



Culture d'entreprise: le pari du changement

Toute structure est appelée à se modifier pour évoluer. Certaines entreprises y parviennent; d'autres pas. Comment susciter l'adhésion des collaborateurs et accompagner la mutation? Mode d'emploi. *Par Vanda Janka*

Déclarer ne pas avoir de culture particulière est déjà une culture, lance Alexandre Graf. Et il ne faut pas se leurrer: formaliser des chartes qui énoncent les valeurs fondamentales de l'entreprise et la mission des collaborateurs ne suffit pas à ancrer l'identité d'une organisation pas plus qu'à soutenir son évolution. Les principes fondamentaux qui régissent une organisation découlent en réalité des us et coutumes de l'ensemble des collaborateurs et des règles explicites ou implicites qui s'appliquent au quotidien.» Et le fondateur de Shake Consulting d'ajouter: «Il convient aussi de tordre le cou au mythe de la culture unique. Chaque société est constituée d'une multitude d'identités distinctes qui se transforment en permanence en fonction des équipes, des

projets qu'elle développe et des individus qu'elle intègre au fil du temps.»

Pas simple de créer de la cohésion au sein d'une myriade de points de vue distincts, voire divergents. Et les entreprises le savent bien, unir leur personnel autour de leur nom, de leurs produits ou de leurs services requiert une attention constante. Modifier leur mode de fonctionnement est un parcours d'autant plus exigeant.

«A la différence de leurs consœurs bien établies, les jeunes entreprises bénéficient souvent d'une identité bien ancrée, constate le consultant Adriano Mauro Parziale. C'est que leur fondateur incarne généralement des valeurs fortes et attire naturellement des collaborateurs qui les partagent volontiers. Les jeunes pousses ne seront pas pour autant mieux préparées au changement, car l'humain est ainsi fait qu'il privilégie naturellement la stabilité ►

Kugler Bimetal. La fonderie genevoise a mis en place une organisation matricielle où chaque employé a une responsabilité bien définie. Un succès.

Photo: S. Liphardt

► et le sentiment de sécurité qui en résulte. Une équipe unie autour d'un leader charismatique et encline à partager ses choix et sa vision sera toutefois plus disposée à évoluer.» Pour le fondateur d'AMP Formation RH et Management, «dans tous les cas et quelle que soit la taille de la structure, la réussite de sa transformation repose toujours sur l'engagement et la cohérence des dirigeants.»

Susciter l'adhésion

Le changement fait désormais figure de condition sine qua non au développement d'une entreprise. Optimiser l'efficacité économique, répondre aux exigences de nouvelles législations ou accroître la productivité sont autant de moteurs qui les conduisent à revoir non seulement leurs procédures, mais aussi les valeurs intangibles sur lesquelles repose leur organisation. «Le changement n'est pas un choix, mais un état de fait et une nécessité qu'il convient d'accompagner, commente Alexandre Graf. Le problème est que la majeure partie des organisations s'interroge sur la manière d'opérer les transformations sans sonder leurs véritables motivations. S'ensuivent dès lors des injonctions paradoxales hautement contre-productives lorsqu'il s'agit de susciter la compréhension des collaborateurs.

A en croire le consultant, tout motif de changement est admissible pour autant qu'il soit intelligible, justifié par le top management et mis en œuvre de manière cohérente et concertée. «Nombre de sociétés ratent le virage faute d'oser énoncer les véritables raisons de leur réorientation, souligne Alexandre Graf. Déclarer haut et fort que l'effort demandé vise à augmenter la valeur boursière de l'entreprise peut sembler politiquement incorrect et peu propice à susciter l'adhésion des collaborateurs. C'est pourtant la meilleure manière de procéder si tel est l'objectif final visé par la direction. La vérité a le mérite de balayer les discours contradictoires et de couper court aux multiples interrogations qui en découlent. Elle permet en outre aux collaborateurs de se positionner clairement dans le camp de l'adhésion ou du rejet.»

