

Patrick BESSON
Hubert HECKMANN
Frédéric PETITBON
Jeanne RODRIGUEZ
Édouard TESSIER

Conduire la transformation

Faut-il « mettre le feu » pour
transformer son entreprise ?

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2011
ISBN 978-2-10-057321-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

REMERCIEMENTS

Nous tenons en premier lieu à remercier l'ensemble des dirigeants d'entreprise et acteurs de la transformation qui nous ont relaté *leur* transformation d'entreprise. Leurs témoignages passionnants nous ont permis d'illustrer et, surtout, de façonner notre réflexion sur la transformation.

- **Jean-Paul Bailly**, Président Directeur Général du groupe La Poste.
- **Dominique Bailly**, Directeur du pilotage stratégique RH du Groupe La Poste.
- **Jean-Christophe Buvat**, Responsable de l'accompagnement du changement et de la Communication interne à la Française des Jeux.
- **Laurent Choain**, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Caisse d'Épargne de 2005 à 2010 et actuel Directeur des Ressources Humaines du Groupe Mazars.
- **Françoise Colloc'h**, ancienne Directrice des Ressources Humaines, de la communication et de la marque Axa.
- **Nicole Coulpin**, Directrice du développement RH d'Eiffage Construction.
- **Olivier Dambricourt**, Directeur du programme de transformation de DCNS.
- **Vincent Delabrosse**, Directeur de la Région Est de Forclum.
- **Guy Dollé**, Président de la Direction Générale d'Arcelor de 2002 à 2006.
- **Le Colonel Alain Duchêne**, ancien Chef du Directoire français de l'Armée du Salut.
- **Jean-Baptiste Fauroux**, Directeur Général des Services de Lyon de 2001 à 2011.
- **Guy Groux**, chercheur au Centre de recherches politiques de Sciences Po.

- **Didier Lallement**, Secrétaire Général du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer de 2007 à 2010.
- **Charles Lantieri**, Directeur Général de la Française des Jeux.
- **Christian Larose**, Vice-président du Conseil économique, social et environnemental.
- **Philippe Ledenvic**, Directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL Rhône-Alpes).
- **Raymond Lévy**, Président Directeur Général de Renault de 1986 à 1992.
- **François-Daniel Migeon**, Directeur Général de la modernisation de l'État.
- **Thierry Morin**, Président Directeur Général de Valeo de 2003 à 2009.
- **Maurad Rabhi**, membre de la Direction confédérale de la CGT en charge des questions d'emploi.
- **Hélène Sadaka**, ancienne Directrice du programme de transformation et des systèmes d'information aux NMPP.

Bien entendu, le contenu de ce livre n'engage que ses auteurs.

Nous remercions également l'ensemble des collaborateurs IDRH pour les idées et les retours d'expérience qu'ils nous ont apportés sur chacune des questions traitées ici.

Plus particulièrement, nous remercions Sylvie Daum-Camara et Valérie Moule, consultantes IDRH, pour leur expertise et leur active collaboration sur le chapitre « Quel dialogue social pour porter la transformation ? », ainsi que Christophe Chinchilla pour sa collaboration au chapitre « La symbolique du renouveau suppose-t-elle le sacrifice du patron ? »

Nous remercions enfin Pierre Morin, Président d'Honneur d'IDRH, pour ses précieux éclairages sur l'ensemble des sujets qui nous passionnent.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	V
Avant-propos	1
1 Conduire une transformation d'entreprise, pourquoi est-ce une aventure difficile et risquée ?	5
Vaincre l'inertie organisationnelle	6
Explorer de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles pratiques	14
Penser la transformation	20
2 Faut-il « mettre le feu » pour lancer la transformation ?	25
Trois styles différents pour lancer la transformation	26
Lancer la transformation : sur quels leviers jouer ?	39
3 La symbolique du renouveau suppose-t-elle le sacrifice du patron ?	47
Quelques bonnes raisons de changer de dirigeant pour lancer et réussir une transformation	48
Ce que peut débloquent la posture du nouveau patron	55
Comment survivre ?	60
Savoir partir	61
4 Quel style de leadership pour la transformation ?	65
Il est essentiel de contextualiser le style de leadership !	67
Comment adapter son comportement au style de leadership ?	69
À quoi l'équipe doit-elle ressembler ?	71

5 Faut-il une direction de la transformation ?	81
À quoi sert un « directeur de la transformation » (ou comment sortir d'une vision PMO) ?	82
Les « directeurs de la transformation », tous différents, tous éphémères !	86
6 Comment mouiller le <i>middle management</i> dans la transformation sans le noyer ?	101
Qu'est-ce qui coince avec le middle management ?	103
Le middle management dans la transformation : un problème de positionnement	110
7 Quel dialogue social pour porter la transformation ?	123
Du strict minimum légal à la cogestion, où placer le curseur ?	125
Comment rester agile dans le dialogue social : du projet en catimini à l'agora	136
Sortir du carcan du dialogue social à la française : l'exemple d'EquipAuto	145
8 Jusqu'où et comment faut-il remettre en cause une culture d'entreprise ?	153
Au-delà de la pensée magique, quels sont les leviers d'action sur la culture de l'entreprise ?	155
Quelle stratégie ? <i>Aggiornamento</i> , créolisation ou révolution culturelle ?	162
Conclusion – Se transformer, pour quels résultats ?	183
Bibliographie	187

AVANT-PROPOS

« Faut-il que je change le dirigeant de cette filiale ?
il est très professionnel et apprécié de ses troupes,
mais très marqué par une culture paternaliste qui n'est
plus ce que nous devons incarner... »

