

Olivier Devillard

Méthode de
COACHING
D'**ORGANISATION**
POUR **PILOTER** LE
CHANGEMENT

LIBÉRER L'ÉNERGIE
COLLECTIVE

EYROLLES



LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS EST COMPLEXE ; ELLE EST NÉANMOINS POSSIBLE.

La méthode, présentée ici, a été élaborée au long des vingt dernières années et utilisée auprès d'organisations internationales, nationales ou locales. Elle vise, à l'intérieur du cadre défini par la direction générale (l'objectif), à optimiser la participation du corps de l'entreprise en lui permettant d'agir sur la réflexion et la mise en œuvre.

Conçue pour permettre à l'entreprise de piloter des évolutions profondes en son sein, la méthode Trans'Org® l'aide à limiter les effets des résistances qui s'opposent habituellement au changement. C'est au travers d'une large place faite aux acteurs eux-mêmes qu'elle y parvient. La description détaillée d'interventions typiques renforce l'orientation concrète, issue de l'expérience de terrain. Cet ouvrage s'adresse aux dirigeants à l'origine des transformations, aux services RH et à tous ceux qui accompagnent les organisations.

QUELQUES EXEMPLES DE DÉMARCHE TRANS'ORG® :

- Réussir la fusion de deux entreprises.
- Développer la coopération entre plusieurs services.
- Stimuler des comportements nouveaux : réduction des coûts, innovation.
- Redynamiser une ancienne marque.
- Retrouver de l'avance sur un programme qui a pris du retard.
- Faire changer l'image et les pratiques d'une chaîne de distribution.

Olivier Devillard, psychosociologue, fondateur de l'Ifod et cofondateur de la Société Française de Coaching, exerce depuis trente ans le coaching des dirigeants et des organisations. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur le coaching et le conseil dont dernièrement *La dynamique des équipes et l'intelligence collective* (Eyrolles, 4^e édition, 2017).

**Méthode de coaching
d'organisation**
pour piloter le changement

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

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 l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019

ISBN : 978-2-212-57045-8

Olivier Devillard

**Méthode de coaching
d'organisation**
pour piloter le changement

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small black circle centered underneath it.

Ouvrages précédents de l'auteur

La Dynamique des équipes et l'intelligence collective, Eyrolles, 2017.

Coacher, Dunod, 2^e édition, 2013.

Culture d'entreprise : un actif stratégique, en collaboration avec Dominique Rey, Dunod, 2008.

Piloter la stratégie par la culture d'entreprise, en collaboration avec Dominique Rey, Les Échos Études, 2007.

Dynamiques d'équipes, Éditions d'Organisation, 3^e édition, 2005, prix Manpower.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	11
Des ingénieurs RH ?	12
Traiter la complexité	13
Une approche participative.....	15
L'utilité de Trans'Org®	16
1. De 1978 à 2018	19
L'expérience Linjeflyg	19
<i>L'implication du personnel</i>	20
<i>La définition d'une stratégie</i>	20
<i>Le principe de renversement</i>	21
<i>Un objectif clair pour tous</i>	21
<i>La réussite est au rendez-vous</i>	22
<i>Les leviers du changement</i>	22
L'expérience SAS	23
<i>L'analyse de l'existant</i>	23
<i>Les caractéristiques de la nouvelle organisation</i>	23
<i>Les trois leviers du changement culturel</i>	24
<i>Succès et renversement... de tendance</i>	25
Chrono Flex, entreprise libérée et équipes autonomes ...	28
L'usine bretonne : sortir de la crise par les valeurs	31
<i>La culture comme levier de management</i>	31
<i>L'expérience de la culture</i>	33
<i>S'appuyer sur les valeurs partagées</i>	33
<i>De la motivation aux actes</i>	34
<i>Trouver la valeur commune</i>	34
<i>Rachetée, elle voit baisser sa performance...</i>	35

