mais cela n'aura qu'un temps, rassurez-vous. Mon job est de vous aider à mettre en place les meilleures solutions pour Bramatech – solutions qui, d'ailleurs, viendront de vous et pas de moi. La connaissance du terrain et l'expertise des métiers, c'est vous tous qui les avez. »

Anne hoche la tête, gravement.

« Je suis un facilitateur, poursuit Mister Change. Dès que nous aurons trouvé et mis en œuvre les solutions, j'irai voir ailleurs si on n'a pas besoin de moi.

– Ah bon, vous ne vous incrustez pas ? Je suis rassurée alors ! »

Tous les deux partent d'un grand rire.

*Bon début*, songe Mister Change en s'installant sur la chaise devant le bureau d'Anne.

*Il est plutôt facile d'accès*, se dit Anne. *On devrait pouvoir lui parler.*

« Comme vous le savez, je rencontre chaque membre du comité de direction pour revenir sur le projet d'entreprise que vous a présenté Philippe Albertini. Il est important pour nous de savoir ce que vous en avez retenu. Mais avant, peut-être pourriez-vous me rappeler votre rôle exact chez Bramatech ? Surtout maintenant que je vous ai – je l'espère – rassurée sur le fait que je ne viens pas vous apprendre votre métier !

– Oh, mais je suis sûre que vous allez m'apprendre beaucoup de choses. Et comme vous pouvez le voir – elle désigne l'étagère de la tête –, je suis avide d'apprendre ! C'est d'ailleurs l'un des problèmes depuis qu'Amaury, mon prédécesseur et ancien patron, est parti à la retraite. J'ai été “bombardée” DRH, certes ; mais pour apprendre, je ne peux plus compter que sur mes propres forces.

– Et sur les livres, ajoute Mister Change. Afin de mémoriser et pouvoir restituer avec précision ce que vous allez me dire, j'ai besoin de prendre mon cahier, dit Mister Change en ouvrant son sac à dos faisant office de porte-ordinateur et porte-documents. Bien évidemment, même si je transmettrai certaines de vos demandes et remarques à Philippe Albertini, votre nom ne sera pas rattaché à ces citations. Ce que nous allons nous dire aujourd'hui restera strictement entre nous ; et vous comprenez que plus vous m'en direz, et plus je serai à même de vous aider dans la mise en œuvre du projet d'entreprise proposé par Philippe Albertini.

– D'accord », dit Anne avec réticence.

Elle se sent en confiance avec Mister Change, mais déteste l'idée que Philippe puisse la reconnaître sous des propos trop virulents.

Elle le regarde un peu par en dessous, évalue ses risques. Si elle parle et qu'elle est devinée, alors sa relation avec Philippe peut s'envenimer. Et en même temps, au point où en sont les choses, une explication franche ne serait-elle pas préférable ? Anne décide qu'il y a moins de risque à jouer la sincérité. *J'ai envie d'un vrai changement*, s'encourage-t-elle, avant de se lancer.

« Pour faciliter votre compréhension je vais remonter au début de ma relation avec Bramatech. Ma rencontre avec Amaury Langlois, il y a six ans, a été un moment important dans ma carrière. Nous avons tout de suite eu l'un pour l'autre une grande estime et beaucoup de sympathie.

– Ce qui ne gâche rien, sourit Mister Change.

– Non, au contraire. Et puis il avait de l'ambition pour moi ! Dès mon embauche, il m'a prévenue qu'il avait en tête de me former pour que je lui succède. Nous disposions de quatre ans avant son départ à la retraite, pile ce qu'il fallait. Et pendant trois ans, j'ai appris sans relâche, je me suis dépensée sans compter dans mon travail, nous formions le tandem idéal ! Je préparais tous ses dossiers, et lui allait au front avec son doigté et une bonne poigne sous ses talents de négociateur. Il arrivait également à vendre sans trop de difficultés nos idées à Philippe Albertini. Aux yeux de tous, j'étais celle qui allait lui succéder. »

Pendant qu'Anne Janin raconte de sa voix douce qui parfois s'anime, Mister Change prend des notes sur son cahier à spirale.

« Enfin, de tous, pas tout à fait, poursuit Anne. Amaury évoquait souvent avec Philippe sa succession et son souhait de me voir prendre sa relève, ce à quoi Philippe acquiesçait vaguement. Et puis neuf mois avant la date de départ officielle d'Amaury, Philippe le convoque dans son bureau et lui demande de commencer à lancer le processus de recrutement pour son successeur. Ça a été la douche froide. Amaury a eu beau argumenter, lui montrer des dossiers que j'avais rendus, me faire intervenir dans des réunions stratégiques, Philippe n'en démor-



dait pas : “Je veux un DRH plus expérimenté.” Je pense aussi qu’il avait une préférence pour un homme.

« Amaury a lancé le recrutement, la mort dans l’âme. Ils ont trouvé le candidat parfait, un certain Marc, quinze ans d’expérience dont sept chez un concurrent québécois... Que d’excellents échos... Mais une semaine avant la date où il devait arriver, la perle rare nous a fait faux bond. L’autre candidat qu’ils avaient sous le coude était beaucoup moins convaincant – Amaury m’a demandé si j’acceptais de me battre pour un dernier round. Je n’étais pas très sûre de vouloir m’imposer auprès de Philippe, mais Amaury s’est montré convaincant et à deux nous sommes repartis à l’assaut.

– Et cela a marché, apparemment, sourit Mister Change.

– Avec le recul, je me demande si nous avons eu raison d’insister. Philippe m’a expliqué qu’il me trouvait un peu juste sur le plan des relations sociales, qu’il fallait que je fasse mes preuves... Mais pourquoi pas, finalement. Il n’était pas convaincu, mais il a fini par me choisir de guerre lasse, par défaut.

– Wahou, conclut Mister Change. Vous n’êtes pas arrivée au comité de direction dans des conditions évidentes !

– C’est le moins qu’on puisse dire. Un jour Philippe m’a annoncé entre deux portes : “Bon, je vous donne le poste, j’espère que vous ferez le poids.” Le lendemain je recevais un mail avec l’invitation et l’ordre du jour pour le prochain comité de direction ! Je me souviendrai toute ma vie de l’accueil glacial de ceux qui étaient désormais mes pairs : lorsque je suis entrée dans la salle de réunion, Philippe m’a succinctement présentée, “Vous connaissez tous Anne, elle remplacera Amaury désormais”. Et voilà, *that was it*.

– Ah oui, c’était rapide comme fête d’intronisation.

– Heureusement qu’à la fin, Jean-Louis Marquet est venu me donner l’accolade avec sa chaleur habituelle ! Isabelle André lui a

emboîté le pas et j'ai eu droit à un pâle sourire de Frédéric. Sans rêver d'une collaboration aussi harmonieuse qu'avec Amaury, j'espérais gagner la confiance de Philippe... Mais malgré tous mes efforts, nos relations qui avaient été cordiales pendant trois ans sont devenues inexistantes. C'est à peine s'il me regarde les rares fois où il est obligé de m'adresser la parole.

– Les difficultés de Bramatech, la mise en œuvre du PSE et les tensions sociales n'ont-elles pas renforcé votre proximité ? demande Mister Change.

– Ça non ! Vous savez, c'est tellement dur depuis douze mois. Les clients réduisent leurs commandes, certains ateliers sont en chômage partiel, les ouvriers désœuvrés deviennent agressifs... Les relations sociales en comité d'entreprise sont extrêmement houleuses ; dès le début des revendications, Philippe m'a accompagnée à toutes les séances de négociation. Nous n'étions pas trop de deux, mais il ne l'a pas présenté comme un travail d'équipe, soyez-en certain. »

Mister Change lève un sourcil de son cahier. Il hoche la tête avec empathie.

Anne poursuit : « S'il avait eu les connaissances juridiques, il aurait rédigé le PSE lui-même ! D'ailleurs, il me suit de très très près : tous les jours, il me demande où j'en suis. Mais lui, de son côté, il répond à mes sollicitations avec ce ton, vous savez, ce ton agressif que l'on réserve aux enfants qui insistent. Du coup je le sollicite le moins possible.

– Ce n'est pas forcément très encourageant, compatit Mister Change.

– Non, soupire Anne. Il nous enjoint de prendre des initiatives et quand on lui fait des propositions...

– Si je résume, vous avez dû votre montée au comité de direction au départ d'une personne que Philippe et vous regrettez beau-

coup. Et cette ascension a été suivie d'une chute : l'absence d'intronisation officielle et de soutien de Philippe.

– C'est tout à fait cela, sourit Anne tristement.

– Et avec vos équipes, comment ça se passe ?

– Étonnamment, très bien ! Ils m'ont vue à l'œuvre avec Amaury et je les rassure sur le plan technique ; sur le plan humain aussi, d'ailleurs. Vous vous en êtes peut-être rendu compte, je suis une tendre. J'aime prêter attention à chacun.

– Avec vos collaborateurs, vous vous sentez reconnue, alors ? vérifie Mister Change.

– Oui... mais j'ai bien conscience que le fossé s'accroît. Depuis plusieurs années, que ce soit par paresse, excès de simplification ou volonté de nous tirer les larmes à tout crin, les médias cultivent l'image du "patron voyou" ; son pendant étant la "casse sociale" ! Dans l'inconscient collectif, il n'y a plus de différence entre le dirigeant qui bosse très dur, qui souhaite la pérennité de son entreprise enracinée dans sa ville, son bassin d'emploi ou son pays, et le grand dirigeant d'entreprise globale, complètement mondialisé dans sa tête, sans identité ni attachement au local et pour qui le monde n'est qu'un vaste ensemble qu'on parcourt au gré des fuseaux horaires. Pire encore, on mélange allègrement un directeur général comme Philippe, qui n'est après tout qu'un salarié intéressé à la réussite de son entreprise, avec les fonds de pension qui se préoccupent exclusivement de rentabilité ou même avec les grands spéculateurs internationaux, sans foi ni loi ni morale.

« Du coup, quand vous demandez aux membres du comité de direction ou à notre encadrement intermédiaire de porter les décisions de l'entreprise sur le terrain, cela devient plus difficile qu'avant. Et le regard qu'on peut porter sur nous est d'autant plus injuste que, dans la réalité, nous sommes beaucoup plus proches, physiquement, affectivement et culturellement, de nos

équipes, même si elles sont difficiles, que de certains des dirigeants ou actionnaires des très grands groupes. Il faut être courageux et tenace, de nos jours, pour diriger un collectif, même à la plus petite échelle ! conclut Anne, un peu essoufflée.

– Ah bon ? Vous ne voyagez pas en jet privé pour aller passer le week-end dans votre villa à Ibiza ? » sourit Mister Change.

Anne fait mine de lui taper sur la tête avec son cahier : « Vous voyez, je n'ai pas encore assez bien négocié mon bonus. C'est compliqué, à la fois nous devons prendre des décisions difficiles, en endosser certaines venues d'en haut... et on se fait traiter de voyous ! Le pire, c'est que le reste du temps, ils constatent notre impuissance et nous considèrent comme des tocards.

– La réalité se situe entre les deux extrêmes, j'imagine.

– Moquez-vous de moi ! C'est agréable d'en plaisanter avec vous aujourd'hui, mais au quotidien, cela nous épuise d'être aussi mal considérés.

– Je le sais bien, dit Mister Change redevenu sérieux. Et si nous reparlions du projet de refondation de Bramatech ? Qu'en avez-vous pensé ? »

C'est la première fois que Mister Change parle ainsi du projet d'entreprise. C'est lors de l'entretien avec Frédéric que cette idée est née ; Frédéric trouve que « refondation », c'est une bonne formule pour un projet qui doit changer en profondeur l'ensemble de l'entreprise.

Anne le regarde dans les yeux. Le désarroi est encore présent dans son regard. Elle prend une grande inspiration...

« Vous voulez connaître mon opinion ? Franchement ? Je me demande si c'est bien le moment de refonder, comme vous dites. Nous avons eu tellement de mal à rétablir une paix relative après la grève... Un climat acceptable, disons, qui a permis le retour au travail. Mais nous marchons encore sur des œufs ! Ce n'est

pas, mais alors vraiment pas le moment de déstabiliser le terrain et ce d'autant plus que le PSE est en cours.

– Vous avez l'impression que le moindre changement pourrait faire exploser la fourmilière ?

– Oui ! Et nous n'avons vraiment pas besoin de ça en ce moment. De plus, je vois tellement d'améliorations possibles pour amener le changement en douceur et pas de la manière radicale qu'il propose...

– Ah bon ? Lesquelles, par exemple ?

– Écoutez, le préalable selon moi, pour qu'on s'intéresse au projet – à commencer par moi –, serait d'être écouté, respecté, considéré à la fois dans le rôle que l'on joue pour Bramatech et en tant qu'être humain.

– C'est votre première condition ? De la considération ?

– Oui, et aussi du soutien. Entreprendre et se lancer dans une voie différente de ce que nous avons fait jusque-là, cela demande le soutien du chef ! Et aujourd'hui, Philippe non seulement ne nous soutient pas, mais il nous enfonce.

– Et donc vous pensez que si on lui fait remonter cette demande et qu'il l'accepte, il vous sera plus facile de vous engager ?

– J'ai du mal à y croire. Philippe est trop brutal.

– Bon. Mais mettons qu'on arrive à le convaincre de soutenir vos initiatives et d'endosser avec vous un éventuel faux pas. Vous auriez des idées pour améliorer le projet ?

– Oh des idées, je n'en manque pas... Restaurer le BFR, ce n'est pas mon rayon ; en revanche pour le développement d'une culture de management visuel, je suis convaincue qu'il faut associer étroitement les opérateurs. » Son regard s'est éclairé.

« Que voulez-vous dire ? demande Mister Change.

– Eh bien, ils savent quels indicateurs ont du sens pour eux. Ils savent aussi quels raccourcis leur feraient gagner du temps pour

porter leurs pièces du lieu de production au lieu de stockage, et ils ont des idées pour ranger leur atelier. Il suffit de le leur demander.

– Ce type d’actions serait du ressort de Frédéric et de ses équipes...

– Oui, bien sûr ! Le souci, c’est qu’il est plutôt mal à l’aise dans les animations de réunion et dans la présentation de projets en public.

– Mais vous, ça a l’air d’aller ? Vous aimez animer des réunions ?

– Je le fais depuis la fac – autant dire que je suis assez rodée en la matière.

– Et vous pourriez peut-être l’aider alors ?

– Oui, s’il le souhaite... Je ne peux pas dire que nos relations soient très fluides au sein du comité de direction. Philippe n’est pas un facilitateur d’ambiance, vous l’aurez compris. Entre nous, nous échangeons le minimum d’informations nécessaires... et c’est tout.

– Je comprends. Mais vous pourriez quand même essayer d’aider Frédéric ?

– Je veux bien essayer, d’accord. D’accord. »

Un silence. Puis Mister Change reprend :

« Anne, nous n’en sommes qu’au début de l’ascension de la montagne. Ce que l’on vous demande est très difficile, d’autant que personne ne vous a appris à être manager. Dans combien d’écoles apprend-on à animer des réunions, à présenter ses idées en public, à donner du sens et envie, à concevoir des schémas clairs sur lesquels appuyer sa pensée ? Alors quand l’un de vous a ce talent, c’est très précieux. Si chacun de vous transmet l’une de ses compétences à ses collègues, imaginez l’effet boule de neige !

– Oui, je suis d’accord. Je vais aller proposer mon aide à Frédéric. »

L'entretien se poursuit ainsi, une idée en amenant une autre. Progressivement, Mister Change comprend mieux la personnalité d'Anne, ce qu'elle retient du projet de refondation de Bramatech, et surtout ce qu'elle se sent prête à faire et à quelles conditions.

Deux heures et demie d'échanges plus tard, l'entretien touche à sa fin. Mister Change et Anne Janin prennent congé avec une poignée de main chaleureuse. Elle a exprimé le fond de sa pensée, toutes ses réticences et ses souhaits, et les idées nouvelles ont fusé. Anne Janin a la ferme conviction à présent que Mister Change ne la décevra pas et jouera son rôle de courroie de transmission vis-à-vis de Philippe Albertini.

Oui, vraiment, elle est contente de ce moment avec Mister Change. Cela faisait longtemps qu'elle ne s'était pas sentie si en confiance, prête à donner sa mesure : en fait, cet entretien lui rappelle les longues discussions qu'elle avait avec Amaury Langlois. Cela lui paraît appartenir à une époque si heureuse... et complètement révolue. D'ailleurs, avec Mister Change comme avec Amaury, au-delà du plaisir et de la facilité de l'échange, elle a appris de nouveaux concepts et ça, ça la passionne. Elle sourit en s'imaginant, avec les autres membres du comité de direction, vivre comme une tribu préhistorique...

« Imaginez, lui avait proposé Mister Change, que vous êtes les membres d'une tribu à l'époque des Cro-Magnon. Philippe est votre chef, vous habitez dans une grotte et vous avez faim, mais vraiment très très faim. En fait, cela fait plusieurs jours que vous n'avez rien mangé de sérieux et si ça continue vous allez finir cannibales ou mourir de faim. »

Cela l'avait amusée d'imaginer ses collègues du comité de direction, vêtus de peaux de bêtes, pousser des cris rauques.

« Ce matin-là, avait poursuivi Mister Change, l'un des membres de la tribu arrive en courant dans la grotte. Avec de grands gestes, il explique aux autres qu'il vient de voir un mammoth

dans les hautes fougères en contrebas de la grotte. S'ensuit une excitation et une effervescence parmi les membres de la tribu, à la hauteur de l'enjeu...

– Un bon steak de mammouth et l'assurance de manger à sa faim pendant une semaine au moins, avait complété Anne.

– Exactement. »

Mister Change avait marqué une pause.

« Sans que personne ne le décide vraiment, reprit-il, chaque membre de la tribu sait ce qu'il a à faire. Les jeunes hommes se mettent de la terre sur le corps pour masquer leur odeur, les femmes préparent le feu, les vieux aiguisent les pierres taillées et les enfants courent dans tous les sens. »

Anne avait pensé à l'excitation de son fils Antonin, 5 ans, si on lui avait annoncé qu'il allait pouvoir participer, même de loin, à une chasse au mammouth... Largement plus enthousiasmant qu'une virée au supermarché !

« Arrivé à proximité de la plaine où se trouve le mammouth, chacun joue son rôle : les uns l'effrayent avec des torches pour qu'il se rapproche du marécage, les autres l'attaquent à la lance, d'autres guerriers lui jettent des pierres... Au bout de plusieurs heures d'un combat harassant, la bête est à terre et la tribu est sauvée.

– Et il n'y a pas eu de morts ? s'était inquiétée Anne.

– Eh bien, si ; sans doute quelques hommes ont été piétinés par l'immense animal et en sont morts, d'autres sont blessés. Mais le gros de la troupe revient en héros, ramenant triomphalement la dépouille qui assurera la subsistance de tous.

– Impressionnant, avait souri Anne.

– Vous remarquez qu'ils se sont organisés tout à fait naturellement ; et ce qu'ils ont réussi, ils l'ont réussi ensemble, chacun avec ses capacités et à sa place. »



Mister Change avait marqué un nouveau temps d'arrêt, puis :  
« En fait, sans s'être concertés, ils ont tous eu un comportement généreux, un comportement d'entraide et de solidarité qui leur a permis de remporter ce combat, et de conquérir un stock de viande pour plusieurs mois. Ils ont eu ce comportement généreux car le mammoth, cette chose à conquérir pour survivre, était devant eux.

– C'est vrai. »

Anne ne souriait plus à présent. Elle était grave.

« Maintenant, avait poursuivi Mister Change, imaginez la même tribu, la même grotte, le même chef, etc. Sauf qu'à présent la tribu n'a plus faim, elle a des réserves de viande, de baies et de racines pour plusieurs jours. En fait, la tribu est en train de changer de lieu d'installation car le froid arrive, elle se prépare à rejoindre le sud, aux températures plus clémentes. En file indienne dans les hautes fougères, la tribu suit le sentier laissé par le passage régulier des animaux lors de leur migration dans la plaine. »

Mister Change avait fait une pause, très conscient du regard intrigué d'Anne.

« Tout à coup, chacun au sein de la tribu entend un bruit sourd qui se rapproche d'eux très rapidement. Ils savent tous ce que cela veut dire : un mammoth est en train de les charger. Et le croirez-vous, le comportement des membres de la tribu n'a plus rien à voir avec leur attitude héroïque à la chasse : les jeunes se mettent à courir le plus vite possible, abandonnant sur place leurs anciens, leur progéniture et leurs ballots. Pour mieux se mettre à l'abri du danger, chacun fuit de façon désordonnée, de façon individuelle sans se soucier des autres membres de la tribu. »

Nouvelle pause.

« Dans ces circonstances, toujours sans s'être concertés, les individus de la tribu ont développé un comportement de chacun pour soi...

– Ce qui a changé, c'est que le mammouth était à présent derrière eux, avait remarqué Anne. C'est lui qui les attaquait et non l'inverse.

– Exactement, avait conclu Mister Change. Et pour transposer à l'entreprise qui nous occupe : si au sein d'un collectif nous voulons développer des comportements généreux entre les acteurs, il est indispensable de s'organiser pour que le mammouth, c'est-à-dire la chose à conquérir, soit identifié et placé devant le collectif comme un objet de conquête nécessaire à la survie de la communauté, et non découvert par surprise et subi comme peut l'être la charge d'un mammouth. »

Anne est perplexe. Comment faire du projet de refondation un mammouth excitant à capturer plutôt qu'un mammouth menaçant ? Elle-même n'est pas sûre de se sentir la valeur d'une chasseresse aux côtés d'un chef caractériel comme Philippe. Pourtant, elle a envie d'essayer, ne serait-ce que pour avoir le plaisir de recommencer à échanger des idées comme cet après-midi.

Une fois revenu dans sa voiture, Mister Change est songeur, lui aussi. Pas si facile d'endosser les habits de chef à notre époque ! Depuis la nuit des temps, des hommes se sont dressés pour emmener leurs semblables vers un but commun, que ce soit un mammouth à tuer, une cathédrale à bâtir, une mer à traverser, un territoire à conquérir, un titre de champion du monde à décrocher... Ils ont su créer des rituels de passage de flambeau, s'encourager les uns et les autres, se battre. Que s'est-il passé pour que cela ne fonctionne plus ? Comment avons-nous perdu notre confiance en nous ?

## Chapitre 9

### Digestion difficile

*« Ce que nous faisons n'est jamais compris et n'est toujours accueilli que par les louanges ou la critique. »*

Friedrich Nietzsche

« Ça alors, ils ont osé vous dire que mon management était brutal ! Ils ne manquent pas d'air, vraiment. Mais je ne suis pas étonné. Ils sont tous très forts pour vous expliquer comment on va se planter ; et quand il s'agit de formuler un début de proposition, là, il n'y a plus personne. »

Mardi 22 avril, 16 h 30. Dans trois jours, lors d'un séminaire appelé « Engagement », Philippe Albertini doit présenter à son équipe le projet modifié en fonction des attentes et propositions de chacun. Qu'il ait retenu ces propositions ou pas, il va s'en expliquer devant eux. L'enjeu de ce séminaire est de provoquer l'engagement du plus grand nombre possible de ses directeurs, qui, à leur tour, dans un effet de cascade, par capillarité, devront entraîner leurs managers...

Afin de préparer cette journée, Mister Change a rencontré les six membres du comité de direction ; il a pris note puis trié leurs ressentis, demandes et propositions, en vue de restituer à Philippe Albertini la photo la plus précise possible de leur compréhension du projet. Philippe était à la fois impatient et anxieux de savoir ce que ses collaborateurs pensent du projet ; le retour de Mister Change vient de le frapper comme un uppercut.

Derrière un certain enthousiasme vis-à-vis du projet de refondation (« Enfin on prend le taureau par les cornes ! »), les directeurs ont pointé du doigt le malentendu qui existe entre Philippe et eux : « Il se prend pour la reine d'Angleterre ! » « Aujourd'hui, il nous demande de travailler main dans la main, mais son management par la terreur nous a obligés à nous défendre bec et ongles », « Philippe Albertini non seulement ne nous soutient pas, mais il nous enfonce »...

*Ce n'est pas un fossé qui s'est creusé entre nous, c'est un ravin, comprend Philippe Albertini. Il en aurait, des choses à répondre, mais Mister Change ne lui laisse pas le temps de s'épancher. Il poursuit en livrant son propre sentiment sur l'état des troupes : « Sans l'assurance claire que vous les soutenez et prenez en compte leurs propositions, vos collaborateurs ne bougeront pas le petit doigt. À vous de leur montrer, par vos actes, que vous pouvez changer votre façon de les manager. »*

C'est beaucoup pour un seul homme, certes habitué à prendre des coups, mais qui, depuis six mois, n'a pas levé le pied dans sa tentative de redresser Bramatech. Mister Change marche sur des œufs : en trois heures de temps, il a la responsabilité d'amener Philippe à accepter le sens critique de ses collaborateurs – une nouveauté très déstabilisante pour lui. Une fois seulement qu'il aura commencé à digérer ce qui lui aura été dit, il pourra se remettre à construire le projet avec ceux-là mêmes qui l'ont en partie désavoué – du moins, c'est ce que Philippe ressent. « Écoutez, ils m'emmerdent. Je sentais bien que cela n'allait pas fort entre nous, mais à ce point ! Jamais, jamais on ne m'a parlé en ces termes. »

Une fois l'explosion de colère passée, Mister Change sourit, le regarde dans les yeux et poursuit d'une voix chaleureuse : « Ils ne vous l'ont pas dit en face, ils sont passés par moi... Les difficultés de ces derniers mois vous ont extenués, tous. Mais ils sont encore là, et vous aussi. Et dans trois mois, six mois, un an, la plupart d'entre vous serez encore aux commandes. Projetez-vous

à cet horizon, dans trois mois par exemple : quand les managers de Bramatech se seront approprié le projet, il ne sera plus possible de revenir en arrière. Vous pourrez déjà mesurer les premiers indicateurs en hausse – lequel vous paraît le plus important ? »

Philippe Albertini réfléchit une minute, puis :

« Bien sûr, je suis impatient de restaurer nos marges financières... Pourtant, je pense que nous devons terrasser le dragon de l'incompréhension pour instaurer une ambiance de coopération. L'atmosphère est irrespirable, à commencer par l'étage de la direction. Et cela nous mine. Mais oui, moi aussi, qu'est-ce que vous croyez ?

– Vous pouvez tabler sur votre désir commun d'animer une entreprise dont vous serez fiers. En cela, vos directeurs sont vos alliés... et un allié ce n'est pas toujours un collaborateur qui se soumet.

– Ça, ils n'y sont pas allés avec le dos de la cuillère... et vous non plus. Écoutez, c'était désagréable d'entendre leurs critiques. Mais de savoir clairement ce qu'ils pensent, au moins je suis fixé.

– De ces entretiens, il n'est pas ressorti que du négatif ! Regardez, ils ont déjà commencé à s'engager : en jouant le jeu de ces entretiens, ils ont fait un premier pas – un petit pas, je vous l'accorde, mais un pas.

– Bon, mais si on regardait ce qu'ils proposent, concrètement ? Parce que pour le moment, ce que vous m'apportez n'est pas très positif.

– Eh bien, si on les place sur la carte des partenaires, hormis Jean-Louis qui fera tout ce qu'il peut pour propulser le projet, vos collaborateurs, pour le moment, sont encore hésitants, et plutôt passifs.