Et connaître les supporters autant que les adversaires d'un projet est d'autant

plus vital qu'à ce stade, l'entreprise doit développer un accompagnement ciblé. Il implique notamment un temps d'écoute active pour comprendre et désamorcer les freins conscients ou inconscients du personnel.

«Toute préoccupation est légitime et doit obtenir une réponse circonstanciée, déclare Alexandre Graf. À titre d'exemple, nous avons accompagné une société qui avait modernisé une partie de ses infrastructures et s'était notamment dotée de machines plus ergonomiques. Par souci d'équité, elle proposait de faire tourner les équipes sur ces nouveaux dispositifs.



«Nombre de sociétés ratent le virage faute d'oser énoncer les véritables raisons de leur réorientation.»

Alexandre Graf, fondateur Shake Consulting

Le projet a toutefois été fortement contesté par les collaborateurs les plus âgés qui estimaient devoir bénéficier de conditions de travail facilitées. L'argument était parfaitement recevable en soi. Il ne répondait toutefois pas à un objectif d'amélioration globale de la santé des travailleurs et la direction a dû défendre sa position. Au final, les anciens ont admis que l'argument était légitime. La fronde a non seulement été désamorcée, mais la direction a gagné en respect et les équipes en solidarité.»

Si le top management a pour mission de définir les orientations stratégiques et les axes de changements de l'entreprise, il n'est pas tenu d'en dicter les modalités de mise en œuvre. Il doit au contraire impliquer la base et stimuler sa collaboration. «Toute mutation réussie passe par la concertation, confirme Adriano Mauro Parziale. Les collaborateurs ont besoin de donner un sens à leur mission et ne se sentent jamais plus investis que lorsque l'on reconnaît leurs compétences et leur valeur. Les équipes adhèrent d'autant plus volontiers à la nouveauté, quand elles sont directement impliquées dans la réflexion et participent à l'élaboration des diverses étapes du changement.»

Impliquer la base

Non seulement dynamique et motivant pour les équipes, le brainstorming visant à la concrétisation des objectifs fixés ouvre souvent sur des solutions inédites et d'autant plus efficaces qu'elles sont issues de la pratique et répondent aux exigences métiers et aux valeurs de la profession.

«Nous sommes intervenus auprès d'un cabinet médical qui avait échoué une première fois dans sa démarche d'imposer de nouvelles procédures au sein de son département de chirurgie, explique Alexandre Graf. Nous avons commencé par réunir toute la chaîne d'intervenants pour leur expliquer la raison d'être des changements et leur avons demandé de plancher sur les diverses solutions susceptibles d'optimiser le flux de patients. Au final, médecins, anesthésistes et infirmiers ont fait émerger des hypothèses qui ont été testées et progressivement validées en salle d'opération. Aujourd'hui, les équipes ont parfaitement intégré des pratiques qu'elles jugent par ailleurs plus performantes. Elles ont en outre pris conscience de leur capacité à optimiser l'efficacité économique de l'entreprise tout en défendant les valeurs de la profession médicale. L'exercice s'est mué en une véritable révolution culturelle dont l'entreprise bénéficiera sur le long terme.»

Réaffirmer les objectifs fixés

La dernière étape du changement consiste à passer en mode concret. Adapter les conditions-cadres et assurer la formation ►

La métamorphose Kugler

Au bord du gouffre en 2011, la fonderie genevoise a mis en place une nouvelle culture d'entreprise qui met notamment l'accent sur la responsabilisation des employés.

Kugler Bimetal fabrique des pièces de fonderie pour des clients tels que Bosch, Liebherr ou Rolls Royce. Lorsque Jérôme Chanton reprend l'entreprise genevoise fin 2011, elle est au bord du gouffre, minée par une culture managériale hautement paternaliste et fortement hiérarchisée. «Le changement n'était pas un choix mais une nécessité, considère le CEO. Nous avons réduit les coûts fixes et le nombre de collaborateurs, en particulier les cols blancs. Aujourd'hui, il ne reste plus que six cadres intermédiaires pour une soixantaine de collaborateurs. Ce processus d'allègement a non seulement favorisé l'équilibre budgétaire, mais aussi la transformation intrinsèque de l'entreprise.»