2. Trans'Org®, un fil rouge	37
Processus objectifs et processus subjectifs	39
Progression logique et progression sensible	41
Quatre phases de progrès	46
3. Les principes de Trans'Org®	49
Faire basculer la conformité culturelle	50
<i>Quand la culture résiste</i>	51
<i>La pression de conformité</i>	52
Préférer l'appropriation à l'imposition	53
<i>Chercher l'insight</i>	55
<i>Débattre</i>	58
<i>Stimuler l'engagement</i>	60
Piloter à partir des ressources de l'entreprise	61
Transformer au travers d'un dispositif fractal	63
<i>Une problématique est toujours systémique</i>	66
<i>Changement dans le système et changement du système</i>	68
<i>Le principe de recouvrement</i>	72
<i>Accepter l'indétermination</i>	74
<i>L'écart comme guide, la prise de recul comme discipline</i>	76
Sur-communiquer	78
<i>L'évolution de la communication selon les phases</i>	81
<i>Les réunions support</i>	82
<i>La lettre de la démarche</i>	82
<i>Principes et qualités de la sur-communication</i>	83
<i>La sur-communication est résiliable</i>	84
<i>Prévenir les poussées de fièvre</i>	85
<i>Le résultat vaut plus que la vitesse</i>	86
4. La phase de cadrage	91
Les entretiens préalables	92
<i>Les comptes rendus d'entretien</i>	96

L'analyse systémique intuitive et le DSBPO.....	101
<i>La demande (D)</i>	<i>102</i>
<i>La situation (S)</i>	<i>103</i>
<i>Les besoins (B)</i>	<i>105</i>
<i>La problématique (P)</i>	<i>107</i>
<i>Les objectifs</i>	<i>112</i>
Le schéma systémique	115
<i>Les conditions de réussite</i>	<i>118</i>
<i>Le scénario stratégique global</i>	<i>119</i>
<i>Phasing et planning.....</i>	<i>122</i>
<i>La présentation au client et le go-no-go.....</i>	<i>123</i>
5. Les organes de pilotage	127
Le noyau sponsor.....	127
Le chef de projet interne	128
Le chef de projet externe	129
Le consultant analyste.....	134
Le trinôme projet	137
L'équipe de pilotage (Epil).....	138
<i>La composition de l'équipe de pilotage</i>	<i>139</i>
<i>Relation entre le comité de direction et l'équipe de pilotage</i>	<i>142</i>
<i>La mission de l'équipe de pilotage</i>	<i>146</i>
Le système consultant	147
Les réunions support	150
Les ambassadeurs	151
6. La phase de mobilisation	153
L'engagement.....	154
<i>Les entretiens de mobilisation des leaders d'opinion</i>	<i>154</i>
<i>Le séminaire du comité de direction</i>	<i>156</i>
<i>Engagement de la direction et gestion de la communication.....</i>	<i>166</i>
<i>Le séminaire de constitution de l'Epil.....</i>	<i>168</i>

La consultation de l'entreprise	170
<i>Les craintes de dérapage</i>	172
<i>Trois moyens de consultation</i>	175
<i>Le livre blanc</i>	181
<i>La formation des ambassadeurs</i>	184
La journée des experts, des idées nouvelles	185
Le forum interactif, un point de bascule	187
<i>Les participants et l'organisation du forum</i>	190
<i>Le scénario tactique du forum</i>	191
<i>La segmentation du forum</i>	195
<i>Les points de vigilance</i>	197
<i>La question éthique de la manipulation</i>	203
7. La phase d'évolution	205
Les groupes d'évolution (GE)	208
Les fonctions de l'Epil	212
<i>L'architecture du plan de pilotage</i>	214
<i>Rôle d'accompagnement des groupes d'évolution</i>	216
<i>Rôle d'animation du process global</i>	217
<i>Rôle de supervision et de coordination de l'avancement</i>	218
Les réunions de l'Epil	219
Les réunions support	221
L'expérimentation par un séminaire « conclave »	222
8. La phase de cristallisation	227
La convention de cristallisation	228
Les réunions d'implantation (RI)	229
<i>Les trois étapes des réunions d'implantation</i>	230
Le plan de formation	231
Le forum « Ateliers »	231
Le rôle de l'Epil	232