– Qu'entendez-vous par là ?

– Frédéric par exemple : aujourd'hui, de son point de vue, les critères ne sont pas réunis. Nous mettons l'accent sur les aspects financiers, RH et commerciaux du projet : cela le rassurerait que nous mettions aussi le paquet sur la technique. Quant à Anne, elle perçoit la nécessité de changer, mais elle préférerait que nous implémentions les changements progressivement. En revanche, elle est prête à faire sien le sujet de la formation qui vous tient à cœur.

– Bon, alors quand même nous sommes en phase sur certains points !

– En fait, elle va plus loin, dans le sens qu'elle aimerait créer une université interne commune aux trois sites ; et pourquoi pas, ensuite, proposer des collaborations avec des écoles de sidérurgie.

– C'est très ambitieux ! Je ne la voyais pas si téméraire.

– Vous voyez, quand on écoute, de bonnes idées émergent... Anne a aussi accepté de se mettre en relation avec Frédéric pour l'aider à animer ses réunions industrielles.

– C'est vrai qu'elles sont coton, ces réunions, surtout en ce moment. Anne sera de bon conseil, s'il y a un truc qu'elle sait faire, c'est présenter des idées clairement en public. En plus, ces deux-là, timorés et intellos comme ils sont, ils devraient bien s'entendre.

– Hum, on n'avait pas dit qu'on arrêtaient les jugements à l'emporte-pièce ? »

Philippe Albertini accompagne son sourire d'une grimace d'excuse, puis change de sujet :

« C'est vrai. Mais c'était trop tentant. Et Martin Pratt, qu'en avez-vous pensé ? »

– Martin, c'est délicat. Il arbore un grand sourire, déclare que nous avons tout son soutien, mais concrètement il dit non à tout ce que nous lui proposons de faire. De plus, il s'est très peu livré,

a botté en touche dès que je commençais à poser des questions plus précises... On voit qu'il est habitué à conduire lui-même les entretiens.

– Je suis assez inquiet au sujet de Martin. C'est tellement facile de sortir des petites vanes, surtout pour un beau parleur comme lui. C'est compliqué pour moi : je lui dois beaucoup, c'est lui qui m'a initié lors de mon arrivée chez Bramatech, mais son individualisme forcené commence à me défriser les moustaches.

– Mais, vous ne portez pas de moustaches !

– Je n'aurais jamais imaginé qu'un partenaire puisse me chahuter de la sorte, soupire Philippe Albertini.

– Mon indépendance de parole : c'est pour cela que vous m'avez choisi. Je me trompe ? sourit Mister Change avec malice.

– Il y a des jours où je me le demande. Bon, avant de poursuivre, cela fait un petit moment que je voulais vous poser une question sur un point de méthode.

– Allez-y. Je meurs d'envie de me faire pardonner.

– Eh bien, poursuit Philippe Albertini, il me semble que la stratégie de l'aventure est parfaitement adaptée lorsque l'ensemble des acteurs sont globalement favorables au projet... Mais s'ils s'y opposent, ou mettent en œuvre une force d'inertie importante, que se passe-t-il ? Le modèle de l'aventure fonctionne-t-il toujours quand la moitié des chevaliers rechignent à partir au combat ?

– Ah ! Vous soulevez un point important », opine Mister Change en se dirigeant vers le paper-board. Il soulève une feuille remplie de chiffres qui lui sont inintelligibles : « Vous voulez savoir ce qu'on fait, s'il n'y a pas suffisamment de héros qui se lèvent, c'est bien cela ? »

Philippe Albertini hoche la tête. « Oui. Pour le moment, je me sens encore un peu tout seul. J'ai l'impression de traîner six armures vides derrière moi !

– Vous vous souvenez de la carte sociodynamique que nous avons faite au départ du projet, avant que vous ne le présentiez à votre comité de direction ? »

Philippe Albertini hoche de nouveau la tête. Pendant que Mister Change dessine la carte des partenaires sur le paper-board, Philippe se demande si leurs visions vont concorder.

« Voici notre carte initiale avec les positionnements en noir. À présent que vous leur avez présenté le projet de refondation et qu'ils ont eu l'opportunité de s'exprimer, leur positionnement a évolué et voici la lecture que je vous propose... »

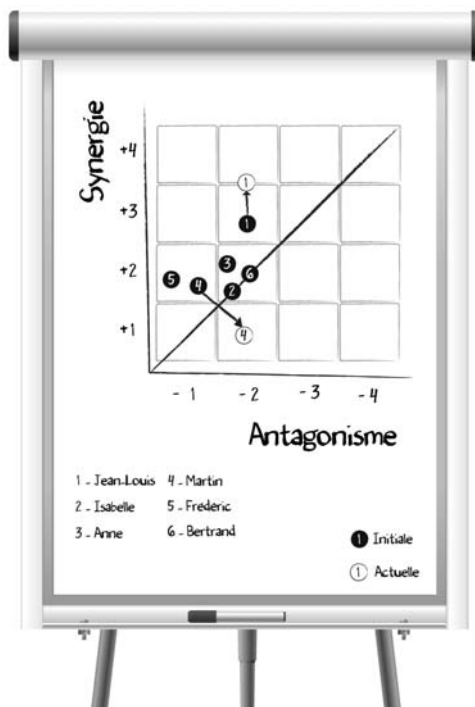


Figure 14 : La dynamique des acteurs



« Eh bien dites donc, s'exclame Philippe Albertini, il n'y a pas beaucoup d'évolution par rapport à la première carte. Vous êtes certain de ce que vous avancez ? »

Après un débat animé sur le positionnement des uns, des autres et des raisons identifiées pour expliquer ce positionnement, Mister Change tourne la page du paper-board et poursuit son exposé :

« Pour ce qui est de votre comité de direction, nous ne sommes pas dans un projet où le seul enjeu est de leur donner envie et enthousiasme pour réussir. Nous allons devoir, avant tout, ajuster significativement le projet initial pour obtenir un engagement de la part de chaque directeur. Si nous ne l'adaptions pas en fonction de leurs demandes, nous n'obtiendrons pas d'adhésion. »

Mister Change marque une pause pour laisser à Philippe le temps de digérer ses paroles.

« Si je comprends bien, dit lentement Philippe, mon projet de refondation, comme vous l'appellez, ne suscite pas suffisamment d'adhésion du comité de direction pour être mis en œuvre.

– Tel qu'il est actuellement, non, en effet, répond Mister Change avec le sourire de celui qui comprend que l'autre a compris.

– Eh bien, on n'est pas dans la m..., lâche Philippe avec un soupir à faire tourner une des éoliennes de la montagne Alaric pendant des heures.

– Pas autant qu'il y paraît », répond Mister Change sans tarder. Pas question de laisser s'installer la note de désespoir qu'il sent poindre chez Philippe. « Grâce aux entretiens réalisés auprès de vos collaborateurs, nous avons la possibilité de nous en sortir – pour peu que nous acceptions de changer de faire évaluer le projet initial. »

Ayant repris un des feutres du paper-board, Mister Change se lance à nouveau sur une explication visuelle :

« Voici, schématiquement, le projet initial présenté au comité de direction », dit-il en montrant un rectangle gris sur la gauche.

Il poursuit sur la droite avec un rectangle de même taille, mais dont il manque l'angle en bas à gauche : « Voici le projet tel qu'il ressort des entretiens. Vos collaborateurs ont demandé d'en enlever des bouts et d'en ajouter d'autres. Notre job, aujourd'hui, est d'ajuster le projet suffisamment pour qu'il tienne compte de ce que vos alliés proposent. En même temps, il faut y ajouter une partie dite de coconstruction, comme par exemple l'université interne proposée par Anne, ou le rééquilibrage "technique" que demande Frédéric. »

Tout en dessinant sur la partie droite de la feuille, Mister Change conclut :

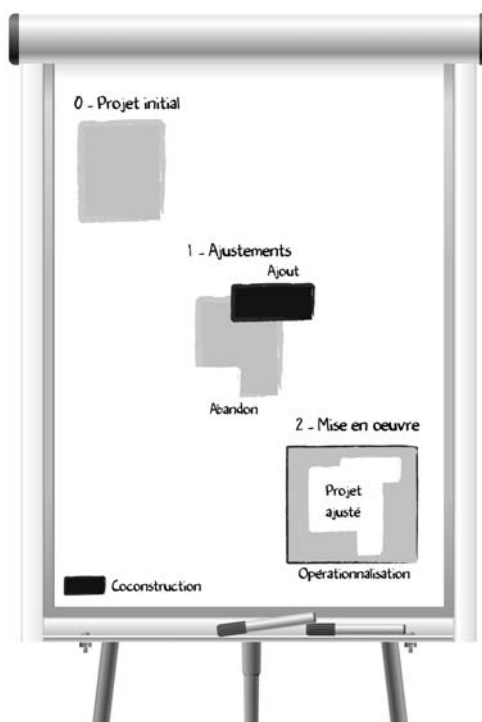


Figure 15 : La coconstruction

« Une fois que nous aurons décidé des changements qui vous conviennent et ajusté le projet aux conditions d'adhésion de votre comité de direction, vous pourrez obtenir d'eux un engagement fort pour la mise en œuvre. »

Très concentré, Philippe Albertini scrute les trois schémas sur le paper-board. *C'est extraordinairement simple lorsqu'on résume la situation avec un dessin, et en même temps très compliqué de faire intervenir « les autres » dans mon projet*, songe-t-il.

« Si je comprends bien, je vais devoir abandonner une partie de “mon bébé” ?

– Oui... Mais la bonne nouvelle, c'est que vous décidez laquelle ; et nous pouvons faire en sorte que l'abandon ne porte pas sur des aspects cruciaux. »

S'ensuit une longue conversation qui aboutit à la construction d'un nouveau projet. Il est proche du projet initial, mais ajusté et enrichi d'une partie des conditions d'adhésion et propositions des directeurs.

Mister Change est content car un cap important vient d'être franchi avec Philippe. Ce n'est pas facile de renoncer à ses idées « telles quelles » et encore moins quand on est habitué à être le chef incontesté. Reste à s'attaquer au plus dur : comment faire comprendre et accepter à Philippe Albertini le changement de comportement managérial indispensable à la poursuite du projet ?

À sa grande surprise, c'est Philippe qui ouvre le sujet :

« Quant à la demande que vous m'avez remontée, celui d'être plus soutenant... je ne sais pas comment y répondre, à vrai dire. »

Mister Change marche sur des œufs : « Peut-être pourriez-vous reconnaître, déjà, devant eux, que vous portez votre part de responsabilité dans leurs difficultés à occuper pleinement leurs fonctions. Dans un deuxième temps, vous pourriez vous engager

à aller dans le sens de leurs initiatives, en les facilitant puis en les évaluant et en assumant les résultats avec eux, qu'ils réussissent ou qu'ils se plantent ?

– C'est un peu beaucoup, ce que vous me demandez là ! D'autant qu'ils ne sont pas blancs comme neige, eux non plus.

– Écoutez. Tous autant que vous êtes, vous avez intérêt à sortir par le haut de ces difficultés relationnelles. Le point positif, c'est que vous avez trois jours devant vous pour trouver la manière sincère de faire amende honorable.

– Ah, parce qu'en plus je dois être sincère...

– Eh oui ! Si vous ne l'êtes pas, vous imaginez bien qu'ils ne vont pas vous croire et que vos paroles seront comme un coup d'épée dans l'eau.

– Si j'étais sincère aujourd'hui, vous savez ce que je ferais ? Je leur volerais dans les plumes.

– C'est bien pour cela que nous avons prévu trois jours d'intervalle entre cette restitution et le séminaire !

– Vous savez, je suis énervé à l'avance à l'idée des discussions oiseuses qui nous attendent, avec mes directeurs.

– Il y aura des polémiques, en effet. Mais vous avez en main tous les leviers pour les rendre constructives. Montrez-leur que vous les avez entendus, que leurs demandes les plus importantes sont prises en compte et que vous êtes prêt à changer le premier. Si vous les envoyez valser alors que nous ne sommes qu'au camp de base, comment espérez-vous les emmener en haut de l'Everest ? »

## Chapitre 10

### Respiration

*« Avant que le blé ne monte en épis,  
dans la terre il faut qu'il fermente. C'est la loi. »*

Frédéric Mistral

« Allô, Hervé ? »

Mardi, 19 h 15. Après son entretien musclé avec Philippe, Mister Change a décidé de faire quelques pas dans les ruelles de Bram. On lui a vanté la ville comme l'un des petits bijoux de l'Aude, avec son centre construit en cercles concentriques, mais tout ce qu'il a eu le temps d'en voir, jusqu'à présent, c'est trois hangars et deux bureaux !

Il profite de ces trois pas vers les vestiges de l'église Saint-Julien pour passer un coup de téléphone.

« Bonjour, Change. Comment ça s'est passé ?

– Bien. Philippe Albertini s'est un peu énervé quand je lui ai restitué les verbatim de ses collaborateurs, mais je pense qu'il va assurer vendredi. Il est d'accord pour dérouler la démarche que nous lui avons présentée.

– Je vois. Il est temps que je monte au créneau, c'est ça ?

– Oui. Tu peux être là dès jeudi soir ?

– Of course, qu'est-ce que tu crois ? La matinée, je serai avec l'équipe du Crédit artisanal de Lorraine-Sud pour avancer sur le dossier de mutualisation de leurs fonctions support, mais le groupe de travail se termine avec le déjeuner. J'ai donc tout

l'après-midi pour traverser la France et t'aider à préparer la salle !

– À jeudi, alors. »

Mister Change aime quand la mission commence à prendre de l'ampleur. Il aime aussi la perspective de faire équipe *in situ* avec Hervé, qui connaît bien l'industrie... et dont il apprécie le bon sens et l'humour.

« Salut Papa...

– Ah quand même, tu décroches. Je me demandais si on arriverait à se parler avant la fin du mois... »

Mardi soir, 20 h 15. Sur le point de quitter son bureau, Philippe Albertini s'est ravisé, rassis, a tourné son fauteuil face à la fenêtre et a composé le numéro de Vincent, son fils, l'aîné de ses deux enfants.

De sa voix tonique qui a souvent un effet revigorant sur Philippe, Vincent s'écrie :

« Oh excuse-moi. Tu sais ce que c'est, je n'ai pas vu le temps passer...

– Eh oui, je sais ce que c'est. Pour vous, les jeunes, le temps passe à la vitesse de l'éclair.

– Papa, tu parles comme un vieux !

– Et pourtant, je n'ai pas le temps de m'ennuyer. J'ai du travail jusqu'en 2018 au moins ! constate Philippe Albertini.

– Oui, comme toujours. Et malgré cela, tu prends le temps de m'appeler. C'est gentil. » Philippe entend le sourire de son fils, de l'autre côté du fil.

« Toi et ta sœur, vous êtes hors du temps, dans mon référentiel. Vous me manquez, tu sais !

– Pourtant, ça fait huit ans que j'ai quitté la maison. Tu devrais être habitué.

– Déjà huit ans (*sa voix se brise*)... Bon, comment tu vas en ce moment ?

– Moi aussi, je ploie sous le travail. Ça doit être héréditaire ! Mais tu connais le topo : dans la distribution, on n'arrête jamais ; on vient juste de plier Pâques, on enchaîne sur la Fête des mères.

– Puis ce sera l'été, sourit Philippe. Une fuite en avant qui revient d'année en année...

– Exactement. Mais ce rythme me convient, pour le moment. Et toi, Papa ? Ça s'arrange, Bramatech ? Tu n'avais pas trouvé un consultant qui devait t'aider à lancer ton grand projet de chambardement ?

– De refondation, s'il te plaît. Oui, j'ai trouvé un type un peu curieux et plutôt sympa je dois dire. Nous avons passé l'après-midi à travailler ensemble. Écoute... Il me bouscule, c'est assez inconfortable, mais je pense que nous avançons dans la bonne direction. Tout à l'heure, par exemple, il m'a restitué une partie des entretiens qu'il a eus avec les membres de mon comité de direction....

– Et ça a déménagé, c'est ça ?

– Oui ! Par son intermédiaire, ils m'ont fait passer des messages assez durs, qui remettent en cause violemment mon mode de management.

– Aïe ! Et tu n'avais pas perçu la révolte qui couvait ? demande Vincent d'une voix désolée.

– Bizarrement, non. L'ambiance n'était pas au beau fixe, mais je ne me l'étais pas attribuée spécifiquement !

– Mais eux, si. Privilège du chef ?

– Certainement. Mais là où Mister Change a frappé fort – c'est son nom, Mister Change –, là où il a frappé fort, donc, c'est qu'immédiatement après avoir encaissé les remarques de mes

collaborateurs, il m'a demandé de repenser mon projet en tenant compte de leurs demandes.

– Ah bon ? Et tu l'as fait ? C'est assez magique, un projet de refondation où on commence par te refonder toi-même, ironise Vincent.

– Tu trouves aussi hein ! Eh bien oui, nous avons cherché comment adapter le projet d'entreprise sans en trahir les fondamentaux.

– Et tu y reconnais tes petits ?

– Pas trop mal à vrai dire. Nous avions au préalable sérieusement défini ce qui était négociable et ce qui ne l'était pas...

– Eh bien alors, tout va bien ?

– Oui, tout va bien. Mais je dois leur présenter le nouveau projet vendredi et, tu vois, j'appréhende un peu de me retrouver face à eux.

– C'est normal, après ce que tu viens d'encaisser de leur part, ce n'est pas facile de renouer la relation comme si de rien n'était. Mais dis-toi qu'ils auront aussi peur que toi ! Ils se sont mouillés eux aussi.

– Je ne l'avais pas envisagé sous cet angle-là. Mais maintenant que tu le dis ainsi, cela me refait penser à la stratégie de l'aventure, tu sais celle dont je t'ai parlé il y a plusieurs mois.

– Oui, je m'en souviens, répond Vincent. Si mes souvenirs sont bon, c'est d'ailleurs lorsque tu as entendu Mister Change raconter cette stratégie que tu as pensé qu'il pourrait t'aider.

– Tu as bonne mémoire, s'exclame Philippe. Eh bien, ce que propose d'orchestrer ce modèle que je m'approprie chaque jour un peu plus, c'est le mouvement des chevaliers, c'est-à-dire les managers, vers la conquête d'un Graal. Et par là même mettre en œuvre les solutions dont nous avons besoin. Ils le font en combattant des dragons, c'est-à-dire les difficultés qui



surgissent. Heureusement, ils reçoivent l'aide des magiciens, qui sont les fonctions support et les équipes projet et Mister Change lui-même, en termes de soutien, de méthodes.

– Oui, oui, je vois bien de quoi tu veux parler ! dit Vincent.

– Conclusion, nous sommes en train de terrasser un premier dragon, celui de notre compréhension plus ou moins commune de ce que nous voulons faire pour Bramatech. Ce n'est pas si facile de se mettre d'accord lorsque l'on veut prendre en compte les différents points de vue, être en crédit d'intention comme Mister Change aime à dire.

– C'est un long processus, c'est ça ? compatit Vincent. Je comprends ta lassitude. Mais tu as vécu de belles batailles avec ton équipe. Le projet que vous vous apprêtez à mener va vous enthousiasmer, et vous allez vous relever de cette mauvaise passe relationnelle presque sans vous en rendre compte.

– J'aimerais bien que tu aies raison... soupire Philippe.

– Allez Papa, haut les cœurs ! C'est quand ta présentation ? Vendredi ? Eh bien, je pourrais venir dîner vendredi soir pour que tu me racontes, qu'est-ce que tu en penses ?

– C'est une bonne idée, mon fils. Ta mère a sa gym le vendredi, elle va peut-être vouloir annuler du coup, pour voir son fiston... »

En raccrochant, Philippe Albertini se sent à la fois rasséréné et dérouter.

C'est la première fois que son fils lui remonte le moral. Les rôles s'inversent ; il n'est pas sûr que ça lui plaise, ni que ça lui déplaise d'ailleurs. Les relations évoluent, voilà tout.



## Chapitre II

### Dans le grand bain

*« Si vous voulez aller sur la mer,  
sans aucun risque de chavirer, alors,  
n'achetez pas un bateau : achetez une île ! »*

Marcel Pagnol

Vendredi 25 avril, 8 h 30. Brise légère, soleil déjà au rendez-vous, commence l'une de ces belles journées de printemps qui annonce les premières chaleurs du mois de mai.

À l'auberge de Port Canal, en surplomb du canal du Midi, après avoir été accueillis par Philippe Albertini, Frédéric Roulier, Isabelle André, Jean-Louis Marquet, Anne Janin, Martin Pratt et Bertrand Jolivet découvrent la grande salle privatisée pour l'occasion, et la disposition en demi-cercle autour d'un écran de projection, orchestrée la veille par Adeline Pentoux. Un peu en retrait, Mister Change et un jeune homme inconnu leur ont serré la main :

« Hervé, il va travailler avec nous sur le projet de Bramatech », voilà la présentation sobre faite par Mister Change au sujet de son collaborateur.

*Il y tient, Philippe, à son projet, songe Martin avec un mélange d'agacement et d'admiration. Aujourd'hui, il va essayer de nous faire entrer dans son jeu, il va probablement réussir à en entraîner deux-trois et ce sera de plus en plus compliqué de le faire renoncer !*

Anne est encore plus pâle qu'à l'accoutumée. Elle aimerait pouvoir sourire, mais son visage est crispé par l'appréhension : Mister Change a sans doute tenu parole et garanti l'anonymat des citations, mais si Philippe, qui connaît bien son monde, avait malgré tout deviné quels propos attribuer à qui ? À la pensée d'être découverte, un nœud serre sa gorge. *Et les autres, qu'ont-ils raconté à Mister Change ? Ont-ils été aussi sincères que moi ?* se demande-t-elle.

Isabelle a mal dormi. Dans deux ans, elle part à la retraite – avant même, si l'entreprise ne redresse pas sa situation –, et cette perspective la hante. Deux de ses trois enfants sont partis s'installer en région parisienne, seule sa plus jeune fille vit encore à Toulouse et elle, elle n'a pas de projet pour la suite, seulement l'angoisse de terminer sa vie toute seule. Sept ans déjà que son mari est décédé... Comment trouver l'énergie d'élaborer pour elle-même un nouveau projet de vie ? Du bout des dents, elle arrache un fragment d'ongle à son annulaire droit...

Frédéric est préoccupé, lui aussi. Il a travaillé longuement hier avec Stéphane Labeyrou et Gilles Lannier, au sujet des process autour de la presse hydraulique qui, avec le traitement thermique, est l'un des goulets d'étranglement au matriçage. Ils ont mis à jour plusieurs pistes et ce matin, l'ampleur des bouleversements nécessaires pour l'ensemble du flux de la production lui semble vertigineuse. Au lieu de perdre sa journée à refaire le monde dans un énième séminaire, il aurait été bien plus utile de plancher avec Stéphane et Gilles sur les options à retenir, et même de les tester avec des chefs d'atelier de bonne volonté. Cela l'ennuie de repousser cette réflexion jusqu'à lundi matin : *On laisse traîner, on laisse traîner et puis les sujets perdent de leur acuité. Avec un peu de chance, le séminaire se terminera avant l'heure prévue*, espère-t-il sans trop y croire.

D'ailleurs, ce matin, même Jean-Louis est fébrile. Il a confiance en Philippe, mais craint les dérapages ; quand on a un caractère

sanguin... D'autant plus qu'il n'a pas pour habitude d'être contesté par ses collaborateurs. *Saura-t-il oublier sa colère et se concentrer sur l'avenir ?*

De leur côté, Philippe et Mister Change n'ont pas chômé depuis mardi. Ils ont mis à profit ces trois jours pour construire une réponse juste aux demandes des directeurs. Philippe craignait qu'ils ne soient pas prêts à temps – et puis, hier soir, une ultime réunion leur a permis de répéter l'intervention de Philippe. Sous la pression – ils n'avaient plus de marge de manœuvre ! –, ils ont calé les derniers éléments de la présentation. L'intention de Mister Change était aussi – surtout – de donner à Philippe l'occasion d'un tour de chauffe pour se roder sur la forme : dans des moments de vérité comme le séminaire, la posture est déterminante. Les intonations, le choix des mots, le regard, tous les signes peuvent incarner une réelle contrition. Ils peuvent aussi montrer votre volonté de changer votre mode de management ou, au contraire, exprimer de la colère ou de l'indifférence – ce qui serait une catastrophe.

Même s'il est conscient de la nécessité de voir plus loin que leurs difficultés relationnelles du moment, la préparation de ce séminaire a été douloureuse pour Philippe. Il est encore sous le coup de ce qu'il considère, de la part de ses plus proches collaborateurs, comme des attaques inacceptables.

Ce matin, cependant, il est un peu apaisé. Mister Change lui a parlé de l'effet de cliquet, c'est-à-dire le point de non-retour d'un projet de changement, et il est pressé d'arriver à ce moment.

Le programme de la journée est affiché sur un panneau à l'entrée :

07 h 45 – 08 h 00 : accueil

08 h 00 – 09 h 30 : retour sur les entretiens : « verbatim » et échanges

09 h 30 – 10 h 00 : retour par Mister Change

10 h 00 – 10 h 30 : pause

10 h 30 – 12 h 00 : retour de Philippe Albertini et débat

12 h 00 – 13 h 30 : déjeuner

13 h 30 – 15 h 30 : plan de travail

15 h 30 – 16h00 : pause

16 h 00 – 17 h 30 : planning de mise en œuvre

17 h 30 – 18 h 00 : conclusion et clôture

7 h 42... Tous les participants se sont salués, ont salué Mister Change et noté l'arrivée d'Hervé. *On va pouvoir y aller*, songe Philippe Albertini. Un peu à l'écart, il a le cœur serré par une appréhension qui ne lui est pas familière. De la qualité de sa première intervention, il le sait, dépend le succès de la journée. Va-t-il réussir à transmettre sa foi dans le projet ? Va-t-il parvenir à s'en détacher *juste ce qu'il faut* pour en permettre l'appropriation par ses collaborateurs ? Et cela, en dépit du fond d'amertume qui lui reste depuis la restitution de Mister Change... Il a la sensation d'avancer sur une lame de rasoir. Allez, il faut y aller. Il prend place debout devant l'arc de cercle, les conversations s'éteignent.

« Je suis heureux de vous accueillir ce matin et d'engager avec vous cette étape de notre projet de refondation. J'ai bien conscience que ce n'est jamais facile de nous extraire de l'opérationnel, surtout pour une journée entière, dit-il à l'attention de Frédéric, qui hoche la tête en signe d'assentiment. Et ces quelques heures que nous allons passer ensemble sont cruciales. Aujourd'hui, nous allons terminer de coconstruire le projet et démarrer l'étape suivante, à savoir la déclinaison de notre projet auprès de tous les managers. Mais, pour l'instant, ce n'est pas moi qui parle, c'est vous. Ou plus exactement, place à Mister Change, dont vous avez pu remarquer qu'il s'est adjoint de

nouvelles forces... Place à Mister Change et à Hervé donc, qui vont nous restituer vos principales propositions et conditions d'adhésion, issues des entretiens confidentiels que vous avez menés avec lui.

