

PROJET DE CHANGEMENT POUR BASPA

« Il n'est pas nécessaire de changer. La survie n'est pas obligatoire. »

Objectifs de cette partie

Cette partie est l'étude d'un projet de changement selon la méthodologie en 7 étapes du cours ESSEC « accompagnement du changement ». Les axes de progrès ont pu être prioritaires permettant de mettre sur pied un projet de changement en 2 phases. Une évaluation de son impact sur l'entreprise a été faite selon les 7 dimensions du modèle d'entreprise.

1. Prérequis et hypothèses

Avant de nous lancer dans ce projet de changement, il est utile de rappeler un préalable indispensable : convaincre et impliquer le dirigeant.

C'est l'obligation 14. Tout projet de changement visant à mettre en pratique la théorie de Dr. Deming doit commencer par le top management. À défaut, ce n'est pas la peine d'aller plus loin :

« Seul le top management peut faire les 14 points »

Il ne suffit pas que le dirigeant soit convaincu. Il faut qu'il soit

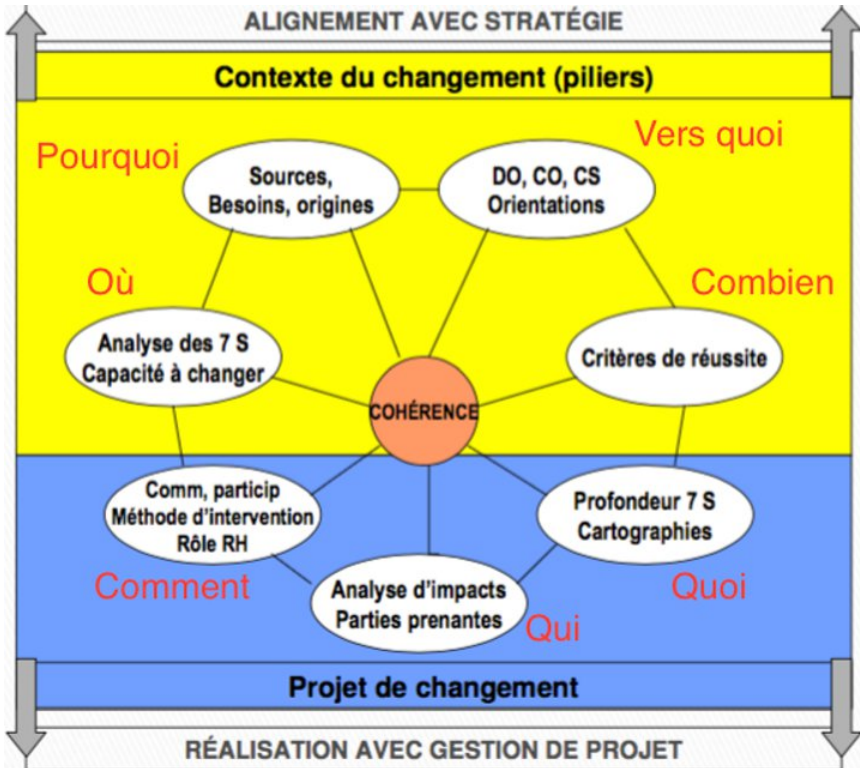
impliqué. Nous supposerons donc ici que le top management est convaincu du bien-fondé des 14 obligations et souhaite sincèrement les appliquer personnellement tous, sans exception.

Par ailleurs, il nous manque une donnée fondamentale, c'est le degré d'urgence du changement. L'entreprise est-elle juste en difficulté ou déjà au bord du gouffre ? Ici nous supposons que le changement peut se faire au rythme le plus adapté à l'entreprise.

Rappelons toutefois que le meilleur moment pour changer, c'est quand l'entreprise se porte bien !

2. La roue du changement

Ce projet de changement s'appuie sur le modèle intégré de Lehmann et Olaizola [20] de la figure ci-dessous qui comporte une phase d'analyse du contexte en 4 points et une phase de définition du projet en 3 points.



La roue du changement de Lehmann et Olaizola

Ce modèle, tout comme le « PLAN » du PDCA, freine la tendance naturelle consistant à se lancer tête baissée dans l'action. Au contraire il oblige à une certaine prise de recul car toutes les dimensions du changement doivent être considérées et mises en cohérence.

De plus, il s'appuie sur le modèle 7S de McKinsey déjà rencontré afin de définir l'état initial et l'état souhaité de la société dans toute sa complexité.

La prise en compte de toutes les dimensions de l'entreprise ainsi que la mise en cohérence des différentes facettes du changement permettent de maximiser les chances de réussite du changement. C'est un point crucial car il faut garder à l'esprit que plus de la moitié des projets de changement échouent et presque tous prennent du retard.

Commençons par le commencement : le contexte :

- Pourquoi – quels sont les fondements du changement ?
- Où – à quelle entreprise avons-nous affaire en termes de capacité à changer ?
- Vers quoi – quel changement voulons-nous ?
- Combien – comment mesurer l'avancement du changement ?