9. Les résistances	235
L'homéostasie d'un système de valeurs	236
Résistances latentes, passives ou actives	238
<i>Résistance latente</i>	239
<i>Résistance passive</i>	243
<i>Résistance active</i>	244
L'enjeu des résistances	245
Phénomènes naturels de résistance	246
<i>L'angle aveugle</i>	246
<i>Prérogatives et pouvoirs, l'effet Rockwool</i>	247
<i>Passivité et paresse sociale</i>	248
<i>Le préconsensus et la pensée de groupe</i>	250
La résistance par les affects	253
<i>Le défaut d'élaboration et la précipitation</i>	253
<i>L'illusion fusionnelle</i>	256
<i>Le partage d'illusions</i>	257
<i>L'ancrage externe</i>	258
<i>La crise paroxystique, une utilisation de la crise</i>	260
<i>La mobilisation prématurée</i>	262
<i>La résistance à la méthode</i>	263
10. Le mentoring	267
Conclusion	273
Bibliographie	275
Remerciements	279
Index	281

INTRODUCTION

Constant dans la nature, le changement l'est aussi dans l'entreprise. Qu'elle croisse ou décroisse, qu'elle se réorganise ou qu'elle vieillisse, elle change ; que les postes tournent, qu'elle s'adapte à l'évolution de son marché, elle change encore. La diriger, c'est continuellement gérer son changement.

Notre époque présente cette spécificité pour laquelle nous n'avons collectivement encore aucune expérience : le changement est partout, dans tous les domaines et tout le temps, de façon sidérante. Technologies, économie, informatique, climat, géographie, politique et morale : nous sommes dans un siècle charnière où les mutations sont multiples et chaotiques, arrivant de plusieurs champs et toutes à la fois. Sans en omettre d'autres non moins importantes (surpopulation, biotechnologie), aujourd'hui encore en embuscade.

Nombre d'évolutions dans les organisations visent des changements de comportements. Qu'il s'agisse d'une fusion d'entreprises, de l'installation d'un nouveau système informatique, du développement de la coopération ou de l'évolution d'une collectivité.

Rien d'étonnant alors à ce que les entreprises s'interrogent et cherchent à se réinventer. Nous le constatons autour d'outils ou de modes qui font une large place à l'expression des collaborateurs, à

la responsabilisation croissante, à l'innovation et aux changements des pratiques : agilité, forum, intelligence collective, équipes autonomes, entreprises libérées, etc.

Nous voulons témoigner ici de ce que les changements décidés par une direction, un dirigeant ou un homme politique, peuvent se passer plus aisément et sans heurts. À partir d'une méthode éprouvée, déclinée en étapes, tel un itinéraire à suivre.

Une méthode est un chemin. Pour aller d'une situation actuelle à une situation souhaitée par phases successives, en utilisant des outils adéquats et en en connaissant les tours de main qui font leur succès. Nous avons tenté avec Trans'Org[®] de mettre de l'ordre, à partir du bon sens, dans des démarches dont l'ambition est de faire évoluer les *a priori* d'une entité humaine, petite ou une grande.

Des ingénieurs RH ?

Si le changement est partout, pourquoi ne pourrait-on l'accompagner ? Pourquoi certains dirigeants pensent-ils qu'il n'y a rien à faire alors que d'autres se lancent dans des aventures périlleuses qui paraissent produire des effets étonnants ? Nous en décrivons plusieurs dès le premier chapitre. Une conduite du changement réussie au sein d'une organisation n'est pas plus improbable que la réalisation de grands projets industriels. La différence réside dans l'immatérialité de ce sur quoi on agit et dans les aléas des réactions humaines. Mais appréhender l'immatérialité et respecter les réactions est parfaitement possible. Surtout si l'on se dote de quelques « ingénieurs » comme on sait le faire pour les projets industriels.

Pourquoi les fusions d'entreprises sont-elles si peu accompagnées sur le plan humain ou le sont-elles uniquement au niveau des principaux dirigeants, alors que la perte de valeur va trouver ultérieurement son origine au sein du *middle management* ? Pourquoi dans

d'autres transformations, ne rencontre-t-on que de simples consultations formelles, là où une concertation un peu organisée aplanirait 80 % des difficultés ? Pourquoi de nouvelles politiques d'entreprise ou de nouvelles orientations mettent-elles tant de temps à produire leurs effets ? Pourquoi, enfin, certains grands projets rencontrent-ils de tels obstacles alors que l'on sait d'expérience que ce sont souvent des grains de sable, non traités à temps et comme il aurait convenu, qui les gênent, rendant ainsi la solution beaucoup plus complexe lorsque le mal a gagné ?