– Comme nous en étions convenus il y a un mois lors du séminaire d'affichage, j'ai eu l'occasion de vous rencontrer chacun et d'identifier avec vous les points clés du projet. À présent, je vais vous présenter la synthèse », annonce Mister Change. Il a pris place aux côtés de Philippe Albertini sur le devant de la scène, face aux directeurs – et il remarque la concentration et l'anxiété sur les visages.

*Je me suis rarement exprimé aussi sincèrement, pense Frédéric. Les autres ont-ils eu mes réticences, ou bien suis-je le seul à hésiter ?*

« Bon, je vais briser le suspense, commence Mister Change. Mais avant cela, je vous rappelle que les éléments présentés sont tirés de déclarations brutes des personnes rencontrées : ce ne sont pas des faits vérifiés, mais bien des perceptions et des opinions qui nous ont semblé révélatrices. »

*Heureusement qu'il le précise, sinon on aurait pu croire qu'il s'apprête à nous donner les résultats d'un sondage, ironise Martin pour lui-même.*

Après ce préambule, Mister Change fait défiler sur l'écran les phrases qu'il lit à voix haute.

« Il était temps... »

« Je ne sais pas la contribution qu'attend Philippe de ma part, mais il faut le faire tous ensemble. »

« C'est logique ce qu'il nous propose, mais je ne vois pas comment on va réussir. »

« Chez Bramatech, l'organisation est trop cloisonnée. La logique de territoire prime – dès qu'on passe une porte, votre interlocuteur sort les dents. »

« On n'a pas assez de moments collectifs. »

« On court après l'info, celle des autres, mais aussi la nôtre, dans notre service. On s'en dépatouille, mais ça nous prend une énergie pas possible ! »

*J'aurais pu dire la même chose*, pense Bertrand Jolivet.

« J'apprends les choses par hasard, ou à la dernière minute. »

« Restaurer le BFR, rajeunir la pyramide des âges dans le recrutement, tout ça, c'est bien joli, mais avant il faudrait améliorer le management ! »

*Tiens, celle-là est de moi*, reconnaît Isabelle André.

« Pendant des années, on a demandé aux managers d'être conformes. Aujourd'hui, on insiste sur la spécificité de chacun, la prise d'initiative – mais on ne peut pas changer ça en deux jours ! »

*Il n'a pas tort, celui qui a dit cela*, songe Jean-Louis Marquet.

« Ce qui nous manque, c'est le soutien de Philippe, des méthodes et un système d'animation bien calé. »

« Il faut que nos managers de terrain soient mieux informés que les délégués syndicaux. Si on ne leur donne pas un coup d'avance, on les envoie au casse-pipe. »

Anne reconnaît l'une de ses phrases : « Le préalable pour que je m'intéresse au projet serait d'être écoutée et respectée. » Son cœur bat la chamade. Elle est très émue d'entendre ses contributions, qui ne détonnent pas au milieu des autres. Elle est réconfortée de faire partie d'un ensemble, elle qui, depuis le départ d'Amaury, se sent très isolée à l'étage de la direction.

Philippe a les joues très rouges – il n'avait pas anticipé l'humiliation d'entendre ces phrases qui le mettent en cause, devant ceux qui les ont prononcées. Jean-Louis cherche son regard, mais Philippe regarde droit devant lui. Isabelle murmure : « Quand même, nous y sommes allés un peu fort... »



Après les opinions et critiques, Mister Change avance les propositions des uns et des autres : « Il faut mener ce projet comme si notre vie en dépendait ! Et engager tous les managers dans le process. »

*Comme il y va !* s'exclame Martin en son for intérieur.

« Les leaders d'opinion, certains chefs d'atelier un peu grande gueule, il faudrait les envoyer à Saint-Dizier ou à Chalons regarder comment ça se passe et rapporter les bonnes pratiques. Ils sont nombreux, nos gars qui n'ont jamais été voir ce qui se passe ailleurs ! »

*On le fait déjà, mais je vais accentuer les échanges, qui sont très bénéfiques,* note Frédéric qui a encore en tête l'amélioration de la maintenance de la 10 KT.

« Pour le recrutement d'apprentis, on pourrait envoyer dans les lycées professionnels des tandems "jeunes/vieux", composés d'opérateurs et de chefs d'atelier. »

« Il faut célébrer plus souvent : fêter nos réussites, se retrouver à des dates clés pour l'usine ou les collaborateurs, organiser des événements intersites ! »

Isabelle hoche la tête : *Ça c'est une bonne idée !*

« Nous pourrions créer une université interne, en demandant éventuellement son aide au syndicat de la métallurgie. »

Cette dernière proposition résonne dans un silence un peu groggy.

*Les premières bases sont lancées. Ils n'en reviennent pas, de la richesse du process et de la diversité des thèmes abordés,* pense Hervé.

Jean-Louis regarde chacun interioriser l'importance du moment. Il est heureux de sentir le soulagement autour de lui, et de voir Philippe se détendre un peu...

Sur le mur, l'écran de projection a fait place à un panneau de papier kraft, portant le titre : « Cette synthèse est parfaitement

conforme à nos propos » ; en dessous, quatre colonnes avec les intitulés : « ++ », « + », « - », « -- ».

Hervé s'éclaircit la voix, et d'un ton qui surprend par sa force, étant donné sa carrure de coureur de fond, il interpelle :

« Bonjour à tous. Comme vous l'avez compris, je rejoins le projet et serai à présent le bras droit de Mister Change, ou son bras gauche, comme il aime à le dire pour me taquiner. Je partage sa mission : vous aider à ramener Bramatech vers le haut de l'affiche. Ce que je vous propose à présent, c'est de nous dire si vous vous êtes reconnus dans les phrases que nous venons de restituer, ou pas. Le cas échéant, je pense que vous serez d'accord pour nous donner vos impressions sur les éventuels écarts. Si vous le voulez bien, je vous invite à vous lever, à prendre une gommette et à voter sur le panneau. »

Jean-Louis se lève le premier et colle sa gommette dans la case « + + ». Isabelle, dans la case « - » ; Martin, dans la case « - » également. Bertrand vote pour « ++ ». Anne hésite puis place sa gommette dans la case « + ». Enfin, Frédéric vote également « + ».

« C'est votre dernier mot ? demande Mister Change. Je vois que nous n'avons pas complètement trahi votre pensée... et que néanmoins, nous n'avons pas restitué un tableau exact de vos opinions. »

Silence dans la salle.

« Je vous propose maintenant de préciser ensemble ce résultat, demande Hervé, et ce quel que soit votre vote.

– Eh bien, se lance Isabelle, il me semble que je n'ai pas été aussi critique concernant le management de Bramatech. Ces derniers temps, le climat a été dur, mais nous avons fait de notre mieux et les managers également. »

Hervé prend en note sur un carton : « Trop critique / nous et les managers avons fait de notre mieux », qu'il pose dans la colonne

« - ». L'outil qu'il utilise pour recueillir les idées et les objections en vue de les organiser et d'aboutir à un plan d'action est une méthode visuelle d'animation.

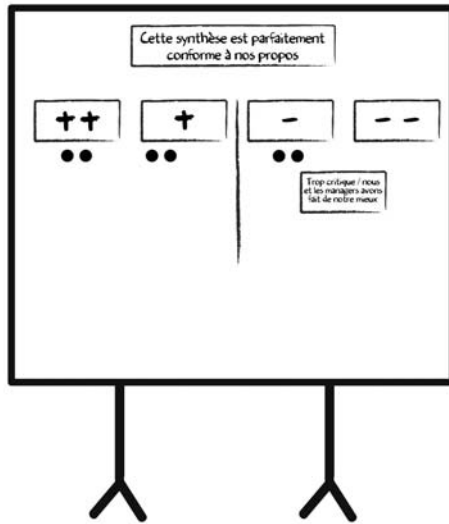


Figure 16 : Le MétaPlan®

« Si je peux me permettre, Isabelle, intervient Frédéric, à la communication tu travailles beaucoup en lien avec des prestataires extérieurs – ce n'est pas forcément là que ça chauffe. Pour ma part, je me suis assez bien reconnu, notamment dans la proposition d'aller faire un benchmark. Mais avec le recul... j'aurais peut-être été plus constructif », dit-il en regardant dans la direction de Philippe. Celui-ci hoche la tête, de l'air de dire : « Pour cette fois je vous pardonne. »

S'ensuit une série de remarques, d'ajouts, de pondérations qui progressivement permettent de comprendre et de s'appropriier le verbatim.

Resté jusque-là silencieux, Martin soupire et dit en souriant : « En ce qui me concerne, je continue à penser que nous perdons

notre temps. Pendant que nous votons sur ci et sur ça, je ne suis pas en train d'aller chercher des clients. »

Hervé note.

« Tes clients, Martin, ce sont tes équipes qui s'en chargent. Et nous voulons leur donner des produits qui tiennent la route et qui nous permettent de générer une marge suffisante, le coupe Philippe. Il nous tient également à cœur de les animer d'une manière plus cohérente et plus efficace. Pour inventer le nouveau Bramatech, nous avons besoin de tous – et notamment d'un directeur commercial qui joue le jeu.

– J'ai bien compris, répond Martin d'un air pincé. Mais je n'ai toujours pas compris le rôle que je jouerai dans l'affaire.

– On pourrait commencer par se poser la question de comment renégocier l'encours client, avance Bertrand Jolivet. Ce serait un moyen d'améliorer le BFR que personne n'a évoqué jusque-là. »

Silence dans la salle. Devant la mauvaise volonté souriante de Martin, le malaise menace.

Hervé laisse durer le silence quelques secondes, puis demande :

« Avez-vous d'autres commentaires au sujet des critiques et propositions rapportées ce matin ?

– Eh bien, dit Anne d'une voix lente, je me demandais si vous aviez retenu ma proposition au sujet d'un plan de formation adapté aux managers, pour leur donner des outils d'animation ?

– Cela nous a paru intéressant », répond, sans la regarder, Philippe Albertini, tandis qu'Hervé retranscrit la question d'Anne sur un carton pour le punaiser sur la grande feuille de papier kraft. « Intéressant et pas très compliqué à mettre en œuvre. Mais nous examinerons plus précisément les pistes concrètes cet après-midi.

– Et moi, rebondit Bertrand Jolivet, je ne suis pas convaincu des leviers que nous avons sur les fournisseurs pour renégocier

l'achat de matières premières, surtout dans un contexte immédiat de réduction de l'activité.

– Écoute, Bertrand, lui répond Jean-Louis Marquet, cela fait bien deux ans que nous ne leur demandons plus de grands efforts, aux fournisseurs. Il est temps qu'ils nous voient revenir. Pourquoi on ne lancerait pas de nouveaux appels d'offres ? »

S'ensuit un débat animé, où chacun donne son idée et où Hervé, à la vitesse de l'éclair, note les idées sur les fiches en carton que Mister Change organise au fur et à mesure sur les grands panneaux. Plusieurs blocs émergent.

*C'est un ballon qui se dégonfle*, songe Philippe Albertini. Derrière ce débat et la parole qui peu à peu se libère, il comprend qu'un flot de vieilles rancœurs et d'inquiétudes trouvent enfin leur expression. Il n'est pas habitué à être le témoin de ce flot d'émotions contradictoires, mais il voit les visages se détendre. *Nous devenons capables de penser et non plus simplement de réagir du tac au tac*, se réjouit Jean-Louis Marquet.

Mister Change regarde sa montre – 9 h 35. *Ils se sont bien exprimés. Il est temps de conclure ce moment et de leur livrer mon analyse.*



## Chapitre 12

### Travail d'équipe

*« Le génie est fait de un pour cent d'inspiration  
et de quatre-vingt-dix-neuf pour cent de transpiration. »*

Thomas Edison

« Bon, on s'y remet ? »

Jean-Louis sonne la fin de la pause, bienvenue pour aérer la salle et les esprits. À regret, la petite troupe, fumeurs d'un côté et non fumeurs de l'autre, quitte la terrasse de pierre grise réchauffée par le soleil d'avril, et se dirige à pas lents vers leur chaise.

Juste avant, Mister Change et Hervé, d'une présentation à deux voix, avaient donné leur sentiment et fait part de leurs préconisations pour conduire la suite du projet – « Devenez un collectif solide, à l'image de celui que vous voulez créer chez vos managers. De cette façon seulement vous pourrez les aider à tenir leur terrain », avaient-ils conclu.

Après la succession d'émotions qui a balayé les membres du comité de direction (anxiété, appréhension, empathie, abatement, soulagement, rires...) – ce n'est déjà pas tous les jours qu'ils formulent leurs pensées, mais les entendre mêlées à celles des autres... C'était très fort. Les regards de Mister Change et d'Hervé ont dépassionné le débat et donné une nouvelle perspective, elle aussi bienvenue.

La pause a continué de rafraîchir les esprits échauffés par ce yo-yo émotionnel. *Wahou, c'est sorti ! Je ne suis plus toute seule à encaisser face au patron qui est très dur, face aux collaborateurs qui*

*me voient souvent impuissante. Quel soulagement de pouvoir se le dire, de partager tous ensemble ce fardeau*, pense Anne. Ce sont ces émotions mêlées qui s'échappent en bouffées par la fumée des cigarettes et par les blagues qui fusent, ou juste par le silence apaisé en regardant le canal étirer ses eaux vertes dans la campagne.

Quant à Philippe Albertini, il est resté dans la salle et a mis à profit ces vingt minutes pour ajuster son discours aux réactions des uns et des autres. De l'extérieur, Mister Change jette un coup d'œil par la baie vitrée :

« J'espère qu'il se met au diapason... dit-il à Hervé.

– Mais oui. Tu te fais toujours une montagne de la réponse du dirigeant, le bouscule Hervé. Tu as peur qu'il se mette à engueuler tout le monde, comme Loïc Lemaire avait fait chez Ronéo ? “Vous ne m'aimez pas ? Eh bien moi non plus, je ne vous aime pas !” »

– Ah ça, Lemaire ! Tu te rappelles l'agressivité de son ton ? Cela a été catastrophique pour les gars de son comité de direction. Ceux qui avaient commencé à se bouger ont été laminés après ça, LA-MI-NÉS. Tu te souviens, on a mis presque un mois à retrouver leur confiance. Alors, si Albertini nous fait le coup, avec son caractère qui démarre au quart de tour... Tu l'aurais vu s'énerver quand je lui ai lu le verbatim !

– Je n'y étais pas, mais c'est tout comme, vu que tu me le racontes pour la quatrième fois. Philippe Albertini est certes très sanguin, mais je le pense plus sage que Loïc. Et puis, dans ta grande bonté, tu lui as laissé trois jours pour digérer, ironise Hervé.

– Oui, et cela n'a pas été de trop. J'ai essayé de lui faire comprendre qu'il joue sa relation à long terme avec son équipe.

– Espérons que le message est passé. Tiens, le moment de vérité approche, voilà Jean-Louis qui siffle la fin de la récré. »



À l'intérieur, comme un joueur de rugby avant le match, Philippe Albertini cherche sa concentration. Il respire profondément et son torse volumineux se soulève sous sa chemise. Il a envie d'en découdre, de transmettre une bonne fois pour toutes sa conviction que le projet va ramener Bramatech sur la voie de l'excellence. Une bonne fois pour toutes... Il sait qu'il n'est pas au bout de ses peines, que des présentations comme celles-là, il devra en animer des dizaines devant des corpus de collaborateurs de tous niveaux ; pourtant, celle-ci revêt un caractère particulier. Il a pris conscience, ces derniers jours, à quel point sa relation avec ses collaborateurs les plus proches est douloureuse pour eux – et, s'il veut être un peu honnête, le blesse lui aussi. D'un point de vue humain, c'est dur à vivre, et pour les résultats de l'entreprise, c'est contre-productif. Il est grand temps de remédier à ce mal d'être ensemble ; grand temps aussi que ses adjoints prennent leur part du projet et entraînent leurs propres managers.

Pierre-Henry Brambert, l'actionnaire principal, commence à demander des comptes. « Il sera bien content pour nous si nous améliorons l'ambiance, mais ce qu'il attend, c'est de voir les résultats de notre "grande refonte", comme il l'appelle », avait-il confié la veille à Jean-Louis.

En parlant de Jean-Louis... Rentré un peu avant les autres, il s'approche et demande : « Tu te sens prêt à mettre le feu ? »

– Je vais bien être tenté de les allumer un peu. Mais tu me connais, dans de très rares occasions je sais me tenir ! »

Les deux hommes se mettent à rire – pile au moment où le reste du groupe rentre dans la salle, un peu interloqué devant cette complicité. Anne se rappelle un soir où, enfant, elle s'était relevée de son lit pour chercher un verre d'eau, et était tombée sur ses parents à table avec deux couples d'amis en train de rire comme des bossus. Elle n'avait jamais vu ses parents relâcher la garde à ce point... Involontairement, elle offre son plus beau

sourire à Philippe, un sourire qu'il n'a jamais vu. Surpris à son tour, son regard est illuminé de tendresse tandis qu'il se poste devant le grand écran blanc. Il clarifie sa voix et interpelle ses collaborateurs en train de s'asseoir en bavardant : « Bon, quand vous aurez fini de refaire le monde, nous pourrons, plus modestement, nous atteler à l'avenir de Bramatech ! » Martin détourne la tête de son bloc-notes où il a commencé à esquisser la crinière d'un cheval piaffant avant un tournoi. Ce début de complicité l'interpelle : *Un peu plus et il va devenir populaire ! Bon, voyons ce qu'il a à nous proposer depuis la dernière fois.*

« Il y a quelques jours, commence Philippe, Mister Change est revenu vers moi avec le contenu de vos entretiens. Il m'a dressé un panorama, assez complet semble-t-il, de vos attentes et propositions d'amendement sur le projet. Cette restitution, je ne vous le cache pas, a été un choc. C'est la première fois que l'occasion m'est donnée de connaître votre opinion sur mon mode de management. J'ai beaucoup réfléchi, et voilà ce que je voudrais vous dire. »

*On change du ton enjoué d'il y a cinq minutes, pense Martin en précisant la pointe de l'oreille de son cheval. Encore cinq minutes et il nous tire des larmes... De fait, Frédéric se sent soudain un peu ému. A-t-il vraiment pris la mesure des messages que nous avons voulu lui faire passer ?*

Philippe poursuit : « Ce n'est pas facile pour moi d'être ainsi remis en cause, surtout par vous que je considère comme mes collaborateurs les plus proches ; et je mesure le courage qu'il vous a fallu pour me livrer le fond de votre pensée. Pour cela, soyez-en remerciés. »

Mister Change sourit. Les mots de Philippe et le ton qu'il emploie résonnent avec sincérité. Pourvu qu'il tienne la distance... Philippe reprend son souffle et ajoute : « Je vous remercie... et je prie ceux d'entre vous qui ont souffert d'une certaine dureté de mon fait d'accepter mes excuses. Ce n'est pas,

vous le savez, dans mes habitudes de me justifier. Mais pris entre le marteau de la conjoncture très dure et l'enclume des attentes de tous les collaborateurs, il m'est souvent difficile de privilégier un management humaniste. Pourtant, je vous l'assure, faire grandir les hommes et les systèmes reste ma priorité. »

*Heureusement qu'il le précise, soupire Anne dans son for intérieur.*

« Écoutez. Je suis en train de comprendre un certain nombre de choses. Notamment, que Bramatech ne s'en sortira pas si chaque responsable de niveau "n" n'est pas sur la même longueur d'onde que ceux qui lui sont rattachés. Commençons par le commencement : je m'engage aujourd'hui à devenir pour vous une ressource et un renfort. Ce que je vous demande, c'est de répercuter cette attitude auprès de vos managers et d'obtenir d'eux qu'ils la répercutent à leur tour. »

Martin pose son crayon : *Il va vite en besogne ! Il a fait son premier pas sur le chemin de la rédemption et voilà que nous devons nous y engouffrer séance tenante. Wait and see my dear : qu'est-ce qui nous prouve que tu vas faire ce que tu dis, et que tu ne nous lâcheras pas à la première occasion ?*

Isabelle est bouleversée. *Je ne l'ai jamais vu comme ça, pense-t-elle. S'il fait ce qu'il annonce, notre quotidien va changer !*

« À présent, je voudrais vous répondre sur le fond du projet. Vous avez émis plusieurs critiques et suggestions sur des points que je n'avais pas envisagés : c'est tout l'intérêt, je l'ai compris, de partager la refonte de Bramatech avec l'ensemble des collaborateurs... »

Point par point, Philippe expose de nouveau les quatre axes de sa « refondation » et, dans chacun, les propositions qu'il retient et celles qu'il rejette ou ajourne, en expliquant pourquoi. « Nos quatre axes restent, comme à leur origine : 1. La réduction du besoin en fonds de roulement ; 2. Le développement d'un management visuel de type Lean ; 3. Le développement d'une

vraie culture client et 4. Le redéploiement de la dimension “développement des compétences RH et mentoring” ».

« Parmi les modifications faites, il y a celle qui porte sur l'idée d'accroître nos contacts avec les collaborateurs. Au début, je l'avais insérée à la partie ressources humaines. Ce n'est pas une bonne idée et comme vous le proposez, c'est en fait un projet transversal. La dimension “contact” est donc intégrée à chaque axe du projet. Nous sommes parvenus à trouver une solution commune, mais à part cela rien n'est encore acquis, conclut-il. Le principal reste encore à construire. »

*Vu le temps insensé que ça prend pour associer mes adjoints directs aux décisions, je n'ose pas imaginer le temps et l'énergie que nous allons devoir déployer pour entraîner l'ensemble des sites, pense-t-il, tandis que la main de Frédéric se lève pour poser la première question.*

*Allez, courage, si je fais bien mon boulot aujourd'hui, je ne serai plus tout seul à tirer demain. Et puis Frédéric par exemple, et Anne peut-être, ils ont l'air de se prendre au jeu. Pourvu que nous sachions répercuter cet enthousiasme naissant aux niveaux suivants.*

« Oui, Frédéric ?

– En termes de calendrier, je me demandais, quand voulez-vous que nous présentions notre plan à nos collaborateurs ?

– Nous avons pensé dans quinze jours. Ça vous paraît raisonnable ?

– Il va falloir s'activer alors ! Je n'ai pas vraiment rassemblé mes idées, moi... bougonne Bertrand Jolivet.

– Mais si, en quinze jours vous avez largement le temps ; et puis vous n'êtes pas tout seul pour construire votre plan, nous allons le valider tous ensemble, le rassure Jean-Louis.

De retour dans la salle de réunion et après la pause déjeuner au cours de laquelle les échanges se sont poursuivis, les questions se mettent à pleuvoir. Le rythme, les jalons, les prérequis budgé-

taires... Avec l'aide de Jean-Louis, Philippe donne les précisions nécessaires ou demande un délai de réflexion.

12 h 30 est vite arrivé, l'heure de la fin de réunion a sonné. Martin range ses affaires. Anne réprime un sautillement. Si cela ne tenait qu'à elle, elle rentrerait plancher au bureau. Mais un programme ambitieux les attend demain, brainstorming-cohésion d'équipe.

Jean-Louis se frotte les mains. Son Philippe ne l'a pas déçu.

Quant à Philippe, il sourit faiblement. Il se sent à la fois sonné, vidé et galvanisé. Il sait qu'il s'est montré à la hauteur ; à la fois en imprimant sa conviction, et en ravalant les petites phrases dures qu'il a été tenté de prononcer. Ouf. Une nouvelle étape de passée !



## Chapitre 13

### Sortir du bois

*« La parole est l'ombre de l'action. »*

Démocrite

« Bonjour Frédéric... je peux entrer ? » Hervé passe une tête dans le bureau de Frédéric, situé « dans le couloir beige », à droite de celui de Philippe Albertini. Concentré sur son écran, Frédéric lève la main gauche en tapant de la droite sur son clavier, comme pour demander « une minute ».

« Bonjour ! Vous tombez bien, je suis en train de mettre la dernière main à ma présentation pour lundi. »

Hervé sourit : « Pas de problème, prenez votre temps ! » Lui et Mister Change se sont réparti « la tournée » des directeurs : l'idée est de se mettre à l'écoute des réticences et difficultés éventuelles de chacun afin de les aider à avancer ; et, bien sûr, de prendre acte et célébrer avec eux, quand il y a lieu, leurs premières réussites sur le chantier du moment.

Dans une semaine, lundi 19 mai, il est prévu que Frédéric soumette à ses collègues du comité de direction le projet pour son périmètre, avant de le présenter à tous les managers en lien avec la fabrication. En concertation avec Stéphane Labeyrou, Mathilde Coste et Jean-Paul Vautrin, les trois directeurs des usines de Bram, Saint-Dizier et Chalons, il a décliné à son tour le projet de l'entreprise en quatre axes industriels. Toujours dubitatif sur la méthode proposée par Mister Change, il a

malgré tout joué le jeu comme il s'y est engagé auprès de ses collègues et de Philippe Albertini.

Frédéric lève la tête de son écran et plante ses yeux dans ceux du jeune homme ; Hervé a son sourire en coin, empreint d'une pointe d'ironie qui ne gêne pas Frédéric. Il apprécie le jeune homme, avec sa silhouette dégingandée et sa modestie sous laquelle il perçoit une grande intelligence et un certain recul.

« Je voulais voir comment vous alliez et si je pouvais vous aider d'une manière ou d'une autre... commence Hervé.

– Oh, ça va...

– Vous avez l'air un peu tendu. Comment se sont passées les séances de coconstruction avec vos directeurs d'usine ? demande Hervé.

– J'ai bien avancé avec eux, mais alors ce qui m'a beaucoup étonné, c'est qu'ils ont eu des réactions très différentes tous les trois.

– Ça ne m'étonne pas ! commente Hervé. Chacun a des motivations, des enjeux et des attentes face aux changements, qui lui sont propres. Et qui peuvent évoluer, aussi...

– Oui, c'est sûr. Mais ce qui est compliqué, c'est de prévoir dans quel sens ils vont évoluer ! »

Hervé prend un marqueur et se dirige vers le paper-board. Il dessine un quadrillage et commence : « Si nous considérons vos trois directeurs par rapport et uniquement par rapport au projet de "refondation", Mathilde Coste, par exemple, quelle attitude a-t-elle par rapport au projet ?

– Eh bien, elle a fait preuve d'enthousiasme au départ, et puis quand nous sommes entrés dans les détails elle a formulé plusieurs inquiétudes dont certaines m'ont paru irrationnelles ! Notamment, elle a l'impression que l'accent est surtout mis sur Bram.



– OK, et vous avez trouvé comment la rassurer ? » demande Hervé.

Un par un, Hervé et Frédéric passent en revue les trois directeurs sous le prisme de leur engagement par rapport au projet. Ils sont à présent tous les trois positionnés sur la matrice sociodynamique : d'après ce premier état des lieux, Mathilde Coste est alliée, tandis que Stéphane Labeyrou est hésitant et Jean-Paul Vautrin, opposant !