3. Contexte

POURQUOI – les fondements du changement

Nous avons vu dans le chapitre précédent qu'un des fondements du manque de compétitivité de BASPA était l'arrivée sur le marché de produits low cost 30% moins chers.

C'est un fondement externe contre lequel l'entreprise ne peut rien, bien qu'elle ait tenté de mettre en garde ses clients par rapport à la qualité de ces produits bon marché.

Pour faire face, elle s'est différenciée par la qualité, les délais de livraison et la disponibilité de 95% des applications du marché mais ça ne suffit plus. BASPA doit donc réduire ses coûts de production.

Le résultat du diagnostic nous enseigne justement qu'il y a également un fondement interne : des gaspillages liés à une façon dépassée de concevoir l'entreprise industrielle.

OÙ – capacité à changer de l'entreprise

Le dernier changement important vécu concerne l'intégration de l'activité fonderie en 2003. L'entreprise n'est donc a priori pas particulièrement agile mais cela ne nous dispense pas d'une étude complète à l'aide du modèle 7S en choisissant dans l'analyse du chapitre précédent les facteurs qui vont plutôt dans le sens du changement et ceux qui au contraire pourraient aller à son encontre. C'est l'objet du Tableau ci-dessous.

Comme nous l'avions pressenti, le niveau de maturité en gestion du changement est faible voire très faible. Nous verrons dans le paragraphe « comment » que cela nous limitera pour les choix d'une tactique de changement.

Nous pouvons toutefois compter sur des atouts, notamment la volonté de se différencier par la qualité, la stratégie qui n'est pas remise en cause et surtout la nécessité de changer pour survivre !

7S	Facteurs favorables au changement	Facteurs défavorables au changement
Valeurs partagées	- Volonté de proposer la meilleure qualité	- Pas de raison d'être qui permet de progresser - Pas de valeur pour rassurer - Idéalement, les choses sont immuables
Style	- Droit à l'erreur - Des forces de propositions - Bonne collaboration interne	- Pas de démarche de progrès permanent top-down ou bottom-up - Des chasses gardées - Management directif - La « faute à qui » et non la « faute à quoi »
Personnel		- Pas de culture « formation » - MBO
Talents	- pas de standards rigides	- Méconnaissance de l'entreprise en tant que système - pas de capitalisation par standards - employés peu habitués au changement
Structure	- Structure à taille humaine	- Cloisonnement
Stratégie	- Stratégie non remise en cause - Changer est une question de survie	- Marge de manœuvre limitée à cause des difficultés financières
Systèmes		- Pas de MSP - Pas de PDCA - Pas de management visuel - Pas de système de remontée des problèmes

Facilitateurs et freins au changement à BASPA

VERS QUOI– nature du changement

On distingue 3 types de changement :

- Changement stratégique (qui touche avant tout à la dimension « stratégie » et seulement par ricochet aux autres)
- Changement opérationnel (qui peut toucher jusqu'à 6 dimensions sauf « stratégie »)
- Développement opérationnel (changement de moindre ampleur)

Par ailleurs, on distingue 2 approches :

- Conduite : le changement (pourquoi, quoi, comment) est décidé au niveau de la direction et les employés sont conduits d'une situation A à une situation B un peu comme des moutons, pour reprendre une citation d'un ancien patron de 3M William McKnight à propos des règles et des procédures, à une époque où il n'y avait pas de robot :

« Si vous mettez des clôtures autour des gens, vous obtenez des moutons. »

- Accompagnement : La direction fait la promotion du pourquoi (dont elle n'est pas forcément à l'origine). Le reste est l'affaire des employés.

Bien sûr il s'agit de 2 extrêmes entre lesquels on place un curseur.

À quel changement avons-nous affaire ? Comme nous l'avons dit, la stratégie n'est pas remise en cause, seules les opérations sont concernées, Il ne s'agit donc pas d'un changement stratégique.

Nous souhaitons faire évoluer la façon de faire de l'entreprise, les relations entre acteurs (notamment les relations hiérarchiques), le style de leadership, les valeurs, la raison d'être et la façon de transmettre l'information, bref, tout sauf la stratégie. Par conséquent un changement opérationnel

profond peut sembler souhaitable. Ne s'agit-il pas en effet de changer la culture voire de retourner toute l'entreprise en inversant la pyramide ?

Mais un tel bouleversement n'est en fait ni faisable ni souhaitable en tant que projet de changement.

Il n'est pas souhaitable car « conduire » est un acte top-down contraire à la culture participative que nous souhaitons mettre en place.

Il n'est pas faisable car, dans une entreprise si peu préparée à changer, il relèverait de la « conduite du changement » : un changement dirigé avec un planning à tenir et peu de participation. Or l'entreprise n'a a priori pas les moyens financiers de faire face à la transition difficile qui accompagne les changements profonds et dirigés. Le coût de la courbe du changement est trop lourd.