Nous imaginons en écrivant ces lignes que quelques lecteurs nous rangeraient volontiers dans la classe des naïfs ou des idéalistes. Nous l'avons parfois entendu de la part de dirigeants incrédules mais nous avons été tout autant étonnés de nous entendre traités de « magiciens » par d'autres chez lesquels la transformation avait réussi. Nous nous attendions bien à des réactions d'incrédulité mais pas à celle de magie, tant ce que nous faisons ne relève que du sens commun. Quand ils sont traités avec un minimum de tact, ce sont les groupes humains qui deviennent magiques. Pas les pilotes. C'est la qualité de l'espérance soulevée, le potentiel d'innovation des hommes, la manière dont des ressources anciennes et nouvelles sont capables de se réorganiser pour inventer du neuf qui est magique.

Traiter la complexité

L'avantage de Trans'Org® provient de son aptitude à traiter la complexité ! Non pas que nous en ayons trouvé tous les ressorts mais simplement en la faisant traiter par... la complexité elle-même. En s'appuyant sur les ressources de l'intelligence collective, on peut atteindre tous les aspects touchés par le changement : l'organisation et le fonctionnement, les process et les pratiques, les pouvoirs et les

comportements mais aussi les valeurs et les croyances, les postures et la culture. Cette méthode le fait non en les traitant les uns après les autres, mais globalement, en mettant en place un système fractal face au système actuel. Pour y parvenir, un groupe interne, aussi complexe que l'entreprise elle-même mais beaucoup plus petit, pilote la transformation.

Peu d'entreprises ont le savoir-faire pour faire évoluer les attitudes et les comportements (et pour cause, ce n'est pas leur métier). Or, attitudes et comportements sont le nœud de la difficulté dans les transformations. Comment faire bouger certaines façons de penser, d'être ou de faire ? La réponse n'est pas si compliquée : il faut de l'information et des échanges ! Mais pour arriver à cet espace d'échanges, il y a une autre condition : il faut des dirigeants et des encadrants qui ne craignent pas de voir la nature de leur pouvoir évoluer. C'est là, qu'après trente ans d'expérience, nous situons le fond du problème. Une grande partie de la réussite ou de la lenteur d'une transformation réside dans l'aptitude de la hiérarchie à lâcher prise...

Tous les dirigeants qui ont essayé ont gagné ! Dans la trentaine de grandes interventions que nous avons accompagnées, nous n'avons pas de cas où des dirigeants aient perdu, en fin de compte, leur sentiment de pouvoir sur l'entreprise. Certes celui-ci a changé de nature ; une partie, purement territoriale, s'est transformée en pouvoir que confère l'autorité. Le désir de puissance a dû parfois laisser la place au plaisir discret de l'influence. Mais le pouvoir est toujours là, seule la nature de la satisfaction personnelle change.

La transformation vise toujours la culture d'entreprise, cet ensemble de façons de penser communes. Et l'on constate qu'elle est autant dans les murs que dans les têtes. N'a-t-on pas continuellement affaire à des *a priori* bien ancrés ? Ou à des classements tout faits, généralement en deux camps : les puissants et les anonymes, la sécurité et

le risque, la vision mécaniste et la vision dynamique, l'asservissement de la nature ou son respect, etc. La liste est infinie ! Ce sont ces croyances, ces *a priori* et parfois certaines valeurs, qui méritent d'être questionnés. D'où un cheminement précis, nécessaire pour accéder au basculement recherché par une transformation.

Une approche participative

Trois raisons plaident en faveur d'une approche participative du changement : la production d'un effet de souffle, le changement des perceptions collectives et les stigmates laissés par une transformation imposée et subie.

Les habitudes qui constituent les normes permanentes de l'entreprise ne peuvent être remises en question que par un nombre significatif d'acteurs ou ne le sont pas. Pour y parvenir, il convient de déployer une mobilisation qui, par l'effet de souffle qu'elle produit, emporte les anciennes manières : représentations, comportements convenus, process dépassés, organisation et habitudes. Chacun agissant en partie sur le tout.