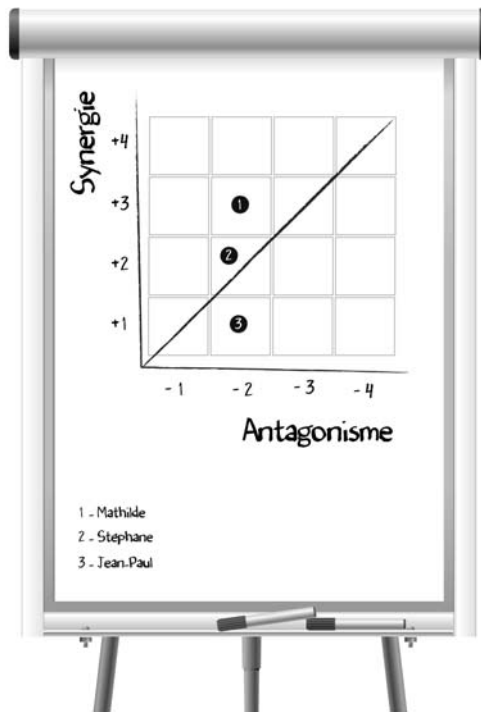


Figure 17 : La carte des partenaires de Frédéric

Frédéric pousse un soupir de soulagement. *On n'a plus à se poser la question « qui est pour, qui est contre », songe-t-il, mais simplement à se demander que fait cette personne en faveur du projet, et*

*comment l'aider à s'engager davantage ? Cet outil va drôlement simplifier mes relations avec mes interlocuteurs.*

« Merci pour cet éclairage, dit-il à Hervé avec chaleur. À présent que je sais comment les positionner et, peut-être, les amener à agir dans le sens du projet grâce à la stratégie des alliés, j'ai le sentiment que les relations avec mes subordonnés vont être beaucoup moins un souci ! En revanche...

– En revanche ?

– En revanche, je ne me sens toujours pas très à l'aise en présence de mes collègues du comité de direction. Pris individuellement, ça va encore, mais, lorsque nous sommes tous ensemble, je trouve notre relation détestable.

– Et du coup, vous appréhendez beaucoup la présentation devant eux lundi, c'est cela ?

– Oui...

– Vous aviez pourtant l'air satisfait de votre document, quand je suis arrivé...

– Sur le fond, oui, la présentation tient la route. Mais je n'aime pas beaucoup parler en public et encore moins devant ce public-là. J'en suis à compter les jours jusqu'à lundi !

– À l'origine, je vous rappelle que cette séance est supposée contribuer à améliorer vos contributions au projet !

– Je n'attends pas la moindre critique constructive de leur part.

– On peut aussi choisir de regarder la situation autrement : il vous reste cinq jours pour améliorer votre topo et vous entraîner ! Concernant la prise de parole en public, lequel de vos collègues serait votre meilleur allié, pour vous entraîner avant la présentation par exemple ?

– Laissez-moi réfléchir... Anne, probablement. Elle est très droite, ce qui est déjà un bon préalable. En plus, je l'ai vue

s'exprimer devant les syndicats avec un calme et une clarté qui m'ont surpris.

– C'est un bon début ! Mais vous me parlez de sa compétence technique. Si on se place, sur un plan sociodynamique, la croyez-vous susceptible d'agir de concert avec vous ?

– Oui... Oui, j'ai le sentiment qu'elle pourrait être une alliée, car l'autre jour, elle a pris l'initiative de venir me voir pour traiter un sujet social en lien avec des choix techniques que nous avons faits dans l'une de nos usines. Quand elle est partie, je me suis dit : tiens c'est plutôt sympa de traiter un sujet directement ensemble plutôt qu'en comité de direction. Donc je pense que si je vais la voir elle m'aidera sans problème.

– Parfait. Vous voulez qu'on regarde comment l'aborder ? Qu'allez-vous lui demander précisément quand vous irez la voir ? le questionne Hervé.

– Je ne sais pas encore... Je suppose que je vais passer une tête dans son bureau pour lui demander si elle a une heure à me consacrer ?

– D'accord...

– Et l'idée ce serait de répéter avec elle ma présentation du comité de direction. Notamment, lui présenter nos quatre axes pour la partie industrielle et qu'elle me dise si ça lui paraît clair.

– En tout cas, déjà, votre demande est très claire ! Et vous, que pourriez-vous faire pour l'aider ?

– Ça c'est facile ! Déjà, je peux lui proposer de répéter avec moi son morceau de bravoure. Elle a peut-être aussi des questions spécifiques sur les aspects industriels que je connais un peu.

– Votre regard d'ingénieur pourra lui être utile, sourit Hervé.

– Oui, on ne sait jamais... » répond Frédéric en lui retournant son sourire.

Frédéric a l'impression de mieux respirer. Beaucoup plus qu'une simple grille de lecture, la stratégie des alliés l'incite à aborder les sujets de manière beaucoup plus constructive. Il le sent, s'il se pose la question pour tous les acteurs autour de lui – et pas ses seuls collaborateurs – « Comment le rendre allié ? » ou « Que lui demander de faire pour le projet ? », il va décupler leur participation au service du projet.

Hervé s'apprête à partir, franchit la porte de verre... quand Frédéric se lève :

« Vous savez, en temps voulu... Jean-Louis Marquet pourra certainement m'aider à améliorer mes délais et mes stocks.

– Excellent ! Vous savez à quoi ça me fait penser ? demande Hervé.

– Non...

– Est-ce que vous vous souvenez du modèle de l'aventure ?

– La stratégie de changement que Mister Change nous a développée en comité de direction il y a quelques semaines ? Bien sûr que je m'en souviens, je m'étais même identifié à un héros récalcitrant ! s'exclame Frédéric.

– C'est bien cela, vous êtes un héros, de moins en moins récalcitrant si j'en crois notre échange, et vous vous apprêtez à terrasser le dragon délais et stocks. En ce qui concerne votre quête, Jean-Louis et Anne font partie des magiciens qui peuvent vous aider à la réussir, affirme Hervé.

– Oui, c'est vrai... » reconnaît Frédéric.

*Finalement, j'ai presque hâte d'être à la semaine prochaine. Il faut vraiment que nous en reparlions tous ensemble et que nous confrontions nos points de vue sur ces sujets, pense-t-il en serrant la main d'Hervé qui s'éloigne de son pas tranquille. Ça m'intéresse de savoir comment mes codirecteurs utilisent la grille sociodynamique, et comment ils comprennent la stratégie de l'aventure ! Et puis, savoir aussi ce qui fonctionne pour eux et ce qui ne marche pas. Si on s'y met*

*tous, on va peut-être vraiment réussir à transformer techniquement Bramatech.*

Et il décroche son téléphone : « Allô, Jean-Louis ? Dis donc... j'ai compris un truc ! »

De son côté, Hervé, qui a rendez-vous avec Isabelle André, patiente de l'autre côté de la porte qu'elle termine une conversation téléphonique. L'heure qu'il vient de passer avec Frédéric lui a rappelé sa conversation avec Emmanuel Bastide, le directeur d'exploitation d'une compagnie nationale de bus urbains et interurbains qui l'avait contacté pour améliorer le taux de satisfaction des usagers et des conducteurs. La mission s'est terminée il y a deux mois et Hervé revenait voir toute l'équipe de direction pour faire un bilan qualité contrat, où l'ensemble des neuf mois de collaboration avait été passé au peigne fin. Emmanuel, donc, lui a dit quelque chose qui lui a fait grand plaisir : « Vous savez, nous nous sommes complètement approprié le modèle de l'aventure, à tel point que nous avons décidé d'en relancer une ! »



## **TROISIÈME PARTIE**

# **Les managers s'impliquent**





## Chapitre 14

### La veillée d'armes

*« Rien n'est plus beau qu'un homme lorsqu'il avance... »*

Jean Cau

Lundi 19 mai, 8 h 30. Réunion spéciale du comité de direction dans le bureau de Philippe Albertini.

Comme d'habitude, Adeline Pentoux a tout préparé dans les règles de l'art, le rappel des invitations trois jours à l'avance, et dans le bureau de Philippe, à côté de la grande table ovale, du thé, du café et des mini-viennoiseries attendent les participants ; comme d'habitude, Philippe préside ; comme d'habitude, chacun a pris place – mais pas selon les alliances habituelles. Anne Janin et Frédéric Roulier, qui s'évitaient plutôt, spontanément se sont assis côte à côte ; ainsi que Bertrand Jolivet et Isabelle André.

L'ordre du jour a été modifié par rapport aux comités de direction habituels : aujourd'hui, on ne passera pas en revue les résultats opérationnels de chaque unité, pas plus qu'on ne se penchera sur l'état d'avancement des projets transversaux. L'objet affiché de ce comité spécial est de rendre publiques et d'améliorer les présentations de chaque directeur avant que lui-même « planche » devant les top managers de son unité, d'ici une semaine à dix jours. L'objectif non affiché, tout aussi important, est de renforcer la cohésion de l'équipe de direction.

Pour Philippe Albertini, l'enjeu « de fond » est de vérifier que tout le périmètre de la refondation est couvert – et, à l'inverse,

qu'il n'y a pas deux projets d'unité empiétant l'un sur l'autre. Il veut aussi mesurer à quel niveau chacun est entré, ou pas, dans l'action contributive.

Sur la forme, il a passé plusieurs heures avec Mister Change pour se former à la technique de l'actionnement.



Figure 18 : Les 4 temps de l'actionnement

Quels sont ses leviers pour aider ses collaborateurs à prendre des initiatives ? Comment les soutenir dans leurs efforts ? Philippe Albertini a compris combien il était important de passer du temps avec eux – oh, pas des heures et des heures, souvent quinze-vingt minutes suffisent, mais régulièrement et, surtout, avec l'intention de les aider.

« Vous passez une tête, voyez dans quel état d'esprit ils sont – car franchement s'ils ont un rhume carabiné ou que leur conjoint

leur bat froid, ils n'auront pas la tête à vous écouter. Bref, demandez-leur comment ils vont et écoutez sincèrement la réponse ; ou vous partez sur un sujet « hors boulot » qui les intéresse. Ensuite seulement, vous leur parlez du schmilblick, en leur demandant par exemple comment ils avancent sur leur projet. S'ils n'en sont nulle part, ne leur faites pas de reproche – c'est cela qu'ils appréhendent le plus et qui les empêche de venir vous voir pour débloquer la situation.

« Non, demandez-leur simplement, tranquillement, ce qui les empêche d'avancer ; et si vous pouvez les aider d'une manière ou d'une autre. C'est cela, l'écoute active... Vous devez accepter qu'ils fassent preuve d'antagonisme. "Alors comment vois-tu les choses pour que ça te convienne ?" pouvez-vous demander par exemple. À vous, ensemble, de trouver des contre-propositions qui aillent aux deux parties. Vous verrez, elles vont enrichir le projet même si, au départ, ça le complique... La recherche commune d'une solution est aussi une manière de lui témoigner que son opinion compte et que Bramatech ne veut pas et ne peut pas avancer sans lui.

« Et avant de partir, vous bouclez la boucle, ce qui revient à reformuler "qui fait quoi et pourquoi" : c'est à ce moment que vous vérifiez que vous vous êtes bien compris et que leur "oui" n'est pas un engagement de façade. » Voilà en substance ce que lui avait expliqué Mister Change.

Philippe Albertini a commencé à jouer le jeu du soutien actif et bienveillant ; pour le moment, il a surtout vu l'énergie que ça lui demande ! Ce n'est pas une posture naturelle dans une entreprise, d'aller vers l'autre... Et encore moins « d'aller vers l'autre sans porter de jugement ». Il est assez impatient de voir les résultats de ce changement d'attitude. Aujourd'hui, c'est le baptême du feu du « Albertini nouveau ». Parviendra-t-il à laisser ses manières cassantes au vestiaire ?

Mister Change et Hervé sont présents, mais c'est avant tout pour observer l'évolution des directeurs en termes d'implication sur le projet. Mister Change n'a prévu d'intervenir qu'en cas de besoin...

Frédéric demande à passer en premier. Il a joué le jeu convenu avec Hervé : il est allé voir Anne, qui a accepté de travailler avec lui sur sa présentation. Les deux heures qu'ils avaient prévu de passer ensemble sont devenues une matinée ; à présent Frédéric se sent en confiance. Anne lui a transmis ses trucs pour juguler le trac : « Pendant que les gens cherchent leur stylo, toi, tu prends une grande inspiration, puis tu expires, lentement, tu fais ça deux ou trois fois. Et tu n'oublies pas de garder la tête haute et de baisser les épaules ; c'est bête, mais ton impact augmente quand ton cou est bien dégagé. »

Elle lui a également fait part de ses remarques sur le fond : « C'est très juste, ton idée d'organiser l'échange plus fluide entre le bureau d'études et la forge, mais pourquoi tu ne pousses pas ta logique jusqu'en fin de flux ? Le matriçage et l'usinage auraient eux aussi tout à gagner à une plus fine anticipation des desiderata des méthodes. » Sans être une spécialiste de la production, Anne a fait parler son bon sens. Quant à leur sujet commun, la partie ressources humaines appliquée aux collaborateurs de la production, et notamment la mise en place d'un suivi régulier entre aînés et nouveaux arrivants, ils n'ont pas eu de difficultés à se mettre d'accord sur un plan de formation des mentors.

Frédéric prend la parole. Il réprime un léger tremblement et repense aux conseils d'Anne : « Regarde-les droit dans les yeux : si tu fais ça, ils ne pourront pas mettre en doute ta sincérité. Tu es convaincu de ce que tu dis. Le pro de ton sujet, c'est toi. » Il prend une grande inspiration et se jette à l'eau :

« Bonjour, je vais vous présenter le doc que j'ai préparé avec Mathilde, Stéphane et Jean-Paul à l'intention de mes managers. Ce que j'attends de vous, au-delà de votre naturelle bienveillance

(il marque une pause, sourit), ce sont vos remarques et contributions pour en améliorer le fond et toutes les pistes qui me permettraient de mieux faire passer mon message sur la forme. »

Il marque une nouvelle pause, observe Anne qui le regarde intensément. Philippe est très sérieux, Jean-Louis boit ses paroles ; Martin regarde fixement devant lui, le visage impassible. Isabelle lisse les plis de sa jupe bleu marine déjà impeccable. Comme souvent, le visage de Bertrand est indéchiffrable : impossible de savoir s'il écoute ou pense à autre chose.

Une grande respiration, et Frédéric poursuit : « Le premier pilier de notre transformation, à la production, est de développer une culture de progrès continu. Pour ce faire, je prévois de mettre en place le 5 S dans tous les ateliers. L'autre axe, que j'appellerai "Lean Visuel", consiste à ce que chacun, chaque jour, puisse prendre connaissance des indicateurs qui veulent dire quelque chose pour lui. Avec une demi-douzaine de chefs d'atelier et des opérateurs, tous volontaires, nous allons sélectionner pour chaque unité de production les trois ou quatre indicateurs pertinents que nous voulons voir suivis dans le temps. Je souhaite également rendre le client plus tangible pour chacun, c'est pourquoi nous avons décidé... »

Frédéric poursuit son exposé : la réduction des cycles de production de 25 % pour 700 références, le travail sur les goulets d'étranglement et, enfin, le programme de mentoring en tandem avec les RH.

Alors qu'il énonce ces idées fortes, Frédéric s'anime et prend de l'aplomb. *Ma parole, il y croit vraiment !* songe Jean-Louis. *Où sont passés sa réserve et son scepticisme ?*

Anne est rose de plaisir : son collègue ne s'est pas transformé en Démosthène, mais il a mis beaucoup de sincérité dans sa présentation. Elle voit qu'il a progressé grâce à ses conseils, et il a encore de la marge de manœuvre avant la présentation à son équipe la semaine prochaine.

Quant à Philippe, il est bluffé lui aussi. Quel chemin accompli par Frédéric depuis le séminaire à l'auberge de Port Canal !

Martin lève les yeux de son cahier ; son œil noir étincelle : « Tu as fini ? Je peux donner mon avis ? »

Face à l'agressivité à peine voilée de sa question, Mister Change juge utile de préciser : « Les remarques que vous faites aujourd'hui concernent avant tout votre domaine d'expertise commun, à savoir le management. La question qui vous est posée, c'est : "Comment pensez-vous que Frédéric puisse faire pour embarquer son terrain de manière encore plus efficace ?" »

Mister Change le sait, dans ce genre de circonstances, c'est souvent l'opposant à un projet qui s'exprime en premier. *Avec Martin*, pense-t-il, *tout l'enjeu est de l'emmener de l'antagonisme actif à, disons, la neutralité...*

Martin regarde Mister Change d'un air absent, comme s'il n'avait pas intégré le sens de ses paroles. D'ailleurs, il passe à l'attaque : « Présenté tel quel, ton projet d'unité me semble un peu gadget, et, surtout, très replié sur l'intérieur. Moi mon job, c'est d'alimenter le tuyau du développement : le pôle commercial est prêt à certains arrangements, si ce n'est pas nous qui récupérons tout le tas de boue. Tout votre travail de coordination, là, avec les méthodes, si c'est pour nous rallonger les délais, non merci. Quand nous vendons une pièce à Air Construction avec un délai de six semaines, ce n'est pas pour qu'il l'ait trois mois plus tard ! »

Contre toute attente, c'est Anne, habituellement réservée en séance, qui monte au créneau : « Je ne comprends pas bien le sens de ton intervention, Martin. Si tu pouvais mettre de côté les questions relevant de ton périmètre et les réserver quand ce sera ton tour de présenter... Le sujet du moment, c'est d'aider Frédéric à travailler sur sa capacité d'entraînement quand il présentera son projet. »

Regard glacial de Martin.

Philippe intervient : « Et néanmoins, si Martin a des demandes à émettre pour améliorer la transformation de l'axe "production", notamment des mises en garde concernant la possible réaction des clients... Elles seront accueillies avec gratitude, nuance-t-il. Tu sais bien que nous ne sommes pas ici pour dézinguer le commercial... Ce que nous souhaitons, c'est fluidifier l'interface entre le commercial et la production. »

C'est bien la première fois que quelqu'un, ici présent, l'entend calmer le jeu ; et lui-même est assez surpris de se voir dans le rôle du bienveillant.

Malgré cette ouverture, un silence gêné tombe sur la salle ; silence que Jean-Louis rompt au bout de quelques secondes qui auront semblé interminables à tous. Il demande : « Dis-moi, Frédéric, au sujet des cycles de production. J'ai le sentiment que nous pourrions trouver deux ou trois chiffres pour accroître l'efficacité de ton argumentation. Il me semble important que tes gars comprennent bien pourquoi nous avons décidé de raccourcir nos cycles – l'argent que nous perdons en l'état actuel des choses, et les économies que leurs efforts nous permettront de réaliser. Si tu veux, je peux t'aider à chiffrer ça ? »

Frédéric accepte avec un sourire soulagé. Puis vient le tour des autres directeurs. Suivant les conseils de Mister Change ou d'Hervé, la plupart d'entre eux ont répété deux par deux : du coup chacun a un allié dans la salle. Le climat est plutôt constructif ; les questions fusent ! Au fur et à mesure que se déroulent les présentations et le jeu des questions réponses, les suggestions sont de plus en plus pertinentes.

Martin est le dernier à passer. Il n'a joué le jeu qu'en façade. « Moi, les présentations, je connais, j'en fais tous les jours à mes clients ; alors, votre galop d'essai, c'est vraiment pour vous faire plaisir. » Et, de fait, sa présentation est brillante, ses transparents sont impeccables.

Le comité de direction est terminé. Alors que tous les participants rassemblent leurs affaires et se lèvent, Philippe s'approche de Frédéric et lui dit assez fort pour que tout le monde puisse entendre : « Pour un galop d'essai, ce n'était pas mal du tout votre présentation. Vous savez, je suis à 100 % derrière vous. Et à propos, le schéma que vous nous avez montré pour figurer les flux de production, si vous pouviez me le faire passer, il me serait utile. »

Les yeux de Frédéric brillent de fierté quand il acquiesce de la tête, trop ému pour répondre. Martin quitte rapidement la salle sans un mot pour personne.

Comme à leur habitude, Jean-Louis et Philippe sont les derniers à sortir de la salle. À mi-voix, Jean-Louis félicite Philippe : « J'ai trouvé cette veillée d'armes très constructive, chapeau. On dirait que le courant est revenu avec Anne, Frédéric. Même Martin, tu as réussi à le canaliser. »

Philippe a un petit sourire heureux, et fatigué : « Oui, ça marche assez bien en fait, quand on abandonne le management purement directif. Et puis je suis heureux, ce n'est plus moi qui porte tout. Tu as vu comme Anne est montée au créneau ? »

Jean-Louis sourit, lui entoure l'épaule du bras, ne répond rien. Il perçoit la fatigue et le plaisir de progresser. Cette démarche de s'en remettre à ses adjoints, d'abandonner l'illusion de maîtrise absolue... C'est tout sauf naturel pour Philippe !

Dans le modèle de l'aventure, pense-t-il, une fois que le roi a compris que son rôle est d'engager ses chevaliers et ses magiciens dans la quête et dans la mise en œuvre des solutions, il le joue à fond. Et c'est exactement ce que fait notre Philippe ! C'est d'autant plus facile pour lui qu'il en mesure les effets positifs.



## Chapitre 15

### Ça coince

*« La fatalité triomphe  
dès que l'on croit en elle. »*

Simone de Beauvoir

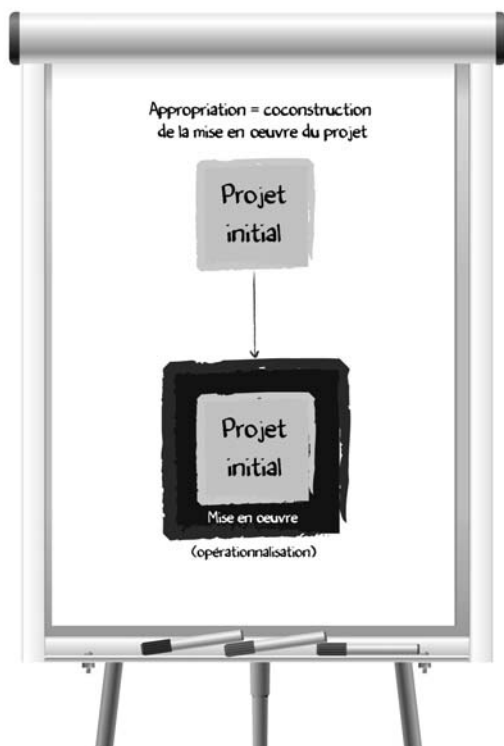
Vendredi 30 mai, 14 h 05. L'été s'installe tôt à Bram ; les thermomètres affichent 32 °C à l'ombre, 40 °C à proximité des forges. Les opérateurs et ceux qui les encadrent au plus près sont en nage, laborieux, fatigués ; et pourtant, il faut continuer à produire.

Mais repassons à l'étage de la direction. Depuis le début de la semaine, Frédéric, accompagné d'Hervé, fait le tour des usines avec les directeurs d'usine pour lancer auprès des principaux managers les quatre axes du nouveau projet industriel : lundi, Bram ; mardi, Saint-Dizier et jeudi, Chalons.

La vraie difficulté, que Frédéric a bien mesurée, réside dans le courage dont il doit faire preuve à tout moment : lever les yeux de sa feuille, regarder les personnes en face, aborder les sujets et accepter les critiques ou les simples remarques de bon sens de la part de ceux qui expérimentent tous les jours « comment ça se passe ».

Heureusement, épaulé par les outils d'Hervé et le soutien de Philippe, facilitant la cohésion avec ses trois directeurs d'usine, ces présentations ont été des moments d'échanges musclés et constructifs.

Hervé lui a expliqué qu'il s'agit à présent d'entrer avec ses managers dans une phase d'appropriation, c'est-à-dire de coconstruction de la mise en œuvre du projet.



*Figure 19 : L'appropriation*

« S'approprier, avait-il dit, c'est faire sien quelque chose. Approprier, c'est aussi rendre quelque chose propre à un usage.

« Transposée au projet refondation, l'appropriation pouvait donc se décliner en quatre partis pris :

- le sens (pour faire sien un projet, il faut le comprendre) ;
- la coconstruction (pour faire sien un projet, il faut pouvoir participer à son élaboration) ;

- l'action : un projet est virtuel tant qu'il n'est pas traduit en actions et en résultats mesurables ;

- et, enfin, l'intelligence collective.

« Pour rendre un projet propre à la mise en œuvre, les meilleurs experts sont les opérationnels : ceux qui vont vivre les changements induits.

– Finalement, avait conclu Frédéric, l'appropriation, c'est la coconstruction de la mise en œuvre du projet avec le terrain ! »

Frédéric était donc parti à la rencontre des managers... Contre toute attente, la réaction la plus forte a été celle de Gilles Lannier. Le patron de la fabrication à Bram est connu pour être « bonne pâte », et c'est pourquoi Frédéric et Stéphane ont été surpris de le voir ruer dans les brancards : « Je vous y verrais, vous... Comment est-ce que je vais annoncer tout ce "bin's" aux opérateurs alors qu'on vient de virer certains de leurs collègues ?! »

La grève de décembre a laissé un climat très tendu entre les opérateurs et leurs managers. Les tentatives de dialogue n'ont pas été très fructueuses depuis lors, et parmi les opérateurs circulent surtout des rumeurs sur la santé défaillante de l'entreprise... Entre ces hommes et ces femmes qui se côtoient tous les jours, toute la semaine, toute l'année, c'est encore la guerre froide à défaut d'être la guerre ouverte. De plus, la publication récente des partants du plan de sauvegarde de l'emploi, après des mois d'attente du couperet, a été vécue très douloureusement : effondrement pour ceux qui partent, culpabilité et angoisse pour ceux qui restent (« Ce coup-ci, on est sauvés, mais le prochain ? »).

Alors oui, Frédéric peut comprendre ses appréhensions : « C'est une position très difficile à tenir, je le reconnais, lui a-t-il répondu gravement. Et nous serons là derrière toi, avec chacun d'entre vous, pendant que vous parlerez à vos gars. Et derrière

nous, il y a Philippe Albertini. Il s'est engagé à soutenir toutes nos initiatives.

– Oui, surtout quand ça se passe bien ! » a ironisé Julien Pasquale, le responsable de l'usine.

Frédéric l'a regardé droit dans les yeux : « Non, quoi qu'il arrive », a-t-il répondu très sérieux. Puis en souriant : « Mais je vous rassure, on fera tout pour que la situation tourne à notre avantage, et que Bramatech se retrouve en haut de l'affiche. »

Cet après-midi, c'est Martin Pratt qui planche devant ses collaborateurs. Il a reculé le plus qu'il pouvait la date de sa présentation... Comment entraîner les commerciaux dans un projet qu'il trouve inutile et qu'au fond de lui il redoute ? Il se sent dépossédé et en disgrâce auprès de Philippe Albertini. *C'est un comble, je lui ai appris le fonctionnement de la boîte quand il est arrivé et, à présent, il me désavoue publiquement !*

Il songe souvent à claquer la porte – mais quitter un poste de directeur commercial à 51 ans, dans la région toulousaine, relève du suicide professionnel. Bien sûr, Cathy son épouse et lui pourraient déménager, retourner à Paris. Mais la pharmacie de Cathy est très rentable et elle ne voudrait pour rien au monde quitter leur jolie maison et sa piscine en bordure de la ville. À moins d'envisager de repartir de zéro avec un gros risque, sa marge de manœuvre est mince. Pour l'instant, il n'a pas d'autre choix que de s'y coller et de faire cette satanée présentation. Les autres directions ne peuvent plus avancer sans le commercial.