D'autant qu'il s'agit de rendre autonome et la philosophie nous dit que la liberté est un fardeau. Peut-être est-il plus fatiguant que le joug du micromanagement ? Les employés de FAVI ont ainsi eu un temps la nostalgie de la pointeuse !
[17]

Ce que nous voulons vraiment, c'est mettre en marche la roue du progrès, le PDCA. C'est à nous d'identifier ce qui empêche le PDCA.

Le changement qui convient à BASPA est donc un développement opérationnel plus ou moins dirigé pour lever rapidement les blocages suivis de multiples développements opérationnels (du type PDCA) définis et menés pas à pas par des petits groupes, sur le long terme, avec ou sans accompagnement, et touchant à l'organisation du travail (structure et systèmes), à la capitalisation de l'information et à la formation. C'est un changement en 2 temps : un court et un long (très long). À terme, une transformation totale plus profonde que n'importe quel changement opérationnel est possible, à condition que l'entreprise ait assez de temps devant elle !

Dans ce mémoire, nous prenons en charge le premier temps, avec le souci de le réduire au juste nécessaire.

COMBIEN – Critères de réussite

Il y a de nombreuses façons d'évaluer l'avancement du changement souhaité.

Bien sûr, il y a l'outil que nous avons élaboré dans ce mémoire. Il nous permet d'évaluer l'avancement de l'entreprise sur le chemin de Dr. Deming.

Des indicateurs propres au changement lui-même tel que le nombre de chantiers PDCA ou la date du premier chantier PDCA nous offrent une seconde possibilité.

Quitte à faire des indicateurs pour mesurer le changement, pourquoi ne pas utiliser des indicateurs de performance tels que taux de rebut, taux de service, taux de disponibilité, etc. ? Pourquoi pas en effet mais en gardant en tête que mesurer la productivité n'a jamais permis de l'améliorer. Il ne faut pas y consacrer trop d'énergie (cf. obligation 11).

Il faut s'intéresser aux hommes avec des critères sociaux :

- Évaluer l'évolution de leur engagement (questions Gallup)
- Évaluer leur position sur la courbe du changement avec un questionnaire ad-hoc

Mais quel que soit l'indicateur retenu, il ne peut y avoir d'objectifs chiffrés, en effet c'est contraire à l'obligation 11 et ce serait fixer un plafond, pas un plancher. ^[17] S'il y a des objectifs, il faut qu'ils soient décidés par ceux qui ambitionnent de les atteindre. C'est-à-dire que le mot d'ordre est celui d'Aimé Jacquet :

« Fixez-vous des objectifs ! » ^[25]

L'entreprise peut se fixer des objectifs temporels à condition qu'ils ne soient pas arbitraires (est-ce possible ?) et surtout à condition de garder à l'esprit que ce projet de changement

a vocation à durer aussi longtemps que l'entreprise elle-même puisque l'amélioration continue le prolonge. Pas de date limite après laquelle il n'y a plus rien à faire !

4. Projet de changement

Comme nous l'avons vu dans la section sur le VERS QUOI, nous devons scinder notre changement en 2 phases :

#1 Développement opérationnel plus ou moins dirigé pour lever rapidement les blocages qui empêchent l'amélioration continue de se mettre en marche.

#2 Développements opérationnels (amélioration continue du type PDCA) menés en autonomie par les opérationnels avec plus ou moins d'accompagnement.

Nous avons dit en introduction de ce chapitre que le dirigeant devait être convaincu et impliqué. Dans ce paragraphe, nous sommes le dirigeant et nous devons mener à bien la phase #1 afin que les employés engagent la phase #2. Que changer ? Comment faire ? Comment les employés vont-ils réagir ? C'est à ces questions que nous devons répondre. Ce sont ces questions que la roue du changement nous pose :

- Quoi – que va-t-on changer dans les 7S et quel écart par rapport à la situation actuelle ?
- Qui – comment les parties prenantes vont-elles réagir et contribuer ?
- Comment – compte-tenu de tout le reste, comment lancer et réussir le changement ?

QUOI – Évolution des 7S

Nous avons déjà défini les principaux axes de progrès dans le chapitre précédent. Que prendre dans cette phase 1 ?

Il est tentant de commencer par la dimension « systèmes » comme Waterman, Peters et Phillips nous y encouragent lorsqu'on ne souhaite pas trop bousculer une entreprise.

N'est-ce-pas ce que Vineet Nayar a fait à HCL avec l'évaluation 360° et le système de remontée des problèmes Smart Service Desk (voir obligation 12) ? ^[13]

Examinons à nouveau le cas de FAVI. Le discours de Noël 1983 de Jean-François Zobrist commence exactement par ce qu'ambitionne notre projet : mettre fin à ce qui empêche le personnel de mieux travailler. Et il change en effet pas moins de 6 systèmes dans ce discours dont les 2 que change aussi Vineet Nayar :

- Système d'évaluation des performances (idem HCL)
- Système de contrôle du temps de travail (pointeuse)
- Système de primes
- Système de gestion du magasin de pièces et fournitures
- Système de maintenance des machines et de résolution des problèmes (idem HCL)
- Système d'adaptation du temps de travail à la demande (chômage partiel)

J'invite vivement le lecteur à relire ce discours (page XXX122). Est-ce la modification des systèmes qu'il retient ? Que retient-il ? Je l'invite à le noter. Un seul mot suffit.