Lorsque le travail sur les représentations des uns et des autres n'est pas fait, les préjugés de fond demeurent et quoi que l'on fasse, sauf à persévérer longtemps et à dépenser énormément d'énergie, rien ne change. En évitant le travail sur la culture de l'entreprise, en n'agissant que sur les acteurs, le système va continuer comme auparavant par absence de travail sur les croyances, parfois cristallisées par les process. Les flux et les modes d'interactions coutumiers continuent alors comme par le passé, jusqu'à éroder les meilleures bonnes volontés.

Il y a deux conditions à réunir pour un changement de fond : la conscience partagée de la situation actuelle et un changement de vision partagé. C'est seulement après ce cheminement qu'une

formation sur les comportements des collaborateurs prend du sens. Si nous préconisons une approche participative, c'est qu'elle seule agit rapidement sur les représentations que les collaborateurs se font de la situation, actuelle et à venir.

La troisième raison de procéder par participation tient au constat des désastreuses pertes de valeur de certaines conduites du changement qui procèdent par pure imposition. Si elles entraînent en apparence des effets plus rapides sur la modification d'une organisation, elles se révèlent complètement insuffisantes lorsqu'il s'agit de faire évoluer des comportements, voire même contre-productives. Il nous est arrivé de rencontrer une entreprise qui malgré sa nouvelle organisation continuait de fonctionner sur l'ancienne ! Créant ainsi un double système, une sorte d'organisation virtuelle face à l'organisation nouvellement décidée ; avec comme conséquence quantité de conflits de territoires. On avait réorganisé, on avait informé, sans faire le chemin d'appropriation.

L'utilité de Trans'Org[©]

La méthode Trans'Org[©] est un contenant fourni à un client qui, sachant ce qu'il veut, souhaite piloter la transformation avec ses propres forces et en se donnant toutes les chances de succès ; certes, avec l'aide de deux consultants expérimentés.

Toute conduite de changement, débouchant *in fine* sur l'évolution des comportements, porte à la fois sur les modes d'interactions et les partis pris qui ressortent de la culture, ensuite sur les pratiques. Mais vouloir réorienter à la fois trois composantes aussi fondamentales que les interactions, les préjugés et les process, est difficile. C'est à cette difficulté que s'attache Trans'Org[©], en respectant une démarche par étapes.

Le fondement de cette méthode consiste à produire un élan collectif qui surpasse les résistances et met l'entreprise en mouvement. Puis à utiliser ce mouvement pour innover et l'innovation pour transformer. Maintenir cet élan, ce rythme, au long de la démarche, signifie pour la direction générale d'être prête à s'engager dans la voie de la communication globale (descendante, montante et transverse) et de l'ouverture. Mais associer les collaborateurs à ces évolutions, pour lesquelles ils sont les plus concernés, dans une démarche collaborative et non autoritaire requiert d'être préparé à ces deux conditions.

Pour réussir les transformations, Trans'Org® s'attelle absolument et complètement à leurs deux plus grands obstacles : la décristallisation des situations collectives bloquées et la conduite de concert des évolutions cognitives (savoir), des évolutions de représentations (savoir être) et des évolutions de process (savoir-faire). Cet ouvrage leur est consacré.

Après l'exposé de la méthode, il nous a paru incontournable de préciser un concept plus ou moins méconnu même s'il agit quotidiennement : les résistances. Il est important pour tous ceux qui travaillent sur la matière humaine d'aborder ce domaine et de le connaître. Il constitue d'une certaine façon le terreau de ces métiers, parfois même leur raison d'être comme pour le coaching des organisations qui ne doit qu'à ces phénomènes d'exister. À maintes occasions, nous aborderons également le concept de culture d'entreprise, sans le traiter spécifiquement dans la mesure où nous lui avons consacré une étude et un précédent ouvrage¹.

J'ai eu la chance que des clients me confient le pilotage de nombre de projets de changement ou de transformation. Les premiers ont

1. *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise*, en collaboration avec Dominique Rey, Les Échos Études, 2007 et *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, en collaboration avec Dominique Rey, Dunod, 2008.

bénéficié de mon engagement créatif et de mon sens de la dynamique des groupes humains, les suivants d'une rigueur d'appréciation des conditions de réussite et les plus récents d'une méthode qui s'est dégagée avec l'expérience, me permettant de trouver plus de sérénité et une assurance croissante. Je les en remercie.