L'organisation commerciale de Bramatech, aujourd'hui, fonctionne site par site. Chacun travaille en autonomie et se coordonne assez peu avec les autres – conséquence de la succession des rachats de l'usine de Chalons puis de Saint-Dizier ; les structures existantes ont été maintenues en l'état sans être fondamentalement repensées. Cette organisation convient très bien à la personnalité de Martin, qui à la fois dirige les ventes de

Bram et chapeaute les deux autres directeurs commerciaux. Le service est de taille modeste, chaque directeur de site manageant lui-même trois directeurs des ventes organisés par secteur : aéronautique, énergie, nucléaire.

Cette organisation « par site » conduit parfois plusieurs ingénieurs commerciaux de Bramatech, basés sur deux sites différents, à contacter le même client. Logique du point de vue de Bramatech puisque chaque site fabrique des produits différents... logique aussi du point de vue de Martin qui a très peu de management à assumer : chaque site vend ses produits, fait son reporting et lui peut se consacrer à ce qu'il aime vraiment, rencontrer ses clients grands comptes. S'il ne tenait qu'à lui, il ne changerait rien !

Mais Philippe Albertini est aujourd'hui convaincu qu'il est plus efficace que chaque client ait un seul contact commercial. C'est aussi beaucoup plus confortable du point de vue de l'acheteur : il diminue son nombre d'interlocuteurs et son commercial Bramatech dispose de toutes les informations concernant le compte. Mais cette nouvelle organisation va demander un surcroît de travail à l'équipe commerciale : chaque ingénieur commercial va devenir multi-produits et restreindre son nombre de clients ; quant à Martin Pratt, sa mission va devoir évoluer vers plus de coordination et d'animation : une fonction plus managériale donc, et beaucoup moins sur le devant de la scène à remporter seul des contrats importants.

Malgré les nombreuses discussions qu'ils ont eues, c'est peu de dire que Martin n'adhère pas à la proposition de Philippe Albertini. Ce dernier, à bout d'arguments, lui a fait comprendre que la refonte de la direction commerciale en faveur du client n'est pas une option – seules le sont les modalités. Voilà Martin embarqué bien malgré lui dans une aventure dont il se sent le perdant ; et le voilà mis au pied du mur puisqu'il doit présenter aujourd'hui ce grand chambardement.

Pour lancer la refonte commerciale, il va s'appuyer tout d'abord sur Julien Pecq et Martine Grimault, les directeurs commerciaux de Chalons et de Saint-Dizier.

À l'inverse de Frédéric, qui s'est déplacé, il les a convoqués à Bram, ainsi que les neuf directeurs des ventes : Line Leblanc, Damien Bessuge et Christophe Chaillac à Bram, René Camus, Germain Jacottet et Michel Breton à Saint-Dizier, Thierry Vidal, Hector Edel et Sophie Roux à Chalons. Les voilà tous installés dans la salle du conseil, au premier étage du bâtiment de verre. La lumière aveuglante et la température lourde au dehors affectent les humeurs et l'entraînent ; à moins que ce ne soit la contagion de la réticence de Martin.

Martin, qui vient de présenter « son » projet » devant les douze cadres commerciaux et Hervé. Il a fait preuve d'un semblant de conviction, mais son attitude intérieure dit : *Je vous en parle parce que je n'ai pas le choix*. Hervé est frappé par l'apparente soumission de ses cadres, et par la communion mimétique qui rend tous leurs visages impassibles et figés, comme l'est celui de Martin.

15 h 00. Martin est sorti, laissant Hervé seul face aux douze. L'objectif de cette réunion, qui doit durer deux heures, est de leur permettre de s'approprier le projet.

Mais avant cela, Hervé a prévu environ trois quarts d'heure pour laisser s'exprimer leurs interrogations, leur incompréhension, éventuellement leur colère – en vue d'aboutir à une reformulation du projet. C'est important de s'assurer que tout le monde a bien compris la même chose ! Pour cela il faut être en crédit d'intention, bienveillant et surtout généreux. Ce n'est pas si facile que de devoir changer. Et pour cela, inventer une autre manière de faire les choses...

Il est prévu que le reste de la réunion sera consacré à l'étape de synchronisation, c'est-à-dire à la formulation des conditions d'adhésion et surtout leurs propositions pour améliorer le projet.

Comme Mister Change le dit souvent : « L'objectif de cette réunion c'est de regarder un peu dans le rétroviseur, et beaucoup à travers le pare-brise ! »

Mais pour le moment, on n'en est pas au stade des propositions ni même du dialogue. La digestion bat son plein et la salle du conseil baigne dans un silence de cathédrale. On entend la rumeur de la forge au dehors. Hervé a devant lui des visages fermés, éteints, absents... Pourtant, depuis que Martin a quitté la salle, il perçoit un relâchement perceptible des émotions – comme si les physionomies s'autorisaient à exprimer leurs sentiments. Il lit de la fatigue dans le regard d'un homme grand et dégarni, Germain Jacottet, de Saint-Dizier, il lit de la colère dans les yeux d'un homme très brun qu'un badge identifie comme étant Christophe Chaillac, directeur des ventes énergie à Bram.

Christophe Chaillac en a plus qu'assez de subir les volte-face de la conjoncture, les exigences des clients, les retards de la production – et les lubies du patron : « La grève a déjà occasionné un manque à gagner qui se chiffre en dizaines de millions d'euros... La direction de nouveau s'amuse à nous faire perdre notre temps. Et pendant ce temps, le chiffre ne va pas se faire tout seul. » Mais la seule politesse admise est de ravalier sa colère.

Hervé est très calme. Il se tient naturellement droit, regarde en face ses interlocuteurs les uns après les autres. Après avoir laissé peser le silence pendant trente interminables secondes il demande : « Vous avez entendu les propositions de Martin. Qu'en avez-vous pensé ? »

Sophie Roux, une blonde rigolarde, responsable de la filière nucléaire à Chalons, ouvre les hostilités, souriante et déterminée :

« Qu'est-ce que vous cherchez à savoir, au juste ?

– C'est toujours nous, aux ventes, qui payons les pots cassés. Et là on hérite de la nouvelle lubie d'Albertini : démanteler la rela-

tion clients, autant dire le nerf de la guerre, affirme Christophe Chaillac, la mâchoire crispée.

– Là tu exagères un peu, lui répond d'une voix lasse Julien Pecq, directeur commercial à Chalons. Mais c'est vrai qu'on se demande ce que vous faites là... Vous venez nous apprendre à mieux faire notre métier ? »

Hervé se raidit imperceptiblement : « Pardonnez-moi, Mesdames et Messieurs. Je n'ai jamais vendu de pièce en titane, car ce n'est pas mon métier. Mon rôle auprès de vous et le cadre de cette réunion, me semble-t-il, viennent de vous être communiqués clairement par Martin Pratt : nous sommes ensemble pour recueillir votre sentiment et vos propositions face au projet de nouvelle organisation commerciale.

– Ne nous prenez pas pour des imbéciles, s'énervé Christophe Chaillac. On le sait bien que si vous êtes ici avec votre beau costume, c'est à cause de la grève.

– Si, comme vous, j'ai traversé la France pour être présent à cette réunion, c'est que je suis convaincu que nous avons quelque chose à faire ensemble. Mais la grève, effectivement, a marqué un problème de confiance et de fonctionnement collectif au sein de l'entreprise. Personne n'a désigné de coupable et personne ici, je présume, ne souhaite en désigner un qui serait le remède à tous vos maux. Ce n'est pas aussi simple...

– Erreur, monsieur le consultant, s'insurge Hector Edel, responsable des ventes énergie à Chalons. On le sait bien, dès qu'il y a un pépin, il faut un bouc émissaire. Ça arrange tout le monde. On peut passer à autre chose.

– Ce sont toujours les mêmes qui trinquent, bougonne Germain Jacottet. Ici, ce sont les ventes. Philippe Albertini est issu de la production, il a toujours méprisé les vendeurs. C'est comme ça. Et c'est profondément injuste car c'est nous qui faisons vivre la boîte. Ceux qui la plombent, ce sont les gars de la production



avec leurs grèves, leurs retards, la non-conformité qui nous met dedans à chaque fois. »

Un silence. Tout le monde prend sa respiration, comme pour attaquer un second round.

« Vous éprouvez un sentiment d'injustice parce que vous vous investissez à fond dans votre travail et que vous voulez qu'il soit mieux reconnu... commence Hervé. Une nouvelle fois, je n'ai rien à vous vendre. Je constate avec vous qu'il existe un problème, sauf à ce que vous me disiez le contraire, et je suis ici pour essayer de le comprendre et de vous aider. »

Un silence s'installe, qui semble devoir ne jamais prendre fin. Hervé croit se débattre en plein rêve : « Écoutez, cela ne sert à rien d'aller plus loin pour le moment. Je ne peux vous aider qu'à partir du moment où vous voulez bien être aidés. Je vous souhaite une bonne fin de journée. » Et il commence à ranger ses affaires pour partir.

Martine Grimault, la directrice commerciale de Saint-Dizier qui n'est pas intervenue jusque-là, prend la parole : « Ah non ! Dans mon agenda, il est noté que nous avons deux heures de formation avec vous cet après-midi, je reste pour ma formation.

– Il ne s'agit pas d'une formation, mais d'une réunion d'appropriation. Et pas de problème, vous pouvez rester, c'est moi qui pars. » Hervé se lève.

« Non, nous ne sommes pas d'accord. Nous devons écouter ce que vous avez à nous dire, proteste mollement Line Leblanc, responsable du secteur nucléaire à Bram.

– Je sais ce qu'on va faire : on ne va rien faire. » Hervé est très en colère.

« Attention, là vous nous insultez !

– Je n'insulte personne. Nous sommes ici aujourd'hui pour trouver ensemble des solutions. Ceux qui veulent sortir peuvent le faire. Sinon, c'est moi qui vais partir.

– Très bien, je m'en vais. » Christophe Chaillac se lève, attrape son cahier et son stylo, traverse la salle et sort en claquant la porte. Germain Jacottet hésite, regarde autour de lui, se lève à demi, se rassied.

Immédiatement, la tension retombe. Comme s'il avait fallu que l'un d'eux se sacrifie en exprimant par des gestes leur colère et leur frustration communes...

Volontairement, Hervé garde le silence. Martine Grimault pousse un grand soupir puis sourit :

« Vous êtes d'accord pour reprendre maintenant ? Nous avons tous pas mal de griefs contre la nouvelle organisation, et pour ma part, je suis prête à les partager avec vous !

– Alors allons-y », sourit Hervé en attrapant un marqueur et se dirigeant vers le paper-board.

Finalement, la participation sera bonne. Après de nombreuses critiques, la logique de la nouvelle organisation apparaît et même certains avantages sont identifiés :

« Oui, finalement, si on est mieux coordonnés entre nous et avec la production, certes on y perd en indépendance, mais on pourra plus facilement se concerter pour anticiper les délais que nous donnons aux clients et organiser les tests qualité. Cela évitera quelques mauvaises surprises, et de donner une image désastreuse qu'on ramènera pendant des lustres pour rattraper », résume Julien Pecq.

À 17 heures, pendant la pause, Hervé retrouve Martin Pratt et lui raconte la nature des échanges et leur intensité. Il lui propose

d'appuyer, dans son discours de bouclage, sur les difficultés des prochains mois, mais aussi sur l'aspect excitant pour chacun de travailler de manière plus intégrée avec les clients. Martin prend note, hoche la tête sans rien dire.

Retour dans la salle. Hervé, sous le contrôle de directeurs et responsables commerciaux, présente à Martin la synthèse des travaux réalisés, puis lui passe la parole. Martin, les bras croisés, le visage fermé, parle cinq minutes à peine, et pour dire en substance : « Je vous ai entendus, on va voir ce qu'on peut faire. » Aucune reformulation, pas un sourire, rien qui renforce les pas qui ont été faits cet après-midi. Hervé se sent très dépit.

À 17 h 45... La messe est dite et la réunion est terminée. La fatigue se lit toujours sur les visages, mais c'est une fatigue soulagée d'avoir levé des angoisses et commencé à travailler ensemble. Tout le monde salue cordialement Hervé. Sophie Roux, en passant près de lui, dit gentiment : « Je ne regrette pas d'être restée ! »

Hervé a prévu d'aller faire le point avec Philippe Albertini pour lui raconter les événements de ces derniers jours. Il a besoin d'un sas pour décompresser, se rend au rez-de-chaussée vers le havre de la machine à café... Dans le demi-jour de l'escalier, il se heurte à une silhouette qui vient à sa rencontre.

Il reconnaît Christophe Chaillac ; sa colère semble retombée, il a même l'air un peu gêné : « Je voulais m'excuser pour cet après-midi. Ce n'était pas très correct vis-à-vis de vous de quitter la salle, mais je ne voudrais pas que vous le preniez comme une attaque personnelle. Cette période, les grèves, les annonces, tout cela est très déstabilisant pour moi. Mais j'ai eu le temps de réfléchir et je me rends compte que ce début de réunion avec vous, c'est sans doute la première discussion sincère que nous avons eue depuis des années. »

Hervé sourit : « Ne vous inquiétez pas, nous aurons d'autres occasions d'avoir des discussions franches. »



## Chapitre 16

### Séparation ?

*« L'art de gouverner consiste à ne pas laisser vieillir les hommes dans leur poste. »*

Napoléon Bonaparte

« Il faut que Martin s'en aille. » La phrase, pourtant dite à mi-voix, a sonné comme une claque dans la bouche de Philippe Albertini. Jamais il ne se serait cru capable de la prononcer, ni de se séparer d'un ancien compagnon d'arme.

Vendredi, 18 h 55, au Café de la Place de Bram. L'ombre des platanes apporte un semblant de frais, même si la chaleur est encore écrasante. « C'est parti pour trois mois de cerveau ramolli ! » avait prédit son fils Vincent le matin même, au téléphone. Ça l'a fait rire, lui le grand amoureux de la chaleur qui s'est adapté sans difficulté au climat de la région.

La place est en train de s'animer, les Bramois de tous âges aiment s'y retrouver pour célébrer le début de la soirée devant un verre ou une partie de pétanque ; les adolescents font pétarader les mobylettes.

Lorsque Hervé est passé le voir dans son bureau pour faire le point sur la réunion d'appropriation avec l'équipe de Martin, Philippe était en grande conversation avec Jean-Louis et il leur a proposé : « Si vous me racontiez ça devant une bière ? Je meurs de soif, et ai bien besoin de prendre l'air. » Hervé a sa place dans le dernier avion, à 22 h 05, ce qui lui donne une bonne heure avant de reprendre la route vers l'aéroport de Toulouse.

Philippe Albertini avale une gorgée du liquide ambré. La fraîcheur et l'amertume familière le soulagent un peu. Le récit que vient de lui faire Hervé du malaise qu'il a perçu au sein de l'équipe commerciale, cela ajouté à l'hostilité de Martin face au projet, son immobilisme depuis le lancement, tout cela dans un contexte de perte de confiance croissante depuis sa prise de fonction... La coupe est pleine.

« Les ventes sont un point crucial du dispositif. Vous m'avez dépeint des collaborateurs désespérés, et je vais vous dire, ça ne date pas d'hier. Cela fait plusieurs années que Martin dirige ses équipes à coups de demandes contradictoires, d'objectifs réévalués en cours de route, de petites phrases assassines prononcées avec son air bonhomme... Je n'ai que trop attendu. »

Jean-Louis sirote à petites gorgées un thé encore brûlant. Prudent, il attend. Hervé trempe ses lèvres dans son diabolomenthe, tend la main pour picorer une cacahuète puis se ravise, croise le regard de Philippe Albertini et dit lentement :

« Si on se débarrasse de tous ceux qui, à un moment, sont opposés au projet, il ne restera plus grand monde pour faire tourner Bramatech. »

Sourire de Jean-Louis.

« Dites, vous exagérez ! Ils sont nombreux à se rallier... proteste Philippe Albertini.

– En plus, commence à se mouiller Jean-Louis, si tu dégages Martin, tu contreviens à ta promesse que les gens sont libres de s'engager ou pas.

– Mais c'est justement en faisant partir Martin, qui n'est apprécié par personne, que l'on donnera le signe fort d'un nouveau départ ! Enfin nous posons une limite aux comportements néfastes.

– À moi, il me semblait, répond Jean-Louis, que la stratégie des alliés nous commande justement de passer du temps avec les

alliés du projet au lieu de s'obséder avec les opposants, comme une pie qui ne voit que ce qui brille ! »

À ces mots, Philippe se renfroge. Un pigeon s'envole d'un platane, faisant tomber une feuille.

Sur son calepin, Hervé griffonne rapidement des ronds noirs qui entourent une grappe de ronds blancs.

« Vous vous souvenez des fondamentaux du jeu de Go ? demande-t-il en levant les yeux vers Philippe, avant de se remettre à son “dessin”.

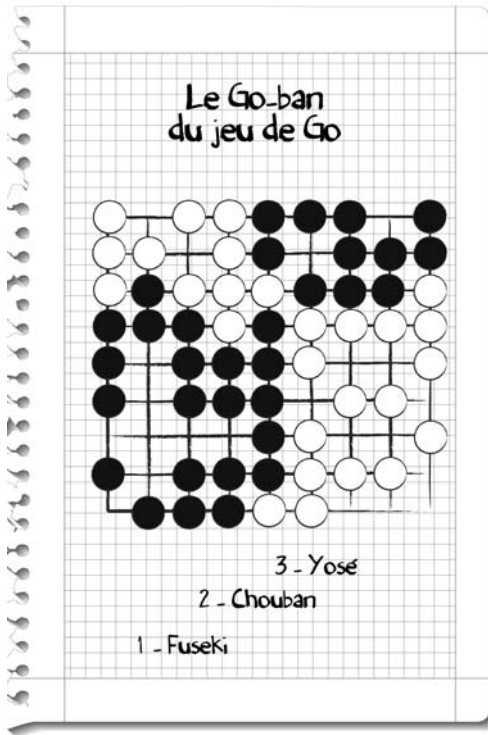


Figure 20 : Les 3 temps du jeu de Go

– Oui bien sûr, l'art de circonscrire ses ennemis... Je vous vois venir, soupire Philippe. Mais voyez-vous, au niveau de responsabilités qu'occupe Martin, je ne vois pas comment vous comptez le circonscrire. Non, je vous assure, ma décision est prise : il doit partir.

– On peut faire avec lui ! s'exclame Jean-Louis. Souviens-toi des grandes étapes du jeu de go : Fuseki, Chuban, Yosé, l'important, c'est d'avoir en tête que l'on joue avant tout en extension pour faire exister son dessein. Chaque coup que tu portes pour contrer ton adversaire est un coup de perdu pour atteindre ton objectif. »

Philippe regarde brièvement son vieux complice. Il a rarement vu Jean-Louis sortir de ses gonds, et s'engager ainsi de manière aussi tranchée et ouverte. Cette conviction l'ébranle plus qu'il ne veut l'avouer.

« Vous avez peut-être raison... mais est-ce que vous vous rendez compte du nombre d'heures que j'ai passées à discuter avec Martin pour essayer de le convaincre ? Ça ou des coups d'épée dans l'eau... Martin continue à faire preuve d'un immobilisme, d'un cynisme... dit-il d'une voix qui se brise.

– J'aimerais que vous précisiez “dans le cadre du projet”. Martin, intrinsèquement, n'est ni pire ni meilleur qu'un autre – mais c'est clair qu'aujourd'hui, il résiste à la transformation que vous lui proposez.

– Je ne peux plus le voir en peinture ! Et je ne suis pas le seul.

– Son refus de se rallier pose effectivement un problème, reconnaît Jean-Louis. Pour autant, il est possible de le garder sans fragiliser outre mesure la transformation.

– Bon, et alors, que proposez-vous ? s'énervé un peu Philippe.

– Il faut changer de tactique et vous comporter davantage en joueur de Go », répond Hervé avec douceur.



Jean-Louis renchérit : « Ne nous laissons pas obséder par Martin, l'épine dans notre pied qui refuse de se remettre en question, alors que, dans tous les autres services, mes collègues et moi avons déjà modifié notre manière de travailler ensemble et mesuré les premiers résultats.

– Plus facile à dire qu'à faire... bougonne Philippe en hochant la tête.

– C'est vrai, mais il est urgent que nous arrêtons de mettre notre énergie à essayer de convaincre Martin. Ce serait beaucoup plus efficace de nous appuyer sur ce qu'il sait faire et même très bien faire... commence Jean-Louis.

– Vendre. Oui c'est sûr, qu'il aime vendre, Martin ! s'exclame Philippe.

– Et puis avec son ancienneté, il connaît Bramatech comme sa poche, poursuit Jean-Louis.

– Sauf qu'à son niveau de responsabilités, tous les autres directeurs avancent, et lui, il pense s'en tirer en ruant dans les bran-cards. Ça me paraît de la folie. » De nouveau, la mine de Philippe s'est assombrie.

« On peut limiter les dégâts, propose Hervé. J'ai repéré dans l'équipe commerciale des acteurs très dynamiques, comme Christophe Chaillac, le directeur des ventes énergie. Les deux jeunes femmes aussi, Martine Grimault et Line Leblanc, pourraient être nos premières alliées ! Le reste de la troupe hésite encore, mais vous commencez à connaître le principe : s'il y en a déjà deux ou trois qui veulent faire bouger les choses, les autres finiront par se rallier, selon la bonne vieille technique du Guardian. Quant à Martin, je vous parie que s'il voit le gros de ses équipes se mettre au travail pour transformer la relation clients, il n'aura pas d'autre choix que de suivre à son tour.

– Ça, je demande à voir, déclare Philippe Albertini.

– Ou bien, il partira de lui-même. Mais assez parlé de Martin. Occupons-nous de ceux qui ont envie d'avancer, travaillons avec eux, aidons-les à réussir le Forum des managers ! Chaque mini-victoire donnera envie à de nouvelles personnes de se bouger. Vous allez voir, nous allons exister davantage que tous les Martin Pratt du monde !

– Je veux bien essayer. C'est d'accord. Laissons-lui une chance.

– Oui, renchérit Jean-Louis. Et n'oublions pas ce que nous enseigne la stratégie de l'aventure : le job du roi est de fixer le Graal, d'orchestrer les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les solutions et de rétribuer les héros lorsqu'ils reviennent de leur confrontation d'avec les dragons. Ton rôle, Philippe, c'est d'être le roi. Notre rôle à nous, les fonctionnels, c'est d'aider les opérationnels, les chevaliers, à devenir de vrais héros. C'est eux qui sont importants et c'est eux qui vont être en première ligne lors du Forum.

– Tu as raison, dit Philippe en vidant son verre d'un trait. À chaque jour suffit sa peine, pour aujourd'hui, c'est bon pour moi. »

Hervé se lève, serre la main de Philippe puis de Jean-Louis et se dirige d'un pas tranquille vers sa 207.

## Chapitre 17

### La mêlée progresse vers l'en-but

*« L'homme est né pour l'action,  
comme le feu tend en haut et la pierre en bas. »*

Voltaire

Vendredi 4 juillet. Cinq semaines ont passé depuis que les directeurs ont commencé à présenter leur projet de département à leurs principaux managers.

Frédéric Roulier avait promis à ses managers qu'il y aurait du changement, et déjà un visiteur non averti pourrait sentir une transformation de l'ambiance, un maillage qui peu à peu se resserre entre les collaborateurs. Mais ce n'est pas tout. Lorsque l'on traverse la cour entre l'immeuble de direction et l'usine, par exemple, les caisses et les cylindres qui y étaient entreposés ont disparu, laissant place nette... au bitume et à une sensation de plus grand professionnalisme et de netteté.

L'une des premières décisions de Frédéric a été de faire évoluer le format des réunions hebdomadaires.

Chaque vendredi, de 8 h 30 à 9 h 30, Frédéric et ses directeurs ont remplacé leur réunion « état des lieux de la production » par une revue de leurs actions de la semaine : parmi les actions prévues, lesquelles ont été réalisées, lesquelles n'ont pas pu l'être et pour quelles raisons ? Il a beaucoup travaillé avec Hervé sur la manière de rendre ces moments plus efficaces : en termes de méthodologie (construire l'ordre du jour, veiller à ce que tous les points soient traités dans le temps imparti), et surtout d'attitude.

« Une bonne réunion, c'est un lieu où chacun peut donner son point de vue, qui est rarement celui du voisin, chef inclus. Si vous voulez que les choses avancent et tirer parti des idées et de l'expérience de chacun, vous devez faire en sorte que chaque participant s'exprime avec sincérité et bienveillance... Puis réussir à construire une solution commune à partir de ces visions différentes.

– Quel exercice d'équilibriste ! a commenté Frédéric.

– Rome ne s'est pas faite en un jour, répondit Hervé. Testez ces outils et ces attitudes, regardez ce qui se passe et revenez me voir pour qu'on discute de ce que vous pourriez améliorer.

– Ce serait bien que vous veniez assister à la prochaine réunion de service, animée par Stéphane Labeyrou, mais à laquelle je serai présent également. C'est la dernière avant le Forum des 110, et certains chefs d'atelier ont un peu le trac. »

Hervé sourit.

« Oh je vous vois venir, dit Frédéric en lui rendant son sourire. Il y a deux mois, j'étais à leur place ! Et finalement, un pas après l'autre, on ne s'en tire pas si mal ! »

Jeudi prochain en effet, le 10 juillet, se tiendra à Lyon le Forum des 110 : les 110 « principaux » managers des trois sites de Bramatech seront réunis toute une journée dans le but de se présenter, les uns aux autres, la manière dont ils prévoient de décliner le projet dans leur unité.

Chaque projet d'unité fera l'objet de quatre stands, un pour chaque axe du projet, qui seront visités par des équipes inter-unités ; et lorsqu'ils arriveront à un stand auquel ils ont contribué, les managers présenteront leur projet d'unité à leur équipe. L'objectif de cette journée est de vivre un moment de partage, qui permettra l'appropriation par chaque manager du projet de transformation de Bramatech, avant d'être transmis à l'échelon du dessous.

Au sein de toutes les directions, tant chez Frédéric que chez Anne aux ressources humaines et même à la direction commerciale, c'est l'effervescence. Frédéric et ses trois directeurs de site attendent beaucoup de ce rassemblement, jalon important du projet. Ils ont tout à fait compris sa fonction d'attracteur qui pousse chacun à avancer dans sa partie, et sacralise le passage de la phase « le projet de refondation concerne la direction » vers la phase « tous les échelons de l'entreprise vont avoir leur mot à dire et leur rôle à jouer dans la transformation ».

Vendredi, 8 h 30. Debout à côté du paper-board qui fait face à plusieurs tables assemblées, Stéphane est plutôt satisfait : sur les sept participants prévus à la réunion, cinq sont déjà présents et installés. Les deux derniers arrivent, essoufflés d'avoir couru.

« Bonjour, Gilles. Bonjour, Fabrice, sourit-il en accueillant Gilles Lannier, le directeur de la fabrication, et Fabrice Patricot, le responsable de la forge.

– Excusez-nous. Une urgence à la forge, impossible de mettre la main sur le bon outil pour la production de la semaine prochaine...

– Tu veux dire que vous êtes un peu désordre ? » ironise Julien Pasquale, le responsable de l'usinage à la belle moustache tombante.

– Toi, ça va, elles ne sont pas toujours affûtées comme tu voudrais, tes fraises ! » rétorque Fabrice Patricot, vexé.

Stéphane fronce les sourcils (*Ces deux-là, s'ils pouvaient arrêter de se tirer la bourre !*), et se tourne vers Fabrice : « Vous avez résolu le problème ?