M. Nayar nous dit que toucher aux systèmes ne suffit pas :

« Modifier les processus ne changerait rien à la nature du travail. Nous sommes coincés dans une structure archaïque et, tant que cela ne changera pas, rien d'autre ne changera. » ^[13]

Il nous dit qu'il faut aussi créer les conditions de la confiance. Et c'est ce qu'il fait partout en communiquant de façon transparente sur la situation financière de l'entreprise.

Enfin il nous dit qu'il faut rendre le changement désirable en regardant ensemble la réalité en face (le miroir) et en partageant le rêve d'un futur qui inspire et motive (la vision). Il parle

de rêve, tout comme Martin Luther King dans son célèbre discours de 1963 "I have a dream", tout comme le patron de Maison Lejaby Alain Prost évoquant des salariées talentueuses mises au placard par l'ancienne direction :

« [...] Je les ai rappelées et je les ai réveillées en leur proposant [...] de rêver avec moi » ^[34]

Bref, cessons de nous endormir avec des objectifs et réveillons-nous avec des rêves !

La 1ère phase du projet doit :

- Donner envie de parler en supprimant la peur
- Donner envie d'agir grâce à un rêve partagé (vision)
- Donner les moyens de parler grâce aux systèmes

La 2^e phase devra leur donner les moyens d'agir avec le PD-CA, qui sert à améliorer le système. Nous créons donc un système qui s'auto-améliore grâce au rêve partagé et aux valeurs partagées.

Nous pouvons donc maintenant définir ce qu'il faut supprimer et mettre en place immédiatement. La phase 2 s'occupera du reste :

- Définir une raison d'être s'appuyant sur les fondations de l'entreprise et lui permettant de se projeter,
- Définir des valeurs et comportements pour mettre en confiance, traiter en adulte,
- Mettre en œuvre les valeurs et comportements au niveau du dirigeant,
- Suppression des entretiens d'évaluation de la performance, des primes inégales et du management par objectifs MBO,
- Mise en place du PDCA et d'un système de remontée des problèmes.

Cela touche quatre des sept dimensions (style, personnel, systèmes et valeurs partagées). Il nous faut maintenant définir précisément le « quoi » qui va changer dans ces 4 dimensions.

Style

Ici, nous parlerons des valeurs dont l'entreprise a besoin pour donner envie au personnel de parler afin que les problèmes deviennent visibles et soient traités et que la roue du progrès se mette en marche. Ces valeurs doivent être aussi celles du dirigeant (obligation 14). Sinon le dirigeant donne juste envie d'être sceptique ! ^{[2][17]}

Quelles sont ces valeurs ? Quel est le minimum requis pour mettre en confiance ?

Chez FAVI, il y a eu une réflexion poussée sur le sujet des valeurs :

- Valeurs limites : L'homme est bon et l'amour du client (interne et externe)
- Croyances : La performance vient des opérateurs / il n'y a pas de performance sans bonheur / pour être heureux il faut être responsable
- Valeurs morales : Bonne foi, Bon sens, Bonne volonté, Bonne humeur

Il s'agit d'un ensemble abouti, issu d'années de recul et d'expérimentations. Il est bon à prendre mais il faut du temps pour le faire adopter et n'oublions pas notre but ici : donner envie de parler.

Je propose ce que j'ai ressenti après avoir écouté Alain Prost, (Maison Lejaby) parler des blessures profondes de certains employés suite aux 8 plans sociaux. C'est le « *you will do good* » de la grand-mère de Vineet Nayar, le jour de sa naissance. ^[35] C'est aussi ce qui m'est venu à l'esprit, et peut-être aussi à celui du lecteur, après avoir lu le discours de Noël de

Jean-François Zobrist. Cela tient en un seul mot : « **bienveillance** »

Dans le Littré, « bienveillance » signifie : « disposition favorable de la volonté », c'est-à-dire « vouloir le bien et le bonheur d'autrui ».

Ou encore :

- Vouloir pour les autres ce qu'on voudrait pour soi
- Ne pas vouloir pour les autres ce qu'on ne voudrait pas pour soi

En conséquence, « bienveillance » implique de « traiter en égal » (dans le cadre d'une relation entre adultes).

Si le dirigeant est crédible et fiable, alors la bienveillance génère de la confiance car non seulement il y a alignement entre les paroles et l'intention mais en plus cette intention est positive.

L'assertivité qui permet notamment de faire passer des messages difficiles est toujours possible avec bienveillance.

Mieux encore mais plus difficile car il faut bien connaître l'autre, la bienveillance signifie :

- Vouloir pour les autres ce qui les rend heureux
- Ne pas vouloir pour les autres ce qui les rend malheureux

C'est ici que les outils de psychologie du type MBTI et Hermann ont toute leur place car ils permettent de progresser dans la **qualité de bienveillance**.

La bienveillance, ce n'est pas le monde des « bisounours » car il est écrit « vouloir » et non « faire ». Pour faire, il faut vouloir et pouvoir.