1.

De 1978 à 2018

Le plus grand conquérant est celui qui sait vaincre sans bataille.

LAO TSEU

*Pour explorer le champ des possibles,
le bricolage est la méthode la plus efficace.*

HUBERT REEVES

L'expérience Linjeflyg

En 1978, Linjeflyg, compagnie aérienne suédoise, traverse une crise profonde sur fond de pertes financières et de démotivation de son personnel. Pour faire face à la nécessité d'une réorganisation profonde, elle part à la recherche de l'homme qui pourra redresser la situation : ce sera Jan Carlzon, jeune dirigeant prometteur.

Celui-ci va prendre des décisions stratégiques qui vont bouleverser la culture de l'entreprise et lui donner un nouveau souffle. De cette expérience de changement de la culture d'une organisation, Jan Carlzon a écrit un livre vivant et instructif, qui donne les clés de sa méthode¹.

Les points forts du changement mis en œuvre par Jan Carlzon chez Linjeflyg sont la participation de l'ensemble du personnel et la réorganisation des systèmes de responsabilités et de décisions.

1. Jan Carlzon, *Renversons la pyramide !* InterÉditions, 1999.

Cette réorganisation a pour effet de modifier les pôles du pouvoir en attribuant des responsabilités aux collaborateurs qui sont au contact des clients.

■ L'implication du personnel

Dès son arrivée dans la compagnie aérienne, métier dont il ignore presque tout, Jan Carlzon prend l'initiative de convier l'ensemble du personnel à participer à une réflexion sur les moyens de sortir Linjeflyg de la crise. Lors d'un meeting, il fait passer ce message presque naïf : « La solution est que chacun de vous se sente concerné et me donne un coup de main. »

Une grande consultation interne est ainsi organisée. Elle permet surtout au jeune dirigeant de prendre la mesure de la crise. « Le seul problème qui semble occuper les esprits est l'uniforme du personnel féminin ! », observe-t-il. Jan Carlzon y voit le symptôme « d'une entreprise sans stratégie ni objectif » et décide donc de repartir quasiment de zéro, en repensant la vision et la stratégie de l'entreprise.

■ La définition d'une stratégie

La définition de la stratégie à adopter pour sortir la compagnie de la crise est rapidement élaborée avec les cadres de l'entreprise. Elle comporte cinq grandes lignes :

- faire de Linjeflyg « la meilleure compagnie aérienne du monde » ;
- adopter une nouvelle politique de prix pour élargir la clientèle ; changer l'ancienne stratégie « produit » et passer à une logique de marché ;
- placer la responsabilité des résultats entre les mains d'un plus grand nombre d'employés ;
- adapter les structures administratives à la nouvelle orientation client ;

- refaire l'organigramme : en forme de cœur, « dont une moitié produit des revenus et l'autre des coûts ».

■ Le principe de renversement

Le point clé de la réorganisation en est le changement radical de conception de l'organisation : celle-ci devra être pensée à partir des clients qui indiquent leurs souhaits aux commerciaux, lesquels les recueillent et les transmettent aux techniciens qui n'ont d'alternative que de s'y adapter. Jusqu'alors, le fonctionnement était inverse : les techniciens imposaient leurs contraintes techniques, les clients s'y pliaient. Linjeflyg était une entreprise d'aviation et non une compagnie de voyages. À présent, il est demandé aux commerciaux de prendre toute initiative susceptible de satisfaire le client, les autres personnels de la compagnie devant suivre leurs décisions. Par voie de conséquence, les anciens décisionnaires sont voués à occuper des fonctions support.

Cette stratégie de « renversement de la pyramide » entraîne de profonds changements. Passer d'une logique de produit à une logique de marché et de service client, d'une entreprise fermée à une entreprise ouverte, implique de réorganiser le fonctionnement global. Trois axes sont nécessaires :

- redéfinir le management (six des huit directeurs sont remplacés) ;
- déplacer les zones de décision dans la chaîne de travail ;
- changer d'identité en cessant d'être une entreprise de techniciens pour devenir une entreprise de services.