– Oui oui chef, nous avons retrouvé l'outil.

– Bon, après la réunion j'irai jeter un coup d'œil. Maintenant que nous sommes tous réunis, je vous propose que nous commençons. »

Hochement de tête général. Aujourd'hui sont présents, outre Stéphane et Frédéric, Gilles Lannier, Fabrice Patricot, Julien Pasquale, Charles Verley, le responsable du traitement thermique, Gauthier Pinel, de la maintenance, et Fabienne Patyo, la responsable du service qualité.

Elle dépend de Jean-Louis Marquet, mais très souvent « s'invite » aux réunions de Stéphane, qui apprécie le côté sobre de cette jeune ingénieur. Sont présents également Hervé comme convenu avec Frédéric, et un nouveau venu, Guillaume, qui vient étoffer l'équipe de Mister Change sur des aspects de communication. Son rôle à ce stade est de favoriser le fait que ce rassemblement soit un vecteur d'enthousiasme, de sens et de visibilité pour les actions en cours. Concrètement, il aide par exemple les chefs de service qui en font la demande à concevoir l'affiche où ils présentent leurs plans d'action.

Depuis la présentation de Frédéric, début juin, l'équipe de managers a travaillé d'arrache-pied en prévision du 10 juillet.

Stéphane reprend : « L'objet de cette réunion est de faire le point sur les dernières actions à réaliser en vue du Forum. Où en sommes-nous ? Qu'est-ce qui est prêt ? Quels sont les points de blocage ? Et, bien sûr, de quel soutien vous avez besoin de la part de vos petits camarades ici présents, de Guillaume et, en dernière extrémité, de Frédéric ici présent. Honneur aux dames, Fabienne, tu commences ? »

La jeune femme très brune, tonique, menue, se lève : « Nous sommes en plein dans la réalisation de nos panneaux d'affichage... Et je trouve difficile de déterminer le bon niveau d'information. J'ai peur de donner trop de détails et que les gens se noient dans toutes ces infos, ou de simplifier à l'excès et de manquer de consistance.

– Est-ce que vous avez amené votre brouillon d'affiche ? demande Guillaume.

– Oui, le voilà... Fabienne déplie une grande feuille A3. C'est un collage de mots découpés dans des journaux, organisés en soleils autour de cinq concepts : "Sécurité", "Compétitivité", "Vers le zéro défaut", "Le temps !", "Fierté".

– Wahou ! s'exclame Charles Verley, un grand brun, sec, marathonnier. Visuellement, c'est très beau, mais quelle est l'idée ?

– Eh bien, Jean-Marie et moi, on séchait, alors nous sommes allés voir Isabelle André à la communication, qui a toujours de bonnes idées. Elle nous a demandé ce que nous voulions que les autres retiennent de notre présentation, et nous a proposé de réfléchir aux mots clés que nous associons à la qualité. Ça a donné ces soleils !

– Cela me plaît beaucoup, c'est plus original que ce que nous avons fait à la forge, sourit Fabrice Patricot en exhibant son propre projet d'affiche, un schéma au cordeau intitulé "Fluidifier", qui figure les flux entrants vers la forge et ceux qui en sortent.

– C'est vrai qu'elle n'est pas très glamour, ton affiche, mais elle est très claire. On voit tout à fait où ça coince et les points où tu as prévu d'intervenir, remarque Stéphane Labeyrou.

– Avec le glamour de Fabienne et la clarté de Fabrice, il y a certainement des choses à inventer ensemble, remarque Guillaume en souriant. Voulez-vous que l'on prenne une heure cet après-midi pour améliorer vos affiches respectives ?

– Avec plaisir, mais plutôt lundi matin, si ça vous convient... » répond Fabrice. Il est étonné que son affiche qu'il trouvait un peu sèche soit source d'inspiration pour le groupe.

« Moi, les affiches, je ne vois pas bien l'intérêt... bougonne Gauthier Pinel. La nôtre est on ne peut plus classique, mais elle est prête depuis dix jours et c'est tant mieux. En revanche, nous ne sommes pas sûrs de notre présentation. Je me demande qui

on va intéresser avec nos histoires de maintenance préventive et curative ! »

Son ton chagrin jette un froid dans l'assemblée. Hervé demande :

« Quand est prévue votre prochaine répétition ?

– Eh bien, répond Gauthier d'un air sombre, la dernière a été tellement houleuse, que nous n'avons pas prévu de recommencer... »

Julien Pasquale intervient : « Nous allons répéter nos speechs lundi après-midi. Si tu veux, on mutualise : vous êtes notre public et nous sommes le vôtre ? Vos retours sur la question ne seront pas de trop, savoir comment notre message passe et ce que nous pourrions améliorer... »

– Mais vous allez être meilleurs que nous et ça va nous déprimer ! s'exclame Gauthier.

– Peut-être... Mais vous allez peut-être aussi reprendre confiance, dit Frédéric. Tu sais, Gauthier, la question "comment j'intéresse les gars du commercial ou de la forge avec mes problèmes de maintenance", tout le monde se la pose à son échelle...

– C'est sûr ! renchérit Fabienne qui a souvent ces états d'âme au sujet de la qualité.

– Avez-vous pensé à vous filmer pendant vos répétitions ? demande Guillaume. C'est désagréable de se voir et de s'entendre, mais c'est fou ce qu'on apprend sur soi et sur sa manière d'être en public.

– Bon d'accord, d'accord, on peut essayer, maugrée Gauthier.

– J'ai une idée, s'exclame Stéphane. Nous allons organiser une répétition générale de vos présentations – à huis clos, pour garder un peu de mystère. On pourrait demander à Guillaume et à Isabelle André, nos deux professionnels, de se constituer en



jury amical ? On filmerait les séquences et ceux qui le souhaitent pourraient ensuite visionner leur enregistrement, qu'en pensez-vous ?

– Pour ma part, je me sentirai plus à l'aise en ayant eu une préparation professionnelle de ce style ! se réjouit Fabienne.

– Hou là là, j'aurais mieux fait de me taire », gémit Gauthier qui déteste ce genre d'exercices, et sait néanmoins qu'il a des progrès à faire.

Julien Pasquale, le responsable de l'usinage, se situe en retrait de ces échanges. Frédéric lui demande :

« Et toi, Julien, tu ne dis rien ? »

Julien lisse sa moustache d'une main pensive, et avoue presque à regret :

« C'est que nous sommes très en retard. À vrai dire, nous sommes partis dans une usine à gaz. Chacun construit son affiche dans son coin, elles n'ont rien à voir les unes avec les autres, et je n'arrive pas à faire travailler les chefs d'atelier ensemble. Comment tirer une synthèse de tout ça ? Je sens qu'on va dans le mur, eux aussi le sentent et leur attitude est de plus en plus fermée. Tu verrais Franck Girel ! Il n'était pas très chaud au début, mais avec les premières difficultés on ne sait jamais comment il va réagir et c'est très déstabilisant. Je redoute les réunions où il sera présent. Après l'euphorie de nos débuts, je me demande comment rattraper le coup.

– Si vous voulez, nous pouvons préparer ensemble votre prochaine répétition, et je pourrais y assister "au fond de la classe" ? propose Hervé.

– Oui, ce serait une bonne idée, soupire Julien. Les gars vous apprécient et ont confiance en vous. Moi tout seul là, je n'y arrive plus !

– Justement, tu n'es pas tout seul, sourit Frédéric.

Le reste de la réunion se poursuit sur cette tonalité. Se renvoyant la balle, Stéphane et Frédéric se montrent à la fois exigeants et valorisent les avancées de chacun ; ils demandent un pas de plus à ceux qu'ils voient prêts. En cas de difficulté ou de doute, ils demandent : « De quoi aurais-tu besoin ? Qu'est-ce que tu proposes ? » Et une fois le besoin exprimé, l'ouverture surgit : soit la personne concernée a trouvé comment se remettre en marche, soit un de ses collègues a proposé son aide.

Au bout d'une heure, chacun repart avec un plan d'action et des pistes d'amélioration pour sa présentation, son affiche, et se sent mieux armé dans la perspective du Forum, même si le trac de voir toute l'entreprise s'intéresser à eux n'a pas entièrement disparu.

Hervé, Guillaume, Stéphane et Frédéric restent dans la salle, pour faire le point sur l'attitude et l'engagement de chacun. Frédéric est très volubile :

« Pour Charles de la fin de flux, j'ai l'impression que c'est gagné. Non seulement il tient ses engagements, mais en plus il se propose pour aider ses collègues : il devient un véritable allié du projet !

– Fabienne est montée en synergie, elle aussi, rebondit Hervé. Elle fait de son mieux pour que les choses avancent dans le bon sens, elle est preneuse de nouvelles méthodes...

– C'est vrai, reconnaît Frédéric. Elle est à la fois concentrée sur ses difficultés pour les résoudre quand il y en a, et prête à rendre service quand elle a levé la tête du guidon.

– Et puis j'aime bien son idée de s'associer avec Fabrice, qui nous a produit une affiche tirée au cordeau. Les affiches, c'est vous qui coordonnez ? demande Stéphane à Guillaume.

– Oui, je vais m'assurer que chaque manager réalise un support dont il pourra être fier, répond Guillaume.

– OK... Bon, il y a le cas Gauthier, dont je ne sais plus trop quoi penser... dit Frédéric d'un air songeur. Il était plus moteur la semaine dernière, mais ses difficultés avec son équipe le font douter.

– La séance de répétition filmée va l'aider à reprendre confiance, le rassure Guillaume. On va trouver tout ce qu'il y a de bien dans sa présentation et on s'appuiera sur ses points de force.

– Pour Julien, c'est un autre problème, continue Stéphane. Ce n'est pas son style de demander de l'aide, c'est vraiment à nous de la lui proposer... Il va falloir le surveiller de près, qu'il n'ait plus l'impression d'être lâché dans la nature. Qu'en penses-tu ?

– J'en pense que si on arrive à l'épauler comme tu dis, en trois quatre jours, ça ira mieux, répond Frédéric. Et lui, à qui pourrait-il rendre service ?

– Tu as raison. Je vais y réfléchir », dit Stéphane.

Hervé et Guillaume échangent un sourire. Déjà, ces deux-là n'ont presque plus besoin d'eux.



## Chapitre I8

### On refait le match

*« J'aime celui qui rêve l'impossible. »*

Johann Wolfgang von Goethe

Jeudi 10 juillet, 20 h 22. Dans l'A320 AF7865 de la ligne Lyon-Toulouse, « confortablement » installés dans leurs sièges 27A et 27B, Fabienne Patyo et Charles Verley, respectivement responsables qualité et responsable du traitement thermique à Bram, ainsi que dix-neuf de leurs collègues, prennent par la voie des airs le chemin du retour vers la région toulousaine après vingt-quatre heures chargées en émotions.

À Lyon, la journée a été très chaude – heureusement le grand salon de l'hôtel de la Cité, où se tenait le Forum, était climatisé – et la fraîcheur commence tout juste à descendre. Pourtant, nombreux sont ceux parmi les managers, qui ont gardé jusqu'à leur arrivée à l'aéroport, et par-dessus leurs vêtements, le T-shirt de couleur vive qui leur a été remis pour marquer l'appartenance à l'une des douze équipes.

Le T-shirt jaune de Fabienne par-dessus sa jupe droite, et le rose de Charles au-dessus de sa chemisette et de son pantalon de toile beige, tous deux labellisés « Forum des 110 : en avant Bramatech ! » leur donnait l'allure singulière mais sympathique de ceux qui ont envie de proclamer : « J'y étais. » C'est à regret qu'ils l'ont enlevé dans le taxi, « Parce que quand même, dans l'avion, ça fera curieux... »

L'avion, encore à l'arrêt sur le tarmac, attend l'accord de la tour de contrôle pour s'élancer sur la piste. Charles essaie de caler ses jambes de manière confortable sous le siège devant lui, se cogne les genoux, grimace... Fabienne éclate de rire : « Il y a des situations où ça a du bon d'être un petit gabarit !

– Nous sommes d'accord. D'autant qu'il me semble que ça ne t'a pas empêché de grimper jusqu'à un bon niveau. Et puis le maillot jaune, aujourd'hui ! »

Fabienne sourit à l'allusion à sa période cycliste. Au lycée et en école d'ingénieur, elle a fait de la compétition au niveau national et était très réputée pour ses qualités de grimpeuse.

« Oh là là, soupire-t-elle rêveusement, cette journée est passée si vite ! Je suis heureuse de rentrer à la maison et de retrouver Matthieu et mon petit Gabin, mais... je serais volontiers restée une journée entière sur chaque stand ! »

Jeudi 10 juillet, 20 h 24. Jean-Louis Marquet, Hervé et Guillaume sont assis dans un carré première classe du TGV Lyon-Paris.

Le train est lancé à vive allure, ils seront à Paris avant 22 heures. « C'est l'avantage du train, avait dit Jean-Louis en éprouvant la largeur et le moelleux de son fauteuil. On peut s'offrir la première classe sans que ça coûte un mois de salaire d'opérateur. »

Le soleil encore haut éclaire les collines et les bocages. Jean-Louis lève le nez des notes qu'il relit en vue de la table ronde à laquelle il participera demain matin sur la maintenance préventive.

Il demande à Guillaume : « Alors, êtes-vous content de votre journée ?

– Je vous retourne la question, sourit ce dernier en posant *L'Équipe* sur la tablette devant lui.

– Écoutez, franchement, ils m'ont épaté. À commencer par Philippe. Dans son allocution d'introduction, je l'ai trouvé à la fois puissant et charismatique, sans la moindre once de cette colère qui le retenait quand nous avons commencé le projet.

– C'est vrai, reconnaît Guillaume. Sa posture et ses intonations étaient réellement en cohérence avec son désir d'encourager et de féliciter. »

20 h 27. À Lyon-Saint-Exupéry, l'avion AF7865 roule à présent à vive allure sur le tarmac, s'apprêtant à décoller. Charles regarde la main de Fabienne se crisper sur l'accoudoir qu'ils partagent ; il sourit en visualisant les parties de cet avion qui ont été fabriquées grâce à Bramatech : certaines pièces des réacteurs, des morceaux de train d'atterrissage... Soudain, son cœur se gonfle de fierté. Il revoit le "big boss", Philippe Albertini, dans la lumière de l'estrade installée dans ce très grand salon au dernier étage de l'hôtel de la Cité, à deux pas de l'aéroport, avec vue sur les avions qui décollent et atterrissent. Il le revoit dans son discours d'ouverture et son discours de fin ; pour la première fois, il s'est senti au diapason avec cet homme :

« Depuis six mois, Bramatech a connu des bouleversements importants, douloureux au départ puisque nous avons dû faire face à plusieurs crises se renforçant les unes les autres, puis débouchant sur l'opportunité unique de nous rêver en haut de l'affiche. Rêve qui se concrétise puisque ces affiches, vous les avez produites aujourd'hui ! J'ai hâte de les découvrir et d'écouter vos propositions et solutions. Comment le projet de votre unité va-t-il contribuer à l'ambition de l'entreprise : hisser Bramatech à la place de leader des composants en acier et alliage spéciaux pour les industries de l'aéronautique, du nucléaire et de l'énergie ? Aujourd'hui, c'est le moment de mettre en commun vos propositions. Vous allez aussi vous confronter au regard des autres et à leur questionnement et,

ainsi, enrichir vos projets avec les idées de vos pairs. Tous les collaborateurs du groupe vous regardent : à nous, les managers, il incombe de créer pour eux les meilleures conditions de production. Et pour cela, aujourd'hui, nous allons nous efforcer de traiter tout ce qui pourrait les pénaliser. Ils comptent sur vous. Je compte sur vous. »

Avec quelle force il l'avait prononcé, son « Je compte sur vous ! »

Ça y est, ils ont quitté la terre, l'avion entame sa montée.

20 h 32. Un rayon de lumière rasante éclaire une prairie qui file à toute allure. Jean-Louis sourit : « J'ai adoré les voir se balader en groupes de couleurs. C'était une bonne idée, ces T-shirts comme facteurs de cohésion de groupes intersites, interfonctions. C'est votre idée ça, Hervé, une réminiscence de votre époque boy scout ? »

Hervé fait la grimace : « Cela m'évoque plutôt ma période Stade Toulousain. On se regroupait toujours avant de jouer et de partir chercher une nouvelle victoire !

– Je vous taquine, répond Jean-Louis, mais cela a très bien fonctionné : la preuve, tous ceux qui ont rechigné à l'enfiler par-dessus leur chemise sont les premiers à être repartis avec le T-shirt sur le dos !

– C'est vrai qu'avant ces grands moments collectifs, on ressent souvent un doute, confirme Guillaume. Certains se demandent à quoi bon se donner tout ce mal pour une grand-messe interne alors que nous sommes déjà en retard sur plein de sujets... Notamment, produire pour nos clients ? Râler sur le T-shirt permet de canaliser cette mauvaise humeur d'avant Forum.

– Et puis au moment de présenter son projet devant le reste du groupe, c'était plus facile d'avoir affaire à des alliés qui portaient le même T-shirt sur le dos, poursuit Jean-Louis... Les discus-



sions auxquelles j'ai assisté m'ont semblé très constructives. Vous avez vu des clashes, vous ? »

20 h 35. Rassurée à présent que l'avion a retrouvé une position horizontale, son visage baignant dans la lumière orange du soleil d'été, Fabienne se tourne vers Charles et lui demande : « Tu t'es fait allumer, toi ?

– Oh ben un peu, forcément. Le traitement thermique, c'est LE principal goulet d'étranglement de la production, et en plus, c'est le service où tout le monde a son opinion sur ce qu'il faudrait faire.

– Oui, c'est vrai, sourit Fabienne qui elle aussi a sa petite idée.

– Alors qu'on demandait aujourd'hui leur avis aux copains, ils s'en sont donné à cœur joie. J'avais prévu douze exemplaires des affiches pour permettre à chaque équipe de noter dessus leurs suggestions d'amélioration : elles sont toutes griffonnées !

– Et tu as reçu des suggestions intéressantes ?

– Oui ! Notamment en termes de coordination des plannings avec l'usinage... C'est toujours avec eux que ça coince. On se parle souvent pourtant, mais jamais de manière aussi constructive.

– Tu as de la chance... De notre côté, à la qualité, on est très souvent perçus comme des pointillistes ou des procéduriers, répond Fabienne. Du coup, j'étais contente d'avoir l'occasion de redorer un peu notre blason.

– Et j'ai l'impression que l'affiche t'y a bien aidée... dit Charles avec malice.

– C'est vrai. Le travail que j'ai fait avec Isabelle, puis avec Fabrice et Guillaume, a conduit à un résultat à la fois pragmatique, clair, et enlevé.

– Et ton talent de graphiste dans une autre vie vous a arraché la première place au concours !

– T’as vu ça ? Je n’en suis pas revenue. À moi le super-dîner à L’Amphytrion ! Depuis le temps que je rêve de découvrir ce restaurant étoilé... »

20 h 41. Hervé, Jean-Louis et Guillaume se sont levés et se dirigent vers le bar. Ils marchent en file indienne en continuant à parler.

« Ça a polémique bien sûr, mais c’était le but, non ? dit Hervé en se retournant vers Jean-Louis.

– Oui, bien sûr ! Ils pétouchaient de se faire challenger sur leur projet, mais pas autant que de susciter l’encéphalogramme plat... répond Jean-Louis.

– Il faut dire que ça engage, d’annoncer : “Je vais réaliser cela, de cette manière”, sans savoir si ça va marcher finalement. S’ils se plantent alors qu’ils ont dit qu’ils le feraient... Le regard des collègues peut faire mal ! poursuit Guillaume.

– C’est sûr, le doute est permanent quand on se lance... Et c’est précieux de donner une forme et une cohérence à ce qu’ils ont fait jusqu’ici, dit Jean-Louis. Vous auriez un jus de tomate ? » demande-t-il au serveur.

20 h 43. « Je veux bien un jus de tomate... » demande Fabienne à l’hôtesse de l’air qui vient leur proposer un apéritif. « Moi, poursuit-elle tandis qu’elle verse le mélange de sel de céleri dans son verre, j’ai participé à des échanges très intéressants dans notre équipe des jaunes, au sujet de comment on allait présenter les projets d’unité à nos équipes. Certains projets n’étaient pas adaptés dans leur expression et on a cherché ensemble les bons indicateurs, les termes qui allaient parler aux opérateurs. »

Charles goûte le Château Bivet 2008 que l'hôtesse lui a apporté.

« Je me suis quand même fait allumer une ou deux fois, poursuit-il. Tu sais, l'air narquois du type à la forge qui t'explique comment faire ton métier... et qui, en plus, a de bonnes idées ! »

20 h 47. « Il leur en a fallu, quand même, du courage pour se dévoiler devant tous leurs collègues, dit Jean-Louis en s'essuyant la bouche avec une serviette en papier.

– D'expérience, je peux vous dire qu'il leur en faudra davantage pour présenter leur projet aux gars du terrain, qui vivent tous les jours les situations dont ils parlent et qui connaissent les problèmes comme leur poche, répond Hervé.

– C'est vrai. Ce moment de partage va leur donner des forces.

– Oui. Après que les managers se sont engagés dans un forum, les retours en arrière sont assez rares. Ils commencent à y croire, et, de toute façon, ils se sont mouillés auprès de leurs collègues », dit Guillaume.

20 h 52. Fabienne demande : « Ça te dérange si je fais un petit somme ? Toutes ces émotions, ça m'a épuisée.

– Non, vas-y, je suis claqué aussi... » répond Charles en ouvrant *L'Équipe* sur le titre scintillant "Historique, le handball français encore sacré !" *Bientôt, les champions du monde ce sera nous*, songe-t-il.

21 h 54. Les trois hommes ont retrouvé leurs larges fauteuils et qui son magazine, qui ses notes. Hervé regarde par la fenêtre la ville qui apparaît. Le train ralentit. La petite musique, puis la voix suave dans le haut-parleur : « *Dans quelques minutes, votre train sera en gare de Paris Gare de Lyon.* » Jean-Louis ouvre son attaché-case, y range sa pochette : « C'est beau quand même ce

qu'il a dit notre Philippe à la fin. Ce que j'ai vu aujourd'hui, ça m'a donné la chair de poule. »

Guillaume sourit. « Et puis, les éléments qu'il a isolés étaient vraiment pertinents. C'est sûr. L'équipe commerciale avait besoin d'être revalorisée après la semi-défection de Martin. Je suis content, car ce qu'ils ont commencé à élaborer tient vraiment la route. »

Jean-Louis se lève, puis dit à Hervé : « C'est amusant. La première fois que vous nous avez expliqué le concept d'attracteur, je vous avoue que je n'ai pas bien compris. Après ce Forum, je saisis vraiment l'utilité d'un tel moment. »

Hervé sourit et demande : « Ah bon. Et pour vous, dites-moi, quel est le bénéfice ? »

– Bramatech qui se réinvente, c'est un peu comme si nous avions décidé de faire un tour du monde à la voile, répond Jean-Louis avec enthousiasme. Il y a forcément des escales ! Aujourd'hui, ça a été notre premier jalon. Grâce à l'attracteur du Forum, les managers se sont mis en mouvement, ont fixé les acquis du travail réalisé par un grand nombre d'entre eux et enfin... on a célébré cette première victoire. »

Guillaume s'exclame : « C'est tout à fait ça. L'attracteur est un dispositif essentiel de la stratégie de l'aventure : il sert à organiser le mouvement des acteurs pour combattre un certain nombre de dragons. Ils se mettent au travail parce qu'ils savent qu'ils vont tous se retrouver pour faire le point plus ou moins glorieusement, et être rétribués de leurs efforts. »

Jean-Louis a une moue admirative. De toute évidence, ça a bien fonctionné, et l'épisode suivant est lancé.

21 h 57. Charles a réveillé Fabienne au moment où l'avion amorçait sa descente. Elle émerge doucement, lui attrape l'avant-bras et lui dit : « Tu vois, elle m'a beaucoup touchée la

conclusion d'Albertini. Et quand il a parlé de mon affiche comme d'une réussite d'équipe et même de plusieurs équipes, j'ai été fier du travail accompli. Je recommence à croire, tu vois, que la recherche de la qualité peut se partager et peut tirer Bramatech vers le haut.

– Et moi, ça m'a fait tout drôle quand il nous a remerciés pour notre implication. Il ne l'avait jamais fait, je crois... répond Charles rêveusement. Il nous reste du pain sur la planche, un sacré boulot même, mais je ne sais pas, quelque chose a changé.

– Oui, c'est comme si nous avions repris des forces ! sourit Fabienne. C'est sûr, il y aura un avant et un après Forum ! »

21 h 59. Le train s'immobilise complètement. Guillaume, Hervé et Jean-Louis attendent que les autres voyageurs soient descendus, puis s'engagent à leur tour dans le couloir, vers la sortie.

« Vous prenez un taxi ? demande Hervé à Jean-Louis.

– Non je vous remercie, normalement on m'attend. Tiens, la voilà ! » s'exclame-t-il en apercevant une jeune femme blonde au bout du quai. « Bonjour ma chérie ! Je vous présente Éléonore, ma fille. »



## Chapitre 19

### Au front

*« On peut être héros sans ravager la terre. »*

Nicolas Boileau

Mercredi 16 juillet, 6 h 15. Charles Verley a embrassé Alice encore endormie – ce matin, elle n’a pas besoin de se réveiller tôt, toutes ces vacances, c’est l’avantage d’être professeur... Silencieusement il a chaussé ses running spécial bitume et est parti sur la route qu’il aime, entre Revel et Sessac.

Il court trois fois par semaine pour préparer le marathon des Corbières auquel il participera cette année encore ; la pratique de la course lui est nécessaire, particulièrement ce matin pour évacuer le trac. Ses pas résonnent dans la fraîcheur du petit matin, au milieu du roucoulement des colombes. C’est aujourd’hui qu’il restitue aux cinquante-sept membres de son service le contenu de son projet pour le traitement thermique. Le service est organisé en deux postes, un le matin qui commence à 6 h 00 et se termine à 14 h 30, et un l’après-midi qui commence à 14 h 00 et prend fin à 22 h 30. Il a donc prévu de les réunir à 13 h 30.

« Dis donc, tu es sûr de ce que tu avances ? » lui avait demandé Hyppolite Linage, son ancien collègue passé aux ressources humaines, quand il avait présenté son plan d’action.

Sûr n’était pas le mot, mais il avait cette vision d’un traitement thermique plus fluide, et finalement le regard et les questions de ses pairs l’avaient conforté. Il a reçu de la part de ses collègues

des suggestions et de nouvelles idées, voire a infirmé certaines de ses hypothèses.

Le Forum a amené son lot d'inquiétudes, mais c'était plutôt une bonne chose de se confronter aux collègues avant d'affronter les bras musclés de son service.

Mais qu'il est loin, soudain, l'élan de jeudi ! Le traitement thermique, il le sait, est l'un des points de fragilité de Bramatech. La rareté des fours pour assouplir ou renforcer les pièces en cours et la maintenance compliquée – difficile d'arrêter les fours qui se réchauffent et refroidissent très lentement, alors on répare quand le four fonctionne – conduisent à un goulet d'étranglement. Ces difficultés entraînent un stress important parmi l'équipe, des retards dans la fabrication. Et puis les pièces, il faut les stocker ! Vous imaginez la pagaille pour les autres services, tant en amont qu'en aval... Et évidemment, ces arrêts de production génèrent un manque à gagner important. À présent qu'ils ont décidé de rationaliser le besoin en fonds de roulement, ce genre d'aberration économique n'a plus sa place à Bramatech.