Mais « vouloir » c'est déjà beaucoup car cela exclut toutes formes de manipulation plus ou moins malveillante (qui souhaite le mal d'autrui, qui utilise autrui pour son propre profit, etc.).

Toutefois, la bienveillance est intéressée. Le dirigeant attend de la bienveillance, pas pour lui directement, mais pour l'entreprise. C'est un cercle vertueux dont tout le monde profite.

La bienveillance désintéressée s'appelle l'altruisme, un mot que nous avons déjà utilisé à propos de la riche documentation que FAVI met à la disposition de tous sur FAVI.com. Elle caractérise aussi les nombreuses conférences de Jean-François Zobrist. Et que dire de la fondation pour la scolarisation des enfants de Vineet Nayar ? Ici, nous nous contenterons d'une bienveillance de bonne qualité, c'est-à-dire sincère.

« Respectez le divin, aimez les gens » Kauzo Inamori
(fondateur de Kyocera, ancien patron de Japan Airlines
et prêtre bouddhiste zen)

Remarque importante : Nous avons supposé que le dirigeant était convaincu du bien-fondé des 14 obligations et souhaitait sincèrement les appliquer personnellement tous, sans exception. Or la bienveillance y est présente presque partout ! Par conséquent, le dirigeant ne devrait rien avoir à changer en lui-même. À défaut, il est utile d'avoir recours à un coach ou à une formation pour se transformer soi-même.

« Soyez le changement que vous souhaitez voir dans le monde » Mahatma Gandhi

Le danger pour le dirigeant est de croire que les formations sont pour les autres et que lui n'a rien à apprendre grâce à son expérience. Ça n'est pas vrai car on apprend tout au long de la vie. De plus, s'il souhaite que son entreprise devienne une entreprise apprenante, ne doit-il pas montrer l'exemple en commençant par lui-même ? Peut-être prendra-t-il conscience qu'il a répété les mêmes erreurs ...

«L'expérience en elle-même n'enseigne rien... Sans théorie, l'expérience n'a pas de sens. Sans théorie, on n'a pas de questions à poser. Par conséquent, sans théorie, il n'y a pas d'apprentissage. »

On ne lui demande pas, par contre, de prendre des décisions mais juste de donner les moyens :

« Nous devons simplement leur donner les outils dont ils ont besoin puis ne pas les gêner » Vineet Nayar

Personnel

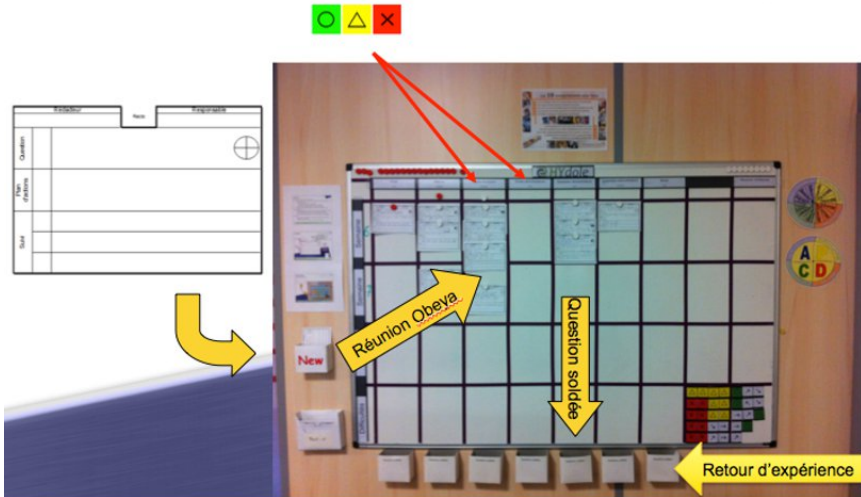
Pour la dimension « personnel », le changement est simple : il suffit de supprimer les entretiens d'évaluation des performances, les objectifs chiffrés et les primes, le système qui contribue à faire du chef le client et qui détruit la coopération (obligation 12). Le but ici n'est pas de donner envie de parler ou d'agir, il est de ne plus donner envie de parler ou d'agir pour des raisons dont le client ne profite pas.

Par quoi les remplacer ? La bonne question est « En a-t-on besoin pour donner envie de parler et d'agir ? » La réponse est non car la vision partagée, le respect, la confiance font bien plus en faisant appel à la motivation intrinsèque. Nous pourrions revenir sur le système de rémunération pendant la 2^e phase du projet.

Systemes

Il s'agit ici de donner les moyens de parler en donnant aux opérationnels le moyen de communiquer les problèmes au patron afin de les rendre visibles.

À l'échelle de BASPA, un simple tableau de post-it plus ou moins grand peut faire l'affaire. C'est l'occasion de me citer moi-même en montrant ce que nous faisons pour le projet Hydole (démonstrateurs de véhicules hybrides rechargeables). Un seul principe, comme à HCL, n'importe qui peut proposer des post-it et lui seul peut les déclarer soldés.