Terminées les procédures tatillonnes, les cahiers des tâches à rallonge ou les évaluations annuelles. «Cela a été remplacé par une organisation matricielle où chacun a une responsabilité bien définie et donne du feed-back en continu. Chez nous, la compétence métier est un espace inviolable. Chaque secteur s'organise de manière autonome. Et s'il survient un conflit d'intérêts patent entre les diverses sphères d'activité, j'ai la responsabilité de trancher. Le processus d'autonomisation est loin d'être achevé, mais je peux d'ores et déjà affirmer qu'il a largement contribué à sauver l'entreprise.»

C'est que la société n'a pas lésiné sur les moyens mis en œuvre pour accompagner sa mue. Pour permettre à ses employés de mieux appréhender l'univers entrepreneurial, elle les a formés aux rudiments de la gestion et de la mécanique financière. «Je fournis désormais un bilan mensuel détaillé à la commission du personnel et présente un topo trimestriel à tous les salariés, précise Jérôme Chanton. La démarche a non seulement renforcé la confiance, mais aussi sensibilisé les équipes au potentiel d'économie que nous pouvions réaliser.»

Résultat: la fonderie a largement abaissé sa consommation de matières premières, trouvé des stratégies pour valoriser ses



pièces imparfaites et réduit de 4 à 1,5% les rebuts irrécupérables. «Les collaborateurs ont développé de véritables réflexes d'optimisations et certains vont jusqu'à limiter les opérations de production afin de gagner en rentabilité.» Et le CEO de préciser qu'une majorité des solutions appliquées émanent de la base. «Les hommes de terrain disposent de ressources insoupçonnées. Pour faire émerger ce potentiel, il faut toutefois déployer beaucoup de persévérance, de la conviction et un positionnement sans équivoque. Ici, les rôles sont clairs. Je dicte le cap pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les employés s'organisent pour atteindre les résultats fixés.»

Des sacrifices consentis par tous

Reste que la responsabilisation passe aussi par des sacrifices. Comme ce fut le cas en 2015. «Nous devons prendre des mesures immédiates pour faire face à l'abandon du taux plancher qui a renchéri nos produits de quelque 20%. J'ai informé les collaborateurs de la situation critique dans laquelle nous plongeait la décision de la BNS. Les calculs démontraient que nous devons abaisser nos coûts de fonctionnement de près d'un million de

francs. J'ai prévenu que je n'avais pas de solution toute faite pour encaisser le choc et souligné que l'une des options consistait à revoir nos conditions de travail.» Le CEO s'est déclaré prêt à réduire son salaire et a demandé aux employés de débattre des efforts qu'ils étaient disposés à consentir. Au final, les employés de la production se sont mis d'accord pour travailler deux heures et demie de plus par semaine. Cadres et employés de bureau ont proposé des diminutions de salaire comprises entre 6 et 8%. Les plus bas revenus administratifs ont été épargnés et compensés par une augmentation du temps de travail.

«Cette solution n'aurait jamais pu être trouvée sans la participation de l'ensemble des employés, apprécie Jérôme Chanton. Elle est le fruit de la profonde mutation de valeurs opérée au sein de l'entreprise depuis bientôt quatre ans.» Une mutation qui veut aussi valoriser les collaborateurs par le biais d'une nouvelle politique salariale. «Afin de récompenser l'effort collectif, nous avons instauré une règle de partage des bénéfices à parts égales entre actionnaires, investisseurs et collaborateurs, désormais inscrite dans nos statuts.»



Vincent Albasini
 «90% des problèmes
 peuvent être réglés
 à la base.»