Bref, la lettre de mission de Frédéric à Charles est de réorganiser complètement le traitement thermique, pour gagner du temps, gagner en qualité et réduire les temps d'attente et de stockage des pièces en cours de fabrication.

Malgré l'élan et le renforcement apportés par le Forum, il a une crainte aujourd'hui : être ridicule auprès de ses gars. « Je suis pris en sandwich entre la direction qui veut des résultats, et les ouvriers du service qui vont me trouver bien gentil avec mes réformatrices. Ça fait dix ans que nous essayons d'améliorer le traitement thermique et que chacun sait, ou pense savoir, que c'est en changeant les fours les plus anciens que les choses peuvent progresser significativement. »

13 h 25. Dans le local du comité d'entreprise, le seul qui soit assez grand dans l'usine pour contenir de nombreuses personnes, Charles a projeté son objectif en grand sur le mur principal :



« Réduire le temps de cycle au traitement thermique et ainsi améliorer le service aux clients de Bramatech. » Il l'a reformulé ce matin avec Hervé, qui est présent bien sûr puisque c'est lui qui va animer la seconde partie de la réunion. Ce sera un moment de confrontation-appropriation après que lui-même, Charles, aura présenté l'ambition pour le service.

Les nombreux hommes et les quelques femmes qui composent l'unité traitement thermique de Bram commencent à se masser dans la salle dont on a empilé les chaises pour gagner de la place. Parmi eux, Samuel Jeunhomme, chef d'atelier fin de flux. À 58 ans dont trente-huit de maison, il doit partir à la retraite en juillet de l'année prochaine. Il est apprécié pour son bon sens et sa personnalité de trublion qui n'a pas peur de bousculer les uns et les autres.

À côté de lui, Justin Legrand, un apprenti en bac pro dont il est le maître de stage. Blond, grand, presque voûté, avec son piercing dans l'oreille, il tranche avec la présence massive et la moustache poivre et sel de Samuel – pourtant, tous les deux s'entendent bien. « Sous ses airs de glandeur, il a envie d'apprendre, le petit ! » a coutume de dire Samuel.

Tous les deux sont impatients d'entendre ce que Charles a à leur dire. Tous les opérateurs le sentent, depuis deux mois, ça bouge au niveau de la direction. Charles, pour ne citer que lui, est souvent à cran, mais il se montre aussi plus disponible et constructif ; il écoute davantage, on n'a plus l'impression qu'il va nous tomber dessus si on lui annonce un pépin – ce qui arrive souvent. Mais voilà, pense Samuel, vous avez passé un super moment à Lyon à vous congratuler entre chefs, et nous, maintenant, on aimerait voir ce que ça va donner de concret pour nous. En quoi la contribution du traitement thermique va changer quelque chose...

Charles a commencé à parler. Sa voix est forte, posée, il s'étonne lui-même de sa présence galvanisée par l'envie de les faire

avancer, là, tous ceux qui comptent sur lui. Où est passé l'homme qui doutait si fort ? Il expose la menace, l'ambition de Bramatech et détaille la manière dont le traitement thermique va contribuer au redressement du groupe :

« Comme vous le savez, nous nous sommes réunis en Forum pour mettre en commun ce que chaque service a prévu de réaliser. Cela a été un moment très fort de partage et d'appropriation de tous les managers, de ce que vont faire les autres. Nos projets ont également été considérablement améliorés. C'est fort de cela que je vous propose, maintenant, de passer au cran d'après. À nous de jouer notre partie de la refondation, qui est de réussir le traitement thermique. »

*Il a l'air sûr de lui, dis donc, pense Samuel Jeunhomme.*

« Les trois leviers sur lesquels nous voulons agir, reprend Charles, sont bien déterminés. Il s'agit de la satisfaction des clients internes et externes, notamment le respect des délais. Pour cela nous allons réduire le temps de cycle au travers d'une refonte de nos process. Il s'agit ensuite de la rentabilité de notre service, et pour cela nous allons nous engager à réduire nos temps de stockage de pièce. Enfin, il s'agit d'être un élément fiable de la chaîne de production, et pour cela nous allons améliorer notre planification et notre coordination avec tous les services avec lesquels nous interagissons. »

Il marque un temps pour les laisser emmagasiner ces informations qui se sont affichées sur le mur en même temps et plonge ses yeux, lui semble-t-il, dans ceux de chacun des collaborateurs ici présents. Ainsi que dans ceux d'Hervé, qui hoche la tête d'un air convaincu. Le silence est recueilli, presque religieux... Charles a en tête que l'enjeu maintenant est de faire agir ses collaborateurs. Il se souvient du schéma qu'Hervé a partagé avec lui :

« Pour agir, il faut que trois conditions soient réunies, avait-il expliqué. La première, c'est avoir conscience que la situation

actuelle n'est pas bonne. Ensuite, il faut être convaincu d'une plus grande satisfaction possible après et enfin avoir conscience que l'on peut améliorer les choses par son action. »

*Simple, mais efficace*, avait pensé Charles.

Mais ce qui l'avait encore plus frappé, c'est l'idée qu'agir n'est pas de l'ordre du réflexe ou de l'instinct, mais de l'ordre de la décision. Prendre la décision d'agir soi-même et aider les autres à prendre cette décision, là encore, c'est simple. Et pourtant, c'est difficile à faire car cela nécessite d'être courageux, généreux et bienveillant vis-à-vis de l'action des autres, et enfin enthousiaste, car on ne réussit pas toujours.

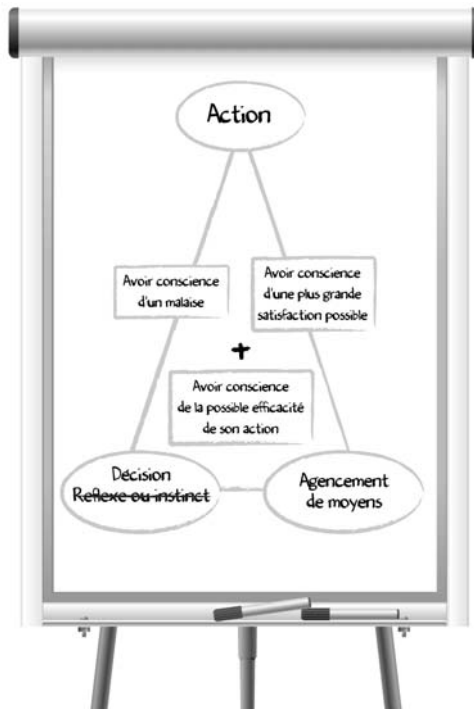


Figure 21 : Les 3 fondamentaux de l'action

Il continue : « Ce que j'attends de vous ? Que vous vous empariez des sujets. Dans un premier temps, vous allez vous exprimer sur les trois leviers que je viens de vous indiquer – cela, vous allez le faire tout de suite avec Hervé, ici présent. J'attends ensuite que vous vous organisiez en groupes de volontaires, pour traiter chacun des sujets. Je suis convaincu que, comme moi, vous trouvez insupportable la situation actuelle, que nous pouvons mieux faire notre job et que nous avons, à nous tous, les moyens de réussir ! »

« Ah, s'il pouvait dire vrai... », soupire à voix basse Samuel Jeunhomme, qui en a vu passer, des chefs de service du traitement thermique.

Sur cet envol, Charles est sorti. Hervé a fait glisser quatre grands panneaux couverts de papier kraft vers le devant de la scène et commence : « Charles vous a présenté le projet du service. Qu'avez-vous retenu de sa présentation ? »

La parole, hésitante au début, fuse. D'abord les réticences : « Charles nous dit qu'on va rêver Bramatech en haut de l'affiche. Mais nous, on entend tous les jours que l'Europe ne vend plus d'avions...

– Il nous parle de réorganiser le stockage des pièces en cours de production, mais mon pauvre, ça fait dix ans qu'on essaye !

– On en a assez d'être le mouton noir du site !

– Alors moi, renchérit Samuel Jeunhomme, j'en ai vu passer, des patrons et des plans pour améliorer les choses. Mais celui qui arrivera à mettre de l'ordre dans ce m... je lui paie sa caisse de Maury. »

Grand éclat de rire dans la salle. « Chiche ! » défie Hervé.

Au bout d'un quart d'heure, tandis qu'il a noté toutes ces craintes, ces reproches, ces objections, Hervé lance : « Bon, j'ai compris que ça allait être difficile... Mais dites-moi, que proposez-vous, vous, aujourd'hui, pour faire en sorte que ça

marche mieux et pour aller dans le sens des trois axes qu'a présentés Charles ?

– On n'a pas attendu leur Forum pour organiser le service... Mais vous comprenez, les ingénieurs comme Charles ont mis en place des procédures d'ingénieurs, pensées par des ingénieurs pour des ingénieurs. Elles n'ont pas grand-chose à voir avec ce qu'on vit au jour le jour. »

Hervé rebondit : « Alors, comment on fait fonctionner les différents métiers de votre service avec un regard pratique, pensé par le terrain dans l'optique de rendre un meilleur service aux clients internes et externes ? »

Marcel Dupin, cariste, dit : « Ben, déjà, on perd beaucoup de temps, parce que les zones de stockage ne sont pas aux bons endroits par rapport aux fours. On pourrait faire une ouverture dans le mur... Mais pour cela, il faudrait que le matricage accepte de nous donner quelques-uns de ses précieux mètres carrés.

– Ok. Cela nécessitera quelques travaux, est-ce que vous pensez que c'est possible sans interrompre la production ? demande Hervé.

– On peut le faire progressivement, répond Gilbert Chapuis, le collègue de Marcel.

– Moi, j'aimerais qu'on parle de la traçabilité des pièces, pour en faciliter le suivi, lance Gabriel Bazin, responsable de la qualité au traitement thermique.

– Ok, et vous avez une idée pour améliorer ce point ? » demande Hervé.

Petit à petit, les idées fusent. Hervé note, note, rebondit, reformule, relance.

Et lorsque Charles, au bout d'une heure trente de débat, revient dans la salle, un rapporteur s'est avancé pour lui présenter les solutions trouvées, synthèses entre les demandes du patron et la réalité de ce qu'ils vivent tous les jours. À cette synthèse, Hervé ajoute, en montrant Samuel Jeunhomme : « Un de vos contre-maîtres, et non des moindres, a parié une caisse de Maury si vous réussissez la transformation du traitement thermique !

– Ah oui ? s'exclame Charles. Samuel, vous pouvez déjà commander votre caisse. Dans six mois, et grâce à vous, le traitement thermique non seulement sera le fleuron de Bramatech, mais vous verrez que d'autres services s'inspireront de notre nouvelle manière de faire. »

Stéphane Labeyrou est entré discrètement dans la salle du comité d'entreprise. Il a vu l'effervescence plutôt positive parmi les ouvriers et, surtout, a pu admirer la manière dont Charles tient son assistance. Lorsque, à 16 h 10, tous les collaborateurs du traitement thermique se sont égayés et ont regagné qui les vestiaires et qui leur poste, Charles Verley l'aperçoit et se dirige vers lui.

« Bravo, lui dit Stéphane. Vous êtes devenu un vrai chef charismatique en l'espace de quelques semaines. »

Charles sourit, qui sait bien que la transformation s'est effectuée en quelques heures et est loin d'être acquise. Et pourtant, il a l'intime conviction qu'ils sont dans la bonne direction.

Mercredi 17 juillet. Le groupe « stockage-thermique », c'est-à-dire les cinq personnes qui se sont déclarées volontaires pour travailler avec lui sur l'organisation des travaux nécessaires, dont Samuel Jeunhomme et Justin Legrand, ont prévu de se réunir en début d'après-midi. Samuel avait dit à Justin : « Tu n'avais rien à faire, cet été ? Eh ben tu vas apprendre quelque chose alors ! Et on verra bien qui paye son coup... »

## Chapitre 20

### En scène

*« Au théâtre, personne n'obtient rien de ce qu'il veut,  
ni des acteurs, ni du décorateur, ni du public,  
ni de soi-même. Et ça peut finir par de l'enthousiasme. »*

Jules Renard

Lundi 22 septembre, 9 h 00. Hervé vient d'arriver de Paris, il a rendez-vous avec Charles Verley et Gauthier Pinel pour faire un point sur l'évolution du projet « traitement thermique », à deux semaines de la réception des travaux et donc à quelques jours de la mise en place de la nouvelle organisation.

Assourdi par le va-et-vient des transpalettes et par le martèlement du pilon, Hervé se dit qu'il a bien besoin de sa dose de café. Son avion, il l'a pris très tôt... Debout devant la machine à café du traitement thermique, il suit d'un œil vide l'arrivée du liquide presque noir dans le gobelet beige, quand une voix un peu rauque l'alpague : « Vous revoilà parmi nous, alors ! »

Hervé se retourne : c'est Julien Pasquale, le patron de l'usinage. Sourires, poignée de main, pièce glissée dans la fente de la machine à café.

« Qu'est-ce que vous faites dans les parages ? demande Hervé en criant légèrement pour se faire entendre. J'ai plutôt l'habitude de vous croiser à proximité des tours à usiner.

– Notre machine à café est en panne, alors en attendant je viens le prendre ici, sourit Julien. Mais la vérité, c'est que je vous ai vu

arriver et que j'avais envie de parler un peu avec vous, pas forcément devant tous les gars de mon bâtiment. »

C'est la première fois que Julien vient trouver Hervé. Jusqu'à présent, sur le projet, il s'est contenté de suivre les directives de Stéphane en prenant peu d'initiatives. Il faut dire qu'il n'a pas eu la tête à cela. Les changements, il les a vécus de plein fouet dernièrement, avec la naissance de Tom il y a deux mois, son quatrième enfant.

À l'usinage, la contestation orchestrée par Force et Lutte par le truchement de Franck Girel a été un facteur d'instabilité additionnelle ; paradoxalement, ces luttes « d'homme à homme », même si souvent elles semblent inextricables, l'ont reposé de ses tracas domestiques. Il a géré les crises avec un sang-froid et un recul que beaucoup ont admiré. Mais sans se l'avouer, il a eu peur que la refondation voulue par Philippe Albertini ne déstabilise encore plus son terrain fragile. Et puis en juillet, la fin des départs dus au PSE et l'enthousiasme du Forum des 110 l'ont emporté sur son attentisme. Il a pu porter sa pleine attention à ses chefs d'atelier, leur a posé des questions dont il écoutait la réponse, et s'est mis à les regarder fonctionner. C'est là qu'un problème lui est apparu très clairement : ils ne savent pas travailler ensemble, et sont beaucoup plus dans l'affrontement que dans la recherche de solutions communes...

« Alors, comment ça se passe dans votre équipe ? demande Hervé. Les durs à cuire se sont-ils attendris ? »

Julien sourit d'un air gêné. Ce n'est pas vraiment son style de demander du soutien.

« Justement, je voulais vous dire... les chefs d'atelier à l'usinage... ce n'est pas grand-chose, sans doute de simples ajustements relationnels, mais... »



Hervé sourit et désigne l'immensité du hangar. « Oh là là, des ajustements au milieu de ce gros œuvre ! Ce sera rafraîchissant. De quoi s'agit-il ? »

Julien sourit à son tour, de son sourire un peu triste qui révèle que le bonheur est une forme agréable de mélancolie : « Vous savez que j'encadre neuf chefs d'atelier, chacun responsable de sa petite équipe de huit à dix ouvriers spécialisés dans la finition des pièces en aluminium ou en aciers spéciaux. Chaque équipe a ses préférences, l'estampage, le matriçage ou le traitement thermique, mais nous avons une politique de polyvalence – c'est surtout pour eux en fait – et nous leur demandons de tourner et de changer de poste au moins une semaine par mois.

– C'est une façon de les garder agiles, acquiesce Hervé.

– Oui, comme cela ils ne s'endorment pas à leur poste, c'est plus intéressant pour chacun d'eux. Les chefs d'atelier sous ma responsabilité sont chargés d'orchestrer ces rotations, mais surtout de coordonner le plan de charge hebdomadaire : comment on se répartit le travail entre les équipes, quelle machine on utilise et quand, et puis, bien sûr, essayer de régler par eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent. Pour cela, ils se rencontrent chaque semaine, tous les lundis au changement de poste de 14 heures, pour une réunion d'une demi-heure.

– Je vois, dit Hervé. Et ces réunions, c'est vous qui les animez ?

– Non. Volontairement, je les laisse se débrouiller et ne suis présent qu'une fois par mois. J'y étais justement lundi dernier et j'ai été atterré par leurs chicaneries incessantes et le manque d'efficacité de la réunion.

– Ah bon ? Et qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

– Écoutez, j'ai une proposition à vous faire : la prochaine réunion a lieu cet après-midi, si vous alliez vous rendre compte par vous-même ? Je suis sûr que vous pourriez leur transmettre quelques outils qui les aideraient à rendre leurs réunions plus

professionnelles. Je ne sais pas, des techniques d'animation, un ordre du jour structuré, enfin, vous voyez, quelques principes de base pour que leurs réunions deviennent un tant soi peu productives de quelque chose !

– D'accord. Je m'organise pour me libérer afin d'assister à la réunion et je reviens vers vous. On se reparle en fin de journée ? »

Julien hoche la tête. Il a l'impression qu'on vient de lui ôter une épine du pied.

17 h 15, Hervé rejoint Julien à la section usinage. Julien est en train d'examiner des tiges de train d'atterrissage qui sont sortis du traitement thermique, avec Fabienne d'un côté et Kevin Marchall, le chef d'atelier responsable de ces pièces, de l'autre. Kevin esquisse à l'intention d'Hervé un geste de reconnaissance.

« Tu permets que j'en emporte deux pour les examiner ? demande Fabienne.

– Oui, bien sûr, répond Kevin. Et je te ferai livrer aussi un morceau de tuyau 18 G, tu sais, ceux qu'on fabrique pour France Énergie.

– Très bien. Je te dirai ce que je trouve », conclut Fabienne avec un sourire chaleureux.

Julien se tourne vers Hervé : « Je suis à vous. » Ils traversent la section et entrent dans un box beige et vitré, le bureau de Julien. « Alors ? Comment les avez-vous trouvés ? demande ce dernier.

– Eh bien, répond Hervé avec précaution, vous m'avez demandé de leur apporter des outils, et vous avez raison. Je trouve qu'ils sont très engagés sur les changements à mettre en œuvre, mais pour autant ils ne savent pas bien travailler ensemble.

– Ah ?! dit Julien, à la fois surpris d'avoir identifié le sujet par lui-même et curieux de connaître l'opinion d'Hervé.

– Aujourd’hui, ce qu’ils vivent c’est un match à 9, affirme Hervé, pour qui les passes d’armes entre Marie Cormier et William Michon sont un souvenir frais de l’après-midi. Il se parlent, mais ne s’écoutent pas. Ils ne prennent pas le temps de se poser des questions, ne serait-ce que pour comprendre le point de vue de l’autre.

– Et comme personne n’est vraiment leader, ils tournent en rond, conclut tristement Julien. Dans le meilleur des cas, ils arrivent à produire une liste de doléances qu’ils m’apportent fièrement. “Chef on a un problème”, et hop ils me refilent leur bébé alors que dans 90 % des cas ils auraient eu les moyens de le résoudre par eux-mêmes. »

Hervé hoche la tête.

« Du coup si je vous suis bien, dit Julien un peu hésitant, puisqu’ils sont motivés et pas suffisamment compétents il faut leur apprendre à faire. »

Hervé sourit.

« Vous avez certainement quelque chose à me proposer ? Un module rapide et efficace que vous prenez sur votre étagère...

– En fait, non, répond Hervé.

– Non ? » Julien est de plus en plus surpris.

« Non. Je n’ai pas de formation toute prête à l’animation de réunion.

– Ah bon, et pourquoi pas ?

– Parce que je pense qu’un module tout prêt ne peut rien pour eux et que nous serons plus efficaces si nous menons un processus de coconstruction de la formation avec eux... et avec vous.

– Qu’entendez-vous par là ? demande Julien, qui commence à comprendre qu’il va lui aussi devoir mouiller la chemise.

– Eh bien, en phase préalable, nous allons nous mettre d’accord sur le diagnostic de leur niveau de départ, et définir ensemble un

objectif raisonnable. Ensuite seulement nous choisirons les outils adaptés pour une formation collective en plusieurs sessions, entre lesquelles on ferait des points intermédiaires et individuels sur “comment ça se passe pour eux, à présent, les réunions : celles qu’ils animent et celles auxquelles ils assistent”.

– Je vois, vous évaluez entre les sessions la manière dont ils progressent... dit Julien qui commence à s’y retrouver.

– Exactement, et surtout on discute avec eux de leurs difficultés et on essaie de voir comment ils pourraient faire autrement. Et de même, quelque temps après la fin des phases collectives de formation, nous orchestrons des moments de retour sur expérience, afin qu’ils puissent mesurer leurs progrès réels.

– Ça me paraît intéressant, dit Julien à qui on n’a jamais présenté un tel plan de formation “à la carte”. Bon, on commence par quoi ?

– Il faudrait que l’on se rencontre avec vous, Anne Janin, Gilles Lannier, Muriel, la personne qui pilote les sujets de formation au sein de notre équipe, et moi, pour définir le point de départ et le point d’arrivée souhaité. Ensuite, Muriel ira rencontrer chacun des neuf chefs d’atelier pour recueillir leur analyse de leurs propres besoins en la matière...

– Bon, mais elle ne connaît pas notre entreprise, votre Muriel ! s’exclame Julien.

– Vous vous souvenez, quand Mister Change est arrivé. Il ne connaissait pas Bramatech et il a appris à vous connaître, et j’ai suivi le même chemin. Muriel comprend vite, et surtout c’est une conceptrice de dispositif de formation et une animatrice hors pair, assure Hervé.

– Oui, évidemment, c’est d’une compétence de ce type dont nous avons besoin », reconnaît Julien.

Hervé continue : « Une fois qu’elle aura rencontré tous les chefs d’atelier, elle pourra construire une démarche de changement

par le développement des compétences parfaitement adaptée à “là où ils en sont” et “là où vous voulez les voir arriver”.

– Parfait, il se trouve que j’ai un point avec Gilles ce soir. Je vais lui en parler et on verra ensemble comment mettre Anne Janin dans la boucle. »

Le soir même, Julien, Gilles Lannier et Anne, qui a pu se libérer, se mettent d’accord sur les objectifs de la formation. Les deux axes principaux leur semblent être la gestion du temps : préparer un ordre du jour réaliste, arriver à l’heure, s’assurer que tous les problèmes à l’ordre du jour soient traités dans des réunions d’une demi-heure... L’autre axe est celui de l’animation : comment faire d’une réunion un moment de partage, où les avis contradictoires servent à résoudre les problèmes et pas à repartir encore plus embourbé qu’avant et convaincu que les collègues sont des abrutis.

Ces axes sont corroborés par les entretiens que Muriel a avec les chefs d’atelier. Muriel, une grande femme châtain clair, chaleureuse et décidée, qui ne laisse personne indifférent du haut de ses 39 ans. Raoul Masselier, un pilier de rugby de 34 ans, est un peu réticent quand Julien lui annonce qu’il va rencontrer Muriel, surtout dans l’optique d’une formation.

« J’en ai déjà suivi moi, des formations, et j’ai trouvé ça un peu ésotérique, explique-t-il à Muriel lors de leur rencontre.

– Vous voulez dire que vous avez ressenti ces moments comme des pertes de temps ? » lui demande-t-elle.

Petit à petit, tandis qu’ils avancent dans la discussion, ce grand gaillard qui ne parle pas volontiers, avoue qu’il détestait, enfant, être envoyé au tableau par le maître.

Pendant les réunions du lundi, il a souvent des idées, mais les donne rarement car il n’aime pas se mettre en avant et aime encore moins la confrontation. Finalement, Muriel et lui s’accordent sur le fait qu’il est demandeur de techniques d’expo-

sition de son point de vue, et qu'on l'aide à aller au-delà de l'opposition frontale.

Julie Bazin, la seule femme de la bande, a elle aussi du mal à faire valoir son point de vue. « Vous comprenez, ma voix porte peu, alors quand je me retrouve dans leur brouhaha d'hommes... S'il faut crier pour exister... » Elle aimerait « en imposer davantage ».

Finalement, lorsque commence la première session, tous savent pourquoi ils sont là, et quoi attendre de ce moment. Muriel leur a demandé à chacun de préparer un ordre du jour de réunion ; ils les comparent et s'amuse des différences.

« On ne dirait pas que nous participons à des réunions communes depuis des mois ! commente Raoul Masselier.

– Comment être sûr que tous les thèmes prévus seront abordés dans le temps imparti ? demande Muriel.

– D'abord, il faudrait que tout le monde soit là à l'heure... suggère José Pinheiro, qui est la ponctualité même.

– Voire, cinq dix minutes avant, dans un monde idéal, le temps de s'installer, de vérifier que les marqueurs fonctionnent et échanger un petit mot sympa qu'on n'aura pas le temps de se dire pendant la réunion », sourit Julie Bazin.

Muriel note leurs idées sur le tableau. Puis : « Vous voyez autre chose ? »

...

« L'idée est de résoudre chaque problème posé, en formulant des propositions en temps réel, et en les confrontant. On a le droit de ne pas pouvoir ou de ne pas vouloir faire ce que nos interlocuteurs nous demandent, en revanche le consensus doit être : "Nous devons repartir avec une solution." Donc si l'un de vos collègues vous explique qu'il n'est pas d'accord pour échanger un poste de travail, que lui répondez-vous ?

– Qu'il aille se faire voir ? » suggère William Bazex avec un air goguenard.

– Tss ! » Julie lui donne une tape sur le bras. « Je lui explique que la semaine prochaine nous avons l'audit client que nous préparons depuis un mois à ce poste, mais que je suis d'accord pour la semaine suivante.

– Est-ce que ça vous irait comme réponse, William ? » demande Muriel.

Au bout d'un moment, Muriel approche la caméra qu'elle avait posée dans un coin de la salle, et leur demande de commencer une réunion fictive, à partir d'un ordre du jour construit en commun. Quand ils se voient sur écran, William et Raoul sont surpris par leur agressivité – William en mode « roquet », Raoul plutôt « bouledogue » ; José, lui, se trouve beaucoup trop gentil, lui qui se voyait ferme ! Quant à Julie, elle n'aime pas sa voix « de petite souris », mais trouve qu'elle défend bien son bout de gras, tout en cherchant le point de conciliation entre les propositions et contraintes de ses collègues, et les siens.

À la fin de cette session, Muriel ouvre : « À présent vous allez passer aux travaux pratiques ! Vous allez essayer d'appliquer ce que vous avez compris lors de vos prochaines réunions. Nous nous reverrons individuellement dans quinze jours pour faire le point sur ce qui a marché et ce qui a moins bien marché, puis on se retrouve tous ensemble dans un mois pour le deuxième module, "Faire coexister des points de vue". »

Sans se l'avouer, ils sont assez impatients de voir arriver la prochaine réunion dans leur atelier et entre collègues !