■ Un objectif clair pour tous

Pour mener ces changements, Jan Carlzon s'attache avant tout à rendre les objectifs simples et clairs pour l'ensemble du personnel et à donner à chacun tous les moyens nécessaires pour les atteindre. Il ne cesse de répéter l'importance de la vision, de la définition du

but à atteindre et de la communication de ce but à l'ensemble de l'entreprise pour obtenir mobilisation et focalisation.

L'objectif pour Linjeflyg est d'améliorer sa rentabilité, avec davantage de passagers par vol et davantage de vols quotidiens par avion. Cet objectif simple et précis reste pour Jan Carlzon la clé du succès : « Chacun savait pourquoi il dépensait son énergie et quel était le but à atteindre ; dans ces conditions, on donne le meilleur de soi-même. »

■ La réussite est au rendez-vous

La réorganisation porte rapidement ses fruits et les nouveaux services attirent une clientèle de plus en plus nombreuse. Dès la première année, la compagnie remonte la pente. Elle sort du rouge au bout d'un an et continue à se développer à un rythme soutenu alors même que Jan Carlzon en quitte la direction.

■ Les leviers du changement

En faisant le bilan des ingrédients de sa réussite, Jan Carlzon insiste sur quatre points particulièrement importants :

- La responsabilisation des personnes de la base : « Les méthodes de travail traditionnelles n'auraient jamais permis un tel retournement de situation. Nous n'aurions pas eu la moindre chance, du haut de notre pyramide... »
- La définition très claire d'un but et des objectifs : « Pourquoi se sont-ils démenés ? Chacun avait compris l'objectif et les moyens d'y parvenir. »
- La participation des personnels : « Si je leur avais proposé une solution qu'ils ne portaient pas en eux, je n'aurais pas été soutenu avec la même force. »
- La stratégie financière : « La plus importante mesure décidée par Linjeflyg a sans doute été la nouvelle politique des prix. »

L'expérience SAS

En 1980, fort de son succès chez Linjeflyg, Jan Carlzon est appelé chez SAS, compagnie aérienne suédoise concurrente, qui nécessite également un redressement. Le contexte de l'intervention de Jan Carlzon est très différent : celui-ci est désormais connu, les médias font de lui une vedette et lui-même, s'appuyant sur son expérience, pense « savoir ce qu'il faut faire ».

■ L'analyse de l'existant

Lorsque Jan Carlzon prend ses fonctions, la compagnie est déficitaire depuis deux ans et perd des parts de marché. Sa première tâche consiste à analyser la situation afin de dégager les grandes lignes de la solution. « Pendant les fêtes de Noël, nous avons examiné le puzzle que nous devons reconstituer : un tas inextricable de pièces éparpillées. »

Commence alors une réflexion sur la mise en phase des ressources de l'entreprise, « ceci impliquant de dresser un bilan clair de la situation, de se fixer un but et de proposer les moyens de l'atteindre, autrement dit, de définir une nouvelle stratégie d'entreprise ; enfin, de mettre en place la nouvelle organisation en perspective de cette stratégie ».

La principale ligne stratégique dégagée après cette période de réflexion vise à faire de SAS la meilleure compagnie aérienne pour les voyages d'affaires, ce qui devra lui assurer de renouer avec la rentabilité. Ainsi formalisée, cette stratégie est approuvée par le conseil d'administration, le tout dans un temps très court. Il suffit de trois mois pour qu'une nouvelle équipe de direction soit mise en place avec Jan Carlzon à sa tête.

■ Les caractéristiques de la nouvelle organisation

Jan Carlzon redéfinit la stratégie commerciale de la compagnie et son organisation. Pour lui, il est évident que SAS doit cesser d'être

une entreprise d'ingénieurs et de techniciens, pour devenir une entreprise de services. Il fixe deux grands axes : une orientation marché et une direction décentralisée par objectifs.

Pour parvenir à ses fins, il reprend le principe de renversement de la pyramide, comme chez Linjeflyg, mais de manière beaucoup plus volontariste : toutes les fonctions sans lien évident avec les nouveaux objectifs sont éliminées. Ce renversement a toujours le même but : responsabiliser les acteurs en contact direct avec le marché, pour être davantage en prise avec les clients et leurs attentes, afin de proposer des services et des prix adaptés.