La force de la décentralisation des pouvoirs

La société vaudoise de location de machines a développé l'autonomisation des filiales. Une réussite.

«Le management paternaliste a des limites surtout lorsqu'il s'applique à une structure aussi décentralisée que la nôtre», observe Vincent Albasini, CEO d'Avesco Rent. En 2012, celui-ci reprend la société vaudoise de location de machines et services des mains de son fondateur parti à la retraite. Il n'a que 30 ans, une vision progressiste du management et une légitimité à gagner. «Les deux premières années n'ont pas été simples. Nous avons travaillé pas à pas au développement d'une véritable culture entrepreneuriale au sein des filiales. Des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs ont été posés jusqu'à fin 2015 et la bonne nouvelle est que nous en avons atteint la grande majorité. Aujourd'hui, nous disposons d'un encadrement stable, dynamique et uni. L'entreprise s'est diversifiée, est passée de 15 à 19 succursales et compte 140 employés.» Avesco Rent a commencé par responsabiliser ses directeurs de région. Coaching, ateliers de travail et séances de comité de direction se sont mués en cours de perfectionnement continu. «Ce premier niveau de hiérarchie

présente désormais un bilan mensuel durant lequel il expose les problèmes rencontrés mais aussi les solutions trouvées. Les succursales sont gérées comme des entités indépendantes.» Tel un jeu de dominos, le concept d'autonomisation a été étendu à tous les échelons. «Chacun est capable de trouver une issue aux tracas quotidiens, déclare le CEO. Pour soutenir l'initiative des collaborateurs, nous avons édité une sorte de manuel de la bonne attitude qui jalonne les comportements susceptibles de les aider. Cela va de la simple écoute active du client, à la demande de discussion avec un supérieur. Selon notre benchmark, 90% des problèmes peuvent être réglés à la base. La majorité des questions sont désormais résolues au niveau des agences ou des régions et n'ont plus besoin d'être discutées en comité de direction.» Et Vincent Albasini de conclure: «L'autre vertu de la décentralisation des pouvoirs est de limiter les récriminations. Cette attitude constructive influence aussi positivement le développement des affaires.»

► des équipes sont évidemment des facteurs indispensables à la mutation. S'inscrire dans un processus d'amélioration continue implique aussi de rester hautement vigilant. «C'est un travail de répétition, concède Alexandre Graf. Chaque séance de travail doit être l'occasion de réaffirmer les objectifs fixés. C'est une bonne manière de réaligner les cerveaux et d'éviter de se perdre dans le méandre des détails accessoires. Il ne faut pas moins de deux à trois ans pour ancrer de nouvelles habitudes et modifier véritablement l'ADN d'une organisation. Cela implique une communication sans faille.»

Désamorcer les tensions

La phase de transition peut aussi s'avérer mouvementée. «La gestion d'un nouveau projet s'accompagne nécessairement d'une réorganisation du travail et oblige les individus à se repositionner, communique Adriano Mauro Parziale. Ces périodes de mutation sont propices aux conflits et

«C'est au top management de se porter garant du processus.»

doivent être accompagnées de manière adaptée. Les outils de gestion des équipes sont d'autant plus utiles qu'ils font émerger les craintes irrationnelles, mais aussi l'identité profonde et les valeurs de chacun. Ils aident à désamorcer les tensions et permettent aux collaborateurs de retrouver leur place dans le nouveau système.»

Une entière adhésion à la nouvelle vision de l'entreprise déclenche généralement une chaîne de comportements positifs et favorise la responsabilisation des collaborateurs. D'aucuns ne parviendront toutefois pas à franchir le pas et s'installeront dans une position de rejet ouvert ou larvé. «C'est au top management de se porter garant du processus, rappelle Alexandre Graf. A chaque étape, il doit s'assurer que les nouveaux axes stratégiques sont compris et appliqués par tout un chacun. A défaut, il faudra recadrer ou se séparer des collaborateurs les plus récalcitrants.» ■