Raoul, lors de son entretien de suivi avec Muriel, lui raconte : « Quand j'ai animé la réunion avec mon atelier, je me suis senti beaucoup plus à l'aise. Déjà, j'avais préparé un ordre du jour... Oh, il n'y avait que trois points, mais ils étaient étonnés, les gars. En revanche, j'ai un peu cafouillé dans l'introduction. »

– Les moments où vous vous sentez moins à l'aise, ça pourrait être utile de les rédiger par écrit, à l'avance ? conseille Muriel. Intro, conclusions, transitions, c'est souvent dans ces moments-là qu'on hésite et qu'il peut être utile de s'appuyer sur un papier.

– Pas mal comme idée, je prends ! dit Raoul. Ce qui m'a fait plaisir aussi, c'est que j'ai donné la parole à un opérateur timide comme moi, "Et toi Michel, tu ne dis rien ?", et il a accepté de parler. Il a apporté des éléments vraiment très intéressants, auxquels nous n'aurions jamais pensé.

– Bravo ! Sous chaque collaborateur qui se tait sommeille peut-être une mine d'or... Et en réunion avec vos collègues, comment ça s'est passé ?

– Oh ben, on se tape un peu moins dessus, on entend un peu plus Julie, ce n'est pas encore la réunion idéale, mais, déjà, le fait d'avoir partagé tous ensemble sur le sujet, ça nous rapproche.

– Vous avez le sentiment d'intervenir davantage ? demande Muriel.

– Non, pas tellement... J'ai des idées, mais je ne trouve pas toujours mes mots, répond Raoul avec dépit.

– La présence pourtant, vous l'avez. À présent, il s'agit de travailler la présence d'esprit. Comme avec votre propre équipe, vous pourriez préparer ce que vous voulez communiquer par écrit : les problèmes qui vous tiennent à cœur et les idées qui vous viennent en cours de séance.

– Ben dis donc, c'est spontané ! s'exclame Raoul.

– Les gestes que l'on fait pour changer un comportement sont rarement spontanés... et puis c'est comme un muscle, si ça marche en écrivant vous allez recommencer en améliorant, et ainsi de suite, vos interventions vont devenir spontanées, vous aurez moins besoin de papier et le groupe bénéficiera de vos idées, de la même façon que votre équipe a bénéficié de celles de Michel. »



Au bout de deux mois, les phases collectives de la formation sont terminées. Les chefs d'atelier sont beaucoup plus satisfaits de leurs réunions, entre eux et dans leurs équipes.

Julien Pasquale revient voir Hervé – que Muriel, bien évidemment, a tenu au courant pas à pas des avancées de l'équipe. Il est accompagné de Fabrice Patricot, le responsable de la forge : « Dites donc, mon copain est jaloux de nos super réunions. Il aimerait bien que ses gars, eux aussi, deviennent des as de l'animation et de la coopération ! Vous croyez qu'il y a moyen de les faire travailler avec Muriel ? »



## Chapitre 21

### À contrepied

*« L'erreur est de croire que l'action court au plaisir ;  
car le plaisir accompagne l'action. »*

Alain

« L'élan du Forum des 110 nous a entraînés très loin », déclare Philippe Albertini en préambule de ce Codir du vendredi 12 décembre.

Le temps est radieux à Bram ; le soleil, dont la lumière est rase à présent, ne baisse la garde qu'un peu plus tôt en fin d'après-midi, et s'il faut avouer qu'il réchauffe moins vite le matin, il offre encore une belle journée aux collines et aux habitants de la région.

L'équipe de direction, quant à elle, voit approcher le bout du tunnel. Et c'est sur les résultats atteints et sur tout ce qu'il reste encore à faire que Philippe veut s'exprimer aujourd'hui.

Autour de Philippe et de la table ovale dans son bureau beige, est présente l'équipe habituelle, Frédéric Roulier et Anne Janin, Martin Pratt et Isabelle André, Jean-Louis Marquet et Bertrand Jolivet – auxquels se sont adjoints Hervé et Guillaume.

Philippe ouvre la séance : « Les indicateurs de production en volume, chiffre d'affaires, taux de rebut et taux d'absentéisme sont à présent accessibles à tous. Il n'y a plus un atelier sans son panneau des indicateurs, renouvelé chaque semaine. La

deuxième bonne nouvelle, c'est que, pour la plupart, ces indicateurs suivent la courbe que nous voulions leur donner. Vous avez fait du bon boulot, Isabelle et Frédéric. »

Isabelle rosit sous le compliment. C'est elle en effet qui, avec Frédéric et Guillaume, a conçu la forme de ces panneaux. Frédéric, lui, ne peut retenir un : « En matière de volume produit, nos résultats sont quand même en deçà du prévisionnel... J'aurais aimé que ça aille plus vite. »

Philippe intervient rapidement – il a retrouvé sa voix qui coupe : « Il faut sortir du fantasme du “aussitôt décidé, les résultats doivent suivre”. La réalité consiste à donner à chacun le temps de s'approprier la direction, et de continuer à suivre cette direction en tenant compte des écueils qui se présentent. »

Il sourit, marque un bref silence, puis reprend : « Bon, au niveau des éléments positifs, il y a aussi Martin et son équipe. » Il regarde Martin avec un sourire : « Vous êtes en train de tester la nouvelle organisation commerciale, on a eu quelques ratés au niveau du passage de flambeau, mais, globalement, les clients apprécient la formule de l'interlocuteur unique.

– Un effet positif de cette nouvelle organisation, ajoute Martin sobrement, est qu'elle est très stimulante pour les commerciaux. Ils ont envie d'aller chercher de nouveaux clients, je n'avais pas vu ça depuis longtemps. »

Philippe reprend : « Ici, à Bram, nous venons de terminer les travaux au niveau du traitement thermique. » Frédéric hoche la tête en signe d'assentiment, et enchaîne : « À la production, ça va. L'objectif que Bramatech devienne leader sur ses marchés de l'énergie du nucléaire et de l'aéronautique pour les composants en acier et alliages spéciaux est partagé par, disons, les deux tiers des opérateurs. Ils comprennent ce qu'ils font et pourquoi, et ne sont pas rebutés par les gros morceaux, comme la rationalisation

du nombre de références. Bon, évidemment, ça prend plus de temps que prévu... »

Anne sourit en pointant le menton vers Hervé : « On peut dire que la formation sur l'animation des réunions a fait des émules ! Tous les responsables de services la réclament, en tout cas les chefs d'atelier de l'usinage ont gagné en aisance et en désir de travailler ensemble. J'aimerais passer un moment avec Muriel et chaque responsable pour évaluer les besoins en formation service par service.

– Pas de problème, répond Hervé, je transmets l'information et elle va vous appeler pour caler ça. »

Jean-Louis, lui aussi, est enthousiaste : « Moi, ce qui me frappe quand je me rends dans les usines, c'est la coopération des opérateurs entre eux. Du côté des managers, à commencer par nous, mes chers amis, je nous sens beaucoup plus à l'aise pour encadrer ceux dont nous avons la responsabilité, leur donner des objectifs clairs, soutenir les initiatives, aider à redresser le tir quand on n'arrive pas aux résultats escomptés... Nous avons retrouvé le plaisir de travailler ensemble, vous ne trouvez pas ?

– Et la fierté des résultats ! » s'exclame Bertrand, à qui les indicateurs en hausse sont très utiles pour aller négocier des taux de financement auprès des banques.

« Le risque que nous courons, tempère Philippe, est de ne pas prendre la juste mesure de tout ce qu'il nous reste à réaliser. Nous sommes tellement dans le feu de l'action, avec son lot de contrariétés et d'imperfections, que nous en oublions quelquefois d'où nous sommes partis – et nous pouvons avoir tendance à oublier où nous voulons arriver.

– C'est vrai, rebondit Hervé, deux écueils nous menacent à ce stade : celui de la trop grande exigence, on voudrait que ça aille plus vite, on tanne les collaborateurs pour accélérer le rythme, et les seuls résultats sont la précipitation et la démotivation. À

l'autre extrême, il y a la trop grande confiance, "ça y est, nous sommes arrivés, on peut lever le pied". »

Jean-Louis dit avec fermeté : « Que ce soit bien clair : on ne lâche pas l'objectif. Si on commence à relâcher la tension dans un service, l'exception va se répandre comme une traînée de poudre et risque de tuer les initiatives à venir.

– Le risque, finalement, c'est qu'après des débuts si prometteurs on se mette à vasouiller... à penser "à quoi bon" », résume Anne.

Dans le silence qui s'étend au-dessus de la pièce, flotte la question : « Comment surfe-t-on sur nos premiers succès ? Comment garde-t-on le souffle ? »

Philippe reprend la parole : « Je ne vais pas vous laisser gamberger plus longtemps. Dans l'objectif d'acter ce qui a été réalisé, et de mettre en avant tous ceux qui font que ça marche, je vous propose que nous organisions pour chaque site deux journées « portes ouvertes ».

– Deux ? Mais pourquoi deux ? demande Martin.

– Une en interne, où chaque service expliquera ce qu'il produit, pour qui, et ce qu'il attend des autres ; et une en externe, à l'attention des familles, des riverains et voisins du site, pour leur montrer tous les changements de Bramatech et en quoi nous sommes un acteur important de la vie locale.

– Nous mettrons les opérateurs et les ateliers au premier plan : ce sont eux qui vont présenter les changements opérés à leur échelle, complète Guillaume.

– Qu'est-ce que vous en dites ? demande Philippe.

– C'est une idée », répond Frédéric d'une voix hésitante – il entrevoit déjà la pagaille occasionnée par les arrêts de production et le manque à gagner...

« Moi, je trouve ça génial ! » embraye Jean-Louis qui voit là un nouvel attracteur, moment générateur d'enthousiasme pour tous et qui pousse à se dépasser.

« La question, dit Anne, c'est comment impliquer les collaborateurs ? J'ai un doute fort sur le fait qu'on parvienne à mobiliser ne serait-ce que 10 % des effectifs dans l'organisation d'un événement pareil. C'est vrai qu'ils se bougent depuis plusieurs mois, mais de là à leur demander de faire des heures supplémentaires de salaire... »

Philippe regarde Guillaume avec un air de complot.

« C'est ici que vous intervenez, dit Guillaume avec son sourire chaleureux. Pour leur donner envie de se mobiliser, nous allons créer la surprise.

– Ah bon, mais comment ? Nous ne sommes pas des clowns ni des comédiens professionnels ! » se renfrogne Frédéric.

Philippe sourit : « Vous savez, si on fait un flop, et que personne ne participe à ces journées... eh bien, nous en tirerons les leçons avant de tenter autre chose ! Mais j'ai confiance en vous pour entraîner vos collaborateurs ; vous l'avez souvent prouvé lors des derniers mois... »

Jean-Louis relance la machine à idées : « Nous n'avons plus qu'à faire fonctionner les deux hémisphères de notre cerveau : qu'est-ce qui pourrait donner envie au maximum de personnes de participer à ces journées "portes ouvertes" ? »

Guillaume se lève et s'apprête à animer le brainstorming.

Une semaine plus tard... Dans les vestiaires... Raoul Masselier, Franck Girel et deux opérateurs, Felipe Marion et Gaston Lerévérend, troquent leurs habits de ville contre un bleu de travail.

« Dis donc Felipe, lance Franck, je t'ai aperçu à la réunion organisée par les patrons hier midi. Tu es venu finalement ?

– Eh oui ! J'avais prévu de ne pas y aller... et puis j'ai changé d'avis. Leur séance de distribution de tracts à l'ouverture des portes, ça m'a bluffé ! De les voir nous aborder comme ça, Frédéric, Jean-Louis, Anne, et même Albertini... Ils étaient mignons.

– Un peu ridicules quand même, rigole Franck, mais ça m'a épaté.

– Et puis leur tract, vraiment sympa... ajoute Raoul, rêveur. La mini-interview de Samuel Jeunhomme sur la refonte du traitement thermique, et la photo "avant-après", c'était bien vu. »

Ils sortent et retrouvent Julie Bazin, la chef d'atelier usinage, qui s'approche de son pas sautillant, un gobelet de café à la main.

« Et toi, Julie, tu en as pensé quoi de cette histoire des journées "portes ouvertes" ? demande Franck Girel.

– Ça m'a bien plu, mais ce qui m'attire encore plus, c'est la proposition de la dircom de participer à la rédaction du *Petit Journal de Bramatech*. J'adore écrire... Et puis me balader dans les autres ateliers pour interviewer les collègues sur les trucs qui ont bien fonctionné, ça me botte carrément ! En plus, je suis super contente, je vais être coachée par le beau Guillaume. Il va m'apprendre plein d'astuces.

– Aaaaah, le beau Guillaume... Je vois d'ici le premier article de Julie Bazin, plaisante Franck Girel : "Michel le cariste explique comment il a réduit le taux d'accident du travail de 15 à 8 pour mille, juste en vérifiant que le cran de sécurité des chariots était bien mis."

– C'est une bonne idée ! s'exclame Julie. Attends un peu que je sorte mon calepin.

– C'est bizarre hein, observe Raoul Masselier, pensif. Objectivement, ces journées « portes ouvertes » vont représenter un surcroît de boulot, alors qu'on ne chôme déjà pas. Mais comme



le boss l'a fait remarquer, je suis assez fier de ce que nous sommes en train de réussir.

– Ben oui, rebondit Julie. Sauver une usine, on ne fait pas ça tous les jours ! Alors j'ai très envie que ça se sache, à l'intérieur comme à l'extérieur. »



## Chapitre 22

### Et maintenant ?

*« Plus vous voulez vous élever, plus il faut avoir les pieds sur terre. Chaque arbre vous le dit. »*

Michel Tournier

« VENEZ VOIR ! Les opérateurs, les chefs d'atelier et leurs managers vous invitent à découvrir le nouveau Bramatech. »

Voilà le tract qu'ont reçu, dans leur boîte aux lettres, tous les habitants de Bram. C'est aussi celui qui a été distribué par le personnel de Bram, sur les marchés d'Alzonne, Sainte-Eulalie, Villesicle, Villasavary, Saint-Martin-Lalande, et même jusqu'à Carcassonne et Castelnaudary.

Depuis mars, ils sont 120 collaborateurs « ambassadeurs de Bramatech » à s'être répartis les marchés, à avoir distribué *Le Petit Journal de Bramatech* et des tracts d'invitation à la journée « portes ouvertes » du samedi 20 juin et expliqué aux passants intéressés tous les changements à l'œuvre dans l'usine et dans leur service. Les portes ouvertes ont commencé sur les marchés !

Une cinquantaine de collaborateurs se sont également portés volontaires pour placarder des affiches « invitation » chez les commerçants qui acceptaient de l'accueillir. Quarante autres se sont rendus dans les lycées techniques de l'Aude pour inviter les professeurs et les élèves, l'idée étant de recruter des apprentis dès la rentrée. On prépare la relève ! À la suite de ces visites, plusieurs directeurs d'établissement ont demandé à des chefs d'atelier et des opérateurs de venir témoigner sur leurs métiers ;

d'autres ont mis le service d'Anne Janin en rapport avec leur bureau des stages.

Ce qui a beaucoup plu à Felipe Marion, opérateur spécialisé dans l'usinage et l'un des responsables de la distribution des tracts, ce sont les points d'information et de coordination « communication externe ». « Pour que vous puissiez parler de l'ensemble du site à vos interlocuteurs, il faut commencer vous-mêmes par le connaître sur le bout des ongles ! » leur avait expliqué Frédéric Roulier.

C'est lui qui, avec Isabelle André et Guillaume, animait ces réunions du mercredi à 14 heures. Réunions qui sont souvent des visites d'ateliers, avec à chaque fois un focus sur un point d'amélioration. Felipe a été impressionné par la nouvelle technique de chargement des camions que lui a expliqué Laurent Guillevoix, opérateur aux expéditions : « En fait, c'est tout simple. Devant les portes des hangars 1, 2 et 3, nous avons pré-dessiné au sol la surface de chargement d'un camion. Puis nous prenons notre chargement et, sur le dessin du camion, nous essayons toutes les combinaisons possibles pour charger le maximum de pièces. Lorsqu'on a trouvé la combinaison qui nous semble optimale, on note l'ordre et la place de chaque pièce et il n'y a plus qu'à reproduire dans le vrai camion. Quand on n'est pas limité par des murs, c'est quand même plus facile d'essayer des trucs ! »

– Bilan, avait conclu Charles Verley, son patron : on gagne 30 % de place, ce qui, ramené à une année, nous permet de réaliser une économie de 200 000 euros sur les coûts de transport. »

Cette innovation, « trouvée presque par hasard » en travaillant sur la réorganisation des stocks, avait fait la une du *Petit Journal de Bramatech*.

Aujourd'hui, samedi 20 juin, c'est le grand jour, celui qu'attendent et à la fois redoutent les collaborateurs du site de Bram : les « portes ouvertes ».

« Les gens vont-ils venir ? s'angoissent les uns.

– Et si on est trop nombreux, comment va-t-on assurer la sécurité, prévenir les débordements et dégradations ? » s'inquiètent les autres.

Une semaine auparavant, les « portes ouvertes » internes ont été un beau succès. Sur les trois sites en simultanée, les 2 523 collaborateurs se sont montré mutuellement les innovations réalisées dans chaque service. L'idée était de partager les avancées, mais également que chacun comprenne l'écosystème des autres services – et formule le sien propre. Des chefs d'atelier et des opérateurs au sein de chaque service avaient conçu une affiche pour expliquer cet écosystème, un carré avec plusieurs flèches qui y arrivaient et en partaient. Le carré expliquait « voilà ce que nous fabriquons », les flèches en amont représentaient « voilà ce dont nous avons besoin » avec les produits et services correspondants, en bas « voilà ce à quoi nous contribuons et ce que je produis pour les autres ».

Les explications et discussions autour des affiches ont été très riches, tant en prises de conscience sur l'impact du travail de chacun qu'en nouvelles idées.

Cette première journée a été l'occasion d'une immense synchronisation accélérée... Sa préparation et les échanges qui ont eu cours ont renforcé les liens entre les collaborateurs d'une manière qui semblait inconcevable il y a encore quelques mois. La direction et les managers ont surfé sur cette vague de confiance pour peaufiner les préparatifs de la journée « portes ouvertes »... dont l'organisation a représenté un autre challenge. Ce n'est pas l'arrêt de la production et les échanges entre collaborateurs qu'il allait falloir orchestrer cette fois-ci, mais l'accueil de plus de 2 000 visiteurs dans des conditions de sécurité optimales, tout en leur montrant la partie intéressante des processus de production.

Les inquiétudes des premiers temps ont fait place en quelques semaines à un enthousiasme contagieux. Au final, plus de huit cents collaborateurs se sont portés volontaires pour l'organisation de l'événement. Ce nombre important a certes ajouté à la difficulté de la coordination des actions, mais mobiliser le plus grand nombre possible d'acteurs, n'était-ce pas l'objectif ? Et puis, il y avait tant à faire...

La grande question en ce matin du 20 juin, est « Les riverains de Bramatech vont-ils répondre à notre invitation ? »

Eh oui, bien sûr ! Un site qui est le premier employeur du département, qui menace de chavirer puis hisse de nouveau le pavillon, et en plus qui ouvre ses portes, ça attire du monde. « On a envie de comprendre, de s'associer à la réussite », témoigne Nadine Revault, la boulangère de la grand rue de Bram, au micro de Julie Bazin, qui couvre les « portes ouvertes » pour *Le Petit Journal*. Elle a déjà trouvé le titre de son article : « Nous partîmes 500 et par un prompt renfort nous nous vîmes 2 000 en arrivant au port ! »

Une fois dépouillés et traités, les questionnaires, intitulés « Dites-nous qui vous êtes ! » remplis par la moitié environ des participants, indiqueront que les visiteurs habitent dans un cercle large autour du site, et certains ont fait plus de 40 kilomètres pour venir ! Ils sont âgés de 5 à 80 ans, mais le « gros de la troupe » est plutôt compris entre 18 et 30 ans.

« Les métiers de Bramatech intéressent les jeunes générations ou je ne m'y connais pas », a conclu Anne Janin avec satisfaction. Elle commence déjà à imaginer une formule de séminaires d'intégration de toutes les jeunes recrues qu'elle envisage d'accueillir à la rentrée. D'autant que, posté à la sortie de chaque service, un binôme composé d'un opérationnel et d'un représentant du service RH présente les places d'apprentis à pourvoir pour l'année à venir.

Les candidatures affluent ! Les volontaires retenus pour présenter le service et leur métier ont suivi avec Muriel un entraînement à la prise de parole en public, et ils y mettent toute la fougue dont ils sont capables.

Que ce soit la halle de production ou les hangars des magasins, les lieux sont méconnaissables. Partout sont affichées des photographies « avant-après », et la différence est saisissante. Propreté, netteté, lieux investis d'une âme et de fierté, les collaborateurs ont retrouvé le sourire.

Tous les collaborateurs présents pour assurer l'accueil des visiteurs et la présentation des métiers et des processus de fabrication portent un T-shirt blanc aux armes de Bramatech, avec, brodée sur la poitrine, une petite coupe qui ressemble à s'y méprendre à un Graal... Beaucoup d'entre eux sont venus avec leur famille, des voisins, des amis. Tous éprouvent une grande satisfaction à présenter les lieux rénovés, ainsi que le redressement des indicateurs.

« Vous voyez, explique Raoul Masselier à un groupe hétéroclite, sur cette affiche on a quatre courbes. Le dernier point de chaque courbe, ce sont les résultats de la semaine, et le premier ce sont les résultats d'il y a quinze mois. Chaque service a ses indicateurs pertinents pour le suivi de son activité spécifique. Nous, à l'usinage, ce qui est important à suivre, c'est le temps passé par type de pièce ou encore le temps de changement des outils. Et vous voyez, depuis mars de l'année dernière, ils ont tous grimpé, sont passés de la zone rouge (très mauvais) à la zone orange (pas terrible) et là ils arrivent dans le vert.

— Il n'y a pas besoin de distribuer des primes à la pelle pour motiver les gens, songe Philippe Albertini alors qu'il visite les différents stands et serre un nombre incalculable de mains. Donner du sens à ce qu'ils font, laisser de l'autonomie dans la gestion des projets, et régulièrement s'attacher à ce qu'ils vivent

une aventure extraordinaire... D'ailleurs, quelle sera notre prochaine aventure ? »

Après les discours du maire et le sien, le clou du spectacle est une démonstration sur la nouvelle forge, imposante, immense et rougeoyante. Dans un coin de la halle, Philippe a retrouvé Gilles Lannier. Ce dernier vient d'accepter la proposition qui lui a été faite par Philippe et Pierre-Henry Brambert, d'être responsable de la construction d'une nouvelle unité de forgeage et de matriçage au Kouzbass, en Sibérie, avant d'aller la diriger sur place.

Dans quelques mois, Gilles sera donc aux commandes de sa propre entité, avec une autre culture et loin de ses bases. Il se réveille encore la nuit, pris de vertiges face à cette nouvelle responsabilité.

Philippe passe le bras autour de son épaule :

« Ils sont impressionnants, hein ?

– Oui. Comment allons-nous les garder mobilisés une fois l'euphorie du grand jour passée ?

– C'est vrai, on a tôt fait de retomber dans l'ordinaire... admet Philippe. La seule solution, c'est de tenter une nouvelle aventure.

– Facile à dire, soupire Gilles.

– Tu ne risques pas de manquer de beaux projets. Il suffit de regarder ce qui se passe autour de toi, d'écouter les uns et les autres, de lire les journaux. Regarde, ce matin le dollar, qui est passé à 1,40 euro. L'horreur pour nos exportations ! Tu imagines, si le prochain Salon du Bourget était notre dernier ? » Philippe Albertini annonce toutes ces catastrophes en souriant.

« Ok, Ok... On l'a tout trouvé, notre nouveau Graal. En plus, nous pouvons toujours faire appel à Mister Change et à sa bande pour nous aider à mettre en musique... » répond Gilles, un peu vexé de n'avoir pas trouvé ça tout seul.



Mister Change, bien sûr, est présent lui aussi. Tout seul dans un coin de la halle, il regarde et sourit. Tout d'un coup, il sort un objet de sa poche, c'est son téléphone portable. Il décroche, impossible d'entendre ce qu'il dit avec le brouhaha ambiant. Cependant on le voit hocher la tête, plusieurs fois. Il range son téléphone dans la poche intérieure de sa veste, griffonne quelques mots sur un carnet noir, sort de l'usine et se dirige vers le parking.



## Un an et demi plus tard....

*« L'éternité c'est long, surtout vers la fin. »*

Woody Allen

Hervé vise la boule n° 9 avec la queue en bois. Il tire... La boule glisse lentement vers le trou et y tombe avec un son d'entrechoquement, lorsqu'il sent son téléphone vibrer dans la poche de sa veste.

« Hervé ? Bonjour c'est Frédéric à l'appareil... Frédéric Roulier, de Bramatech... vous vous souvenez de moi ?

– Bien sûr ! D'autant mieux que Muriel et Guillaume me donnent de temps en temps de vos nouvelles... Comment allez-vous ?

– Oh mais très très bien ! Avez-vous appris la dernière ? J'ai quitté Bramatech il y a trois mois... Oui, car Metal und Co, un groupe de métallurgie allemand, m'a proposé de les rejoindre en tant que directeur général. Je suis dans la Sarre, à présent.

– C'est une bonne nouvelle, ça ! Félicitations ! Mais alors, vous avez complètement changé de vie ?

– Oui, pour autant la saucisse n'est pas si différente du cassoulet ! Non, plus sérieusement, j'ai été recruté sur la base de ce que nous avons réussi à Bramatech : redresser un groupe en crise. Car il s'agit de cela, un groupe en perte de vitesse qui risque de perdre ses derniers clients si nous ne réagissons pas très vite. Bref, je viens de faire le tour de l'entreprise et je vais avoir besoin de vous. Pourrions-nous nous rencontrer la semaine prochaine ?

– Tout à fait. Vous pouvez compter sur moi. »

Un rendez-vous est pris, puis Hervé raccroche d'un air pensif.

Il joue une nouvelle boule, la rate... Pose la queue, reprend son téléphone et compose un numéro familier :

« Allô, Change ? Nous avons de nouveaux dragons à terrasser... »

## Les outils du changement

Figure 1 : La courbe en J.....	17
Figure 2 : L'énergie des acteurs .....	25
Figure 3 : La gestion des tensions .....	40
Figure 4 : Le modèle de l'aventure .....	49
Figure 5 : Le « nœud papillon » de l'affichage.....	58
Figure 6 : Le modèle de l'engagement .....	61
Figure 7 : Le triangle magique du jeu de Go .....	72
Figure 8 : Le négociable <i>vs</i> le non-négociable.....	77
Figure 9 : La sociodynamique des acteurs.....	82
Figure 10 : La carte des partenaires .....	83
Figure 11 : Le quadrillage du terrain.....	85
Figure 12 : La carte des partenaires de Philippe .....	90
Figure 13 : La stratégie des alliés .....	107
Figure 14 : La dynamique des acteurs .....	128
Figure 15 : La coconstruction .....	130
Figure 16 : Le Métaplan® .....	147
Figure 17 : La carte des partenaires de Frédéric.....	161
Figure 18 : Les 4 temps de l'actionnement .....	170
Figure 19 : L'appropriation .....	178
Figure 20 : Les 3 temps du jeu de Go .....	191
Figure 21 : Les 3 fondamentaux de l'action .....	219



## 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



Composé par *Style Informatique*  
N° d'éditeur : 4196

Dépôt légal : février 2011