Rendre visible les problèmes avec des post-it

Si les post-it sont trop petits, il existe la version « A4 » constituée de corbeilles à courrier empilées que Toyota utilisait sur le projet *bø* pour inciter à résoudre les problèmes en 5 jours. Voir page XXX83. C'est simple et redoutable. Et ça marche, je suis bien placé pour le dire, ce qui montre qu'un système efficace et simple peut être mis en place rapidement à BASPA.

Le nombre de problèmes révélés au grand jour et le nombre de problèmes soldés seront nos 2 indicateurs de succès, c'est-à-dire notre « COMBIEN ».

Valeurs partagées

Intéressons-nous maintenant à la raison d'être qui peut être une vision (idéal vers lequel on a envie d'aller, même s'il est

inatteignable) et/ou une mission (action qui permet d'avancer vers cet idéal).

Mission « comment »

Il s'agit ici de donner envie d'agir par la raison d'être mais aussi en créant le changement désirable, surtout dans une société qui semble aller bien. Dans ce cas, le miroir de Vineet Nayar est indispensable pour prendre conscience d'une réalité pas si reluisante, sans complaisance et sans noircir le tableau. C'est aussi ce que fait Jean-François Zobrist dans son discours de Noël (page XXX121).

Mais quand tout le monde en est déjà bien conscient, comme ici, cela ne risque-t-il pas de démoraliser ? De sidérer ?

La réponse est clairement « non ». Quelle que soit la réalité, il faut la communiquer au nom de la transparence (préalable à la confiance) et afin que tout le monde soit au diapason en ce qui concerne le degré d'urgence. Et puis, tant qu'il y a de la vie ...

De plus, le miroir, c'est la vision d'horreur à cause du « comment » on fait les choses. C'est elle qui donne envie d'agir pour en sortir.

Pour aller vers où ? Pour aller vers une autre façon de faire, un autre « comment » ! Par exemple :

- Être une entreprise où il fait bon vivre et créer de la valeur
- Être une entreprise dont il est bon d'être client.

C'est pourquoi Vineet Nayar, patron de HCL, parle d'une mission « COMMENT ». ^[35] Il s'agit toujours de faire venir un idéal « POURQUOI » mais avec une façon de faire « COMMENT » et non avec des produits ou service (« QUOI »).

HCL : Devenir l'entreprise préférée des employés et le partenaire préféré des clients (vision) en misant sur nos valeurs « les employés d'abord, confiance, transparence, flexibilité au service de la création de valeur (mission « comment »).

FAVI : Rester sur la terre de nos ancêtres (vision) en étant aimé de nos clients (mission « comment »)

Notons que ces 2 visions et ces 2 missions sont transposables à n'importe quelle organisation, ce qui n'est pas le cas des raisons d'être basées sur une mission « QUOI » dont nous allons parler maintenant.

Vision et mission « quoi »

Il peut paraître prétentieux de parler de raison d'être à la place d'un dirigeant qui est à la tête de BASPA depuis 20 ans. Qui mieux que lui peut définir une raison d'être pour une société qui signifie tant pour lui. ?

Prétentieux mais néanmoins pertinent car un regard extérieur est un regard différent. « Think different » a fait une grande différence chez Apple.

Idéalement, c'est donc à plusieurs qu'on construit la vision. Mais voici tout de même, avec humilité donc, et à titre personnel, quelques idées pour BASPA grâce au QQQCCP :

« Quoi ? » : BASPA fait des pièces automobiles de qualité équivalente (moins cher).

« Comment ? » : En misant sur la qualité. Les pièces sont moins chères et néanmoins fiables.

« Pour qui ? » : pour des hommes et des femmes qui ont des véhicules anciens et pas les moyens ou l'envie d'en changer.

« Combien ? » : Des millions. Depuis 40 ans, ce sont des dizaines de millions de voitures qui ont roulé et des millions qui roulent encore avec des pièces BASPA, qui est une petite entreprise mais qui a des millions de clients.

Et enfin, « pourquoi ? » : ...

Pour répondre à cette question, il est plus facile de la prendre à l'envers. Que se passerait-il si BASPA disparaissait ? Plus exactement, que se passerait-il si BASPA disparaissait ainsi

que ses confrères en Europe ayant le même positionnement produit ?

Il se passerait que les clients B2B ne pourraient plus acheter que des produits low cost, augmentant les risques de pannes (ce qui n'est pas avéré mais possible) pour des millions de clients B2C (les consommateurs).

Or une panne signifie toujours immobilisation et réparation coûteuse qui ne sera pas toujours couverte par la garantie. Les clients B2C se tourneront alors à terme vers des pièces d'origine plus chères au détriment de leur portefeuille et ce, pour ce type de pièces mais aussi pour les autres pièces de rechange. Il y a donc un danger et une vision d'horreur : une Europe sans industrie de la pièce de rechange !

Bref, la mission de BASPA n'est pas de faire des pièces mais pourrait être de permettre aux véhicules de continuer à rouler tout en les préservant de la panne et en préservant les portefeuilles de leurs propriétaires.

