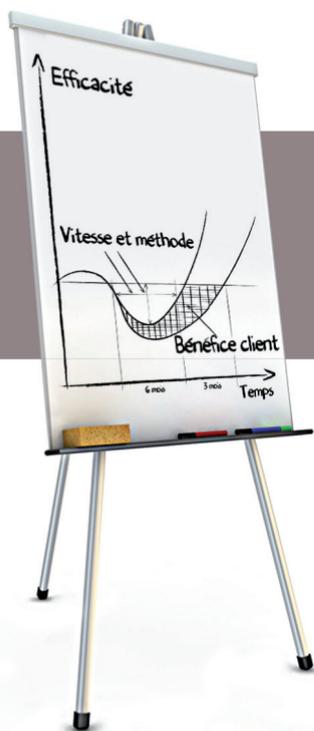


Xavier Sabouraud
Jean-Marc Charlet
Vincent Saule
Philippe Schleiter

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
www.editions-eyrolles.com



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 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 Mussot (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 présentéisme, 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 décréées « 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 mammoths. 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, emmitouffée 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 :

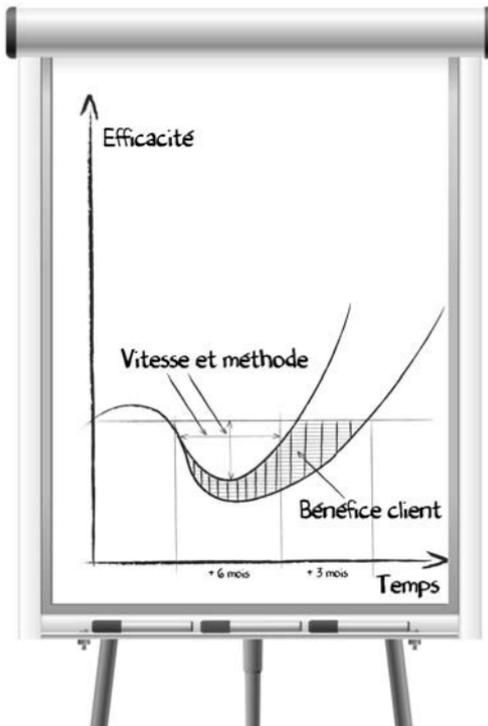


Figure 1 : La courbe en J

« 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'écrie 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.