Cette organisation nécessite de laisser une grande part d'initiative aux hôtes et aux commerciaux qui étaient jusqu'alors à la fin de la chaîne décisionnelle. « La nouvelle organisation supposait que les décisions ne soient plus systématiquement prises au niveau de la direction centrale », assure Jan Carlzon.

■ Les trois leviers du changement culturel

Transformer une entreprise centrée sur le produit en une entreprise de services orientée « marché » a « provoqué une véritable révolution culturelle à SAS. L'attention de l'ensemble de l'entreprise, depuis le sommet de la direction jusqu'au plus modeste des employés, se portait désormais sur la qualité du service ».

Pour assurer cette mutation, Jan Carlzon a travaillé sur trois axes :

Former le personnel

Expliquer les nouveaux rôles et former chacun à ses nouvelles fonctions, en particulier le personnel de terrain, devenu « le maître d'œuvre de l'action de l'entreprise ».

Partager la vision avec l'ensemble du personnel

Pour « gagner la confiance des gens à la base de l'organisation », il porte beaucoup d'attention à la communication interne pour expliquer la nouvelle stratégie, clarifier les objectifs et informer, de sorte que « la logique de la nouvelle construction » soit comprise et assimilée et que « toutes les initiatives aillent dans le même sens ».

Les principales actions de communication sont :

- un slogan du changement, « devenir la meilleure compagnie aérienne pour les habitués des voyages d'affaires » ;
- un petit livre rouge, intitulé *Le moment est venu de se battre*, remis aux 20 000 employés de la compagnie ;
- une communication de la vision, directement par les dirigeants auprès des personnels de terrain, afin que les messages ne soient pas déformés.

Communiquer toutes les informations

Pour Jan Carlzon, l'information est un facteur de responsabilisation, ainsi, le principe de transparence est appliqué à l'ensemble de l'entreprise : « En rendant toute information accessible, nous avons implicitement exigé un engagement de leur part. » Car en étant informé de toutes les données, chacun n'a plus qu'à se déterminer : « Privé d'information, nul ne peut prendre ses responsabilités. Bien informé, nul ne peut s'empêcher de les assumer. »

■ Succès et renversement... de tendance

La démarche de renversement de pyramide est un succès. La compagnie SAS redevient bénéficiaire en deux ans et en 1984, elle est élue « compagnie aérienne de l'année ». Pour Jan Carlzon, ce succès repose sur trois raisons :

- une stratégie convergente qui mobilise facilement dans une même direction ;
- une responsabilité partagée avec tous les acteurs de l'entreprise ;
- une action applaudie par le marché.

Néanmoins des difficultés commencent à apparaître au bout de quatre ans, en particulier des dissensions internes et des problèmes logistiques et organisationnels. Cela n'empêche pas la compagnie de continuer à prospérer. Dans une analyse *a posteriori* des causes principales de ces dysfonctionnements, Jan Carlzon peut comprendre les failles de son approche et les écueils qui menacent les réorganisations.

Un manque de vision à long terme

Une fois la compagnie redressée, le personnel de SAS se trouve désorienté par l'absence de nouveaux objectifs. Jan Carlzon en tire la leçon qu'une sortie de crise doit s'accompagner, pour ne pas donner un sentiment de vide, d'une vision plus large que la seule réorganisation.

La négligence des enjeux de pouvoirs et des résistances

L'enthousiasme du dirigeant ne suffit pas ! La rapidité de ce renversement de pyramide a court-circuité toute la structure médiane, en s'adressant directement à la base de l'entreprise. Or, la vision et l'urgence d'évoluer ne permettent pas à elles seules de mobiliser les employés s'ils ne se sentent pas suffisamment pris en considération. « Nous avons placé les cadres dans un espace vide, où ils s'étaient sentis exilés... », constate après-coup Jan Carlzon, « un fossé était creusé entre l'ancienne culture de l'entreprise et la nouvelle direction, qui n'avait pas su faire accepter son point de vue. »

Les conséquences de cette résistance au changement se traduisent par le retour à d'anciennes procédures en signe de désapprobation,