Et la vision pourrait être « une industrie européenne de la pièce de rechange forte ».

Et tout ça en fabricant des pièces de rechange sur lesquelles on peut compter, mais qui ne sont que des moyens de réaliser la raison d'être.

En d'autres termes, une déclinaison de la mission pourrait être :



ils comptent sur nous pour
pouvoir compter sur elle

Slogan possible pour BASPA (à usage interne)

Marketing

Il est possible de décliner pour les clients :

- B2B : Vous pouvez compter sur nous pour que vos clients puissent compter sur vous
- B2C : Comptez sur nous pour pouvoir compter sur elle

Stratégie : la mission permet l'innovation produit (d'autres pièces de rechange : disques de frein, plaquettes, pompes à eau, ...) et aussi services (vente directe, réparation, etc.).

Notamment, ouvrir un garage (ou s'associer avec un garage existant) semblerait particulièrement pertinent pour la mise en place du système d'observation des usages des clients car le garage est un client B2B au contact avec les clients B2C. Cela permettrait une meilleure compréhension systémique de la chaîne de valeur complète, pour la détection de

problèmes, pour avoir les gammes de réparation constructeurs, pour savoir où est la rentabilité, pour détecter des erreurs et les remonter au client B2B (celui qui paye).

Faire ceci dans le réseau multimarques d'un constructeur permettrait de devenir client d'un de ses clients. En remontant des infos terrain, BASPA pourrait se rendre indispensable et ainsi faire progresser la relation vers l'interdépendance.

Remarquons que la vision est propice aux partenariats avec d'autres sociétés du même secteur, même concurrentes.

Tout ceci n'est peut-être pas possible rapidement dans le contexte de l'entreprise mais pourrait trouver sa place dans une histoire à raconter destinée à donner encore plus envie.

N'allons pas plus loin sur la raison d'être car

« Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin »

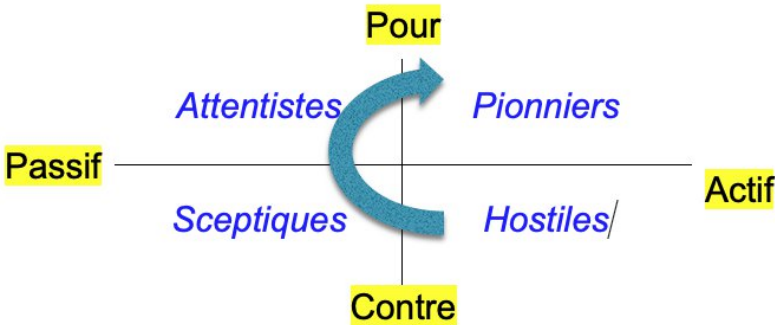
Tout ceci fait juste partie du champ des possibles à explorer avec le dirigeant, ou avec une plus grande partie de BASPA.

QUI – les parties prenantes

Il s'agit ici de positionner les différentes parties prenantes sur un graphique à 2 dimensions permettant de définir 4 comportements possibles à l'égard du changement :

- Attitude active ou passive
- Attitude hostile ou bienveillante

Attitudes possibles par rapport au changement



On constate en général que :

- Les attentistes et les sceptiques représentent l'effectif le plus important
- Les attentistes deviennent proactifs seulement s'il y a un nombre suffisant de pionniers. Les sceptiques suivent alors.

La réussite du projet de changement dépend de la capacité à identifier et mobiliser suffisamment de pionniers qui lanceront les premiers chantiers de la phase 2, engrangeront les premiers résultats et ainsi donneront envie aux attentistes puis aux sceptiques de « monter sur le bateau », pour reprendre les mots de Alain Prost, (Maison Lejaby).^[34] C'est l'adhésion symbolisée par la flèche de la figure ci-dessus.

Deux ans après la reprise, seulement 1/3 du personnel de Maison Lejaby a accepté le changement, nous dit M. Prost. Néanmoins la transformation est en marche avec un chiffre d'affaires en hausse de 20% et un résultat positif dès la première année. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir convaincu tout le monde pour avancer !

Ce n'est d'ailleurs pas recommandé de perdre son énergie avec les hostiles qui ne bougeront que lorsqu'ils seront isolés
[13][20].

Il y a une 3^e dimension : le pouvoir

La phase 1 donne du pouvoir aux ouvriers, celui de parler notamment pour rendre visible tout ce qui les empêche de faire leur travail (obligation 12) et pour faire des propositions d'amélioration. Il est donc probable qu'ils soient plutôt moteurs donc plutôt du côté des attentistes/pionniers. Ici, le comportement du patron est un facteur clé d'échec ou de succès, nous verrons dans le paragraphe suivant comment.

Ce pouvoir, qui est amené à grandir pour devenir un pouvoir de faire soi-même ou de faire faire, est perdu par la hiérarchie. Il y aura donc probablement des hostiles en son sein.

À titre personnel, je pense que c'est ici aussi la bienveillance des uns et des autres qui fera la différence entre les managers irréductibles et les managers capables de continuer dans le nouveau BASPA.