« Mon tempérament m'incite à prendre trop de
décisions... et c'est ce que me demandent mes équipes.
J'ai l'intuition qu'il faut que je change d'approche pour réussir
notre nouveau plan d'entreprise et que je pousse mes cadres
dirigeants en avant – qu'en pensez-vous ? »

« Si seulement je pouvais vraiment changer la culture
professionnelle de mes équipes et les centrer davantage sur les attentes
de plus en plus diverses de mes clients ! »

« Les analystes m'interrogent de plus en plus sur la manière
dont je conduis la transformation de mon groupe.
Qu'est-ce qu'il faut que je leur dise ?¹ »

Questions éternelles de dirigeants d'entreprise, qui se posent dans
des termes similaires depuis des milliers d'années ? Peut-être...
mais avec un point d'actualité particulier : l'ampleur et la rapidité des
changements que connaissent les organisations des années 2010. Les
changements touchent aussi bien la stratégie que les organigrammes,
tout autant les systèmes d'information que la manière de répondre aux
clients. Et tout ceci très vite, sans donner le temps de souffler, ni aux col-
laborateurs ni aux dirigeants.

1. Témoignages de dirigeants, recueillis par les auteurs.

Ces transformations d'envergure ne sont pas faciles à vivre pour les collaborateurs, qui perdent vite leurs repères ; elles posent aussi des défis redoutables aux dirigeants, qui n'ont pas toujours été acculturés à ces situations dans leur vie professionnelle.

Ce contexte de changement a vu émerger dans la littérature managériale le terme de « transformation » : dans une transformation d'entreprise, il ne s'agit pas seulement de changement à la petite semaine, dans la durée, avec le management participatif adéquat... mais il s'agit d'entrer dans de nouvelles dimensions, de renouveler le paradigme, à la vitesse de la lumière ou pour ainsi dire ! On a aussi vu apparaître les livres de réponses : soit des témoignages de dirigeants expliquant comment ils ont redressé l'entreprise qu'ils avaient en charge, et réussi la transformation qui était nécessaire pour sa survie ; soit des livres de consultants indiquant les modes opératoires à respecter par le pilote de la transformation...

Cependant, les échanges que nous avons avec les dirigeants montrent qu'ils n'ont pas seulement besoin de « recettes », de modes d'actions à respecter – plus fondamentalement ils ressentent la nécessité d'une prise de recul sur ces situations de transformation, et sur les questions qu'elles posent.

Nous pensons nous aussi que, face à ces contextes complexes de transformation, il est fondamental de bien poser les questions, plus que de chercher la réponse managériale magique, adaptée à toutes les situations. Le bon dirigeant est celui qui parvient à adapter son mode de management au contexte spécifique de l'entreprise en transformation dont il tient les rênes... L'ambition de ce livre est d'aider à cette prise de recul.

Cet ouvrage est issu de rencontres et d'approches croisées :

- Rencontres de dirigeants d'entreprise – merci pour le temps qu'ils nous ont consacré, pour la qualité des expériences relatées.
- Analyse approfondie de cas d'entreprises, étudiées pendant des périodes de plusieurs années, avec l'écoute de centaines de collaborateurs et l'observation participante du consultant et du sociologue.
- Questionnement critique des universitaires du conseil scientifique d'IDRH face à cette problématique de la transformation – le conseil

scientifique d'IDRH nous a notamment incité aux prises de recul nécessaires et aux lectures des travaux académiques de référence, aussi bien ceux de l'année que quelques « *oldies but goldies* », textes de grands anciens toujours d'actualité...

- Retour d'expériences d'entreprises accompagnées par les auteurs.

Pour croiser ces approches, nous avons choisi d'écrire ce livre à cinq plumes, ce qui nous a permis de marier différents points de vue correspondant aux situations des auteurs :

- **Patrick Besson** est professeur de leadership stratégique à ESCP Europe, consultant en entreprises ;
- **Hubert Heckmann**, normalien et maître de conférences à l'université de Rouen, travaille sur les processus de narration à l'œuvre dans l'entreprise, et en particulier sur la question de la confiance ;
- **Frédéric Petitbon** anime « l'école IDRH » : la connexion entre les travaux de recherche et le métier de consultant ;
- **Jeanne Rodriguez** apporte à IDRH son regard de sociologue et d'économiste, après notamment un passage à la London School of Economics ;
- **Édouard Tessier** accompagne sur le terrain des projets de transformation et anime à IDRH les travaux sur la transformation des entreprises et la « *practice* » correspondante.

Ce livre est organisé de la manière suivante :

Un premier chapitre d'introduction apporte l'éclairage académique qui nous a paru nécessaire à la réflexion : Conduire une transformation d'entreprise, pourquoi est-ce une aventure difficile et risquée ?

Les sept chapitres suivants portent sur des questions clés rencontrées par les entreprises dans la conduite de leur transformation :

- Faut-il « mettre le feu » pour lancer la transformation d'une entreprise ?
- La symbolique du renouveau suppose-t-elle le sacrifice du patron ?
- Quel style de leadership adopter – parrain ou bisounours ?
- Faut-il une direction de la transformation ?

- Le *middle management* dans la transformation, comment le mouiller sans le noyer ?
- Quel dialogue social pour porter la transformation ?
- Jusqu'où et comment faut-il remettre en cause une culture d'entreprise ?

Ces questions n'ont pas de réponse unique. Elles en ont plusieurs, en fonction du contexte de l'entreprise et de sa transformation. Nous apportons des éléments d'éclairage, d'illustration, de témoignage qui ont l'ambition de faciliter la prise de recul pour les acteurs de ces changements en entreprise...

Ces chapitres peuvent être lus indépendamment les uns des autres... même s'il est difficile de faire l'impasse sur une de ces questions !