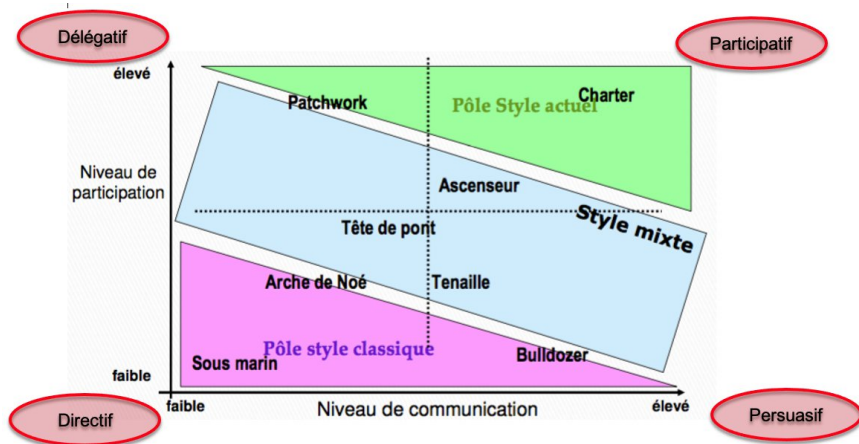
L'organigramme de BASPA permet de personnaliser notre approche. Il nous enseigne que le dirigeant a délégué presque toute l'entreprise à un directeur d'établissement. Lui-même a confié (peut-être de façon subie suite à des départs) l'ensemble du personnel productif, du bureau d'études et du service qualité à une seule et même personne, David, qui est également responsable informatique. Faire de David un pionnier est clairement un facteur clé de succès !

Accessoirement, observons qu'aucun productif ne figure sur l'organigramme et que BASPA ne dispose que de 2 commerciaux. Pourtant toute l'entreprise dépend d'eux : les premiers créent la valeur et les seconds la transforment en revenu ! Augmenter le nombre de commerciaux, comme FAVI a fait lors de sa transformation, est une stratégie à considérer pour la phase 2.

COMMENT – la méthode

Il s'agit de prendre en compte tout ce que nous avons vu pour choisir parmi les différentes tactiques possibles (Figure ci-

dessous) celles qui pourraient convenir à BASPA. Notons qu'il n'y a pas forcément une seule solution possible. De plus, la solution retenue peut évoluer dans le temps au fur et à mesure du changement à l'œuvre comme c'est le cas ici puisque nous avons 2 phases.



Tactiques de gestion du changement^[20]

(inspiré de Tréhorel et Lehmann)

Les principales méthodes sont classées en fonction de leur réglage directif/participatif, d'une part, et d'autre part en fonction du niveau de communication employé pour les mettre en place (style plus ou moins persuasif). Remarquons que les 2 axes correspondent à ceux du leadership situationnel de la page XXX63. Nous retrouvons donc schématiquement les styles directif, persuasif, participatif et déléгатif aux 4 coins. Rappelons ici que le style vers lequel nous voulons aller est « déléгатif » mais ce n'est pas avec lui qu'il faut commencer le changement pour BASPA car l'entreprise n'a pas encore suffisamment développé l'autonomie en son sein.

Nous avons imaginé un changement en 3 phases :

Phase 1 – Dégel

La phase 1 consiste à mettre en œuvre les 5 points du « QUOI » :

1. Définir la bienveillance en tant que valeur d'entreprise (donner envie de parler),
1. Supprimer les entretiens de performance et les primes (supprimer les mauvaises raisons d'agir),
2. Utiliser le miroir pour montrer la réalité de l'entreprise (donner envie d'en sortir),
3. Communiquer une raison d'être s'appuyant sur une mission « comment » et/ou « quoi » (donner envie d'y aller),
4. Mettre en place le système post-it ou corbeilles (pour donner les moyens de parler et d'agir).

Nous avons donc 2 points qui mettent en mouvement, le miroir (la vision d'horreur) et la raison d'être. D'où cette question, faut-il vraiment les 2 ?

Une vision peut prendre du temps à construire : A Harley Davidson, le patron s'est donné un an pour y arriver collectivement. ^[17] M. TOTO s'est retiré sur le mont Fuji pour avoir une illumination (voir page XXX29)

Mais, n'avons-nous pas vu des visions génériques précédemment ? Sinon, il suffit de s'appuyer sur la vision d'horreur embellie : « Qu'est-ce que ce sera bien quand on pourra enfin... et qu'on ne subira plus ... » etc. Une seule condition pour cette raison d'être improvisée, qu'elle vienne du patron.

En effet, quelle tactique le bon sens commande-t-il pour les 4 autres points ?

Communication :	100 %	à bulldozer
Participation :	0 %	

En effet, participer, c'est discuter, influencer, négocier. Peut-on négocier des absolus tels que la bienveillance, la transparence et la suppression pure et simple des évaluations et

des primes ? De même, ici, la raison d'être doit venir du patron.

Il n'y a que les modalités du système post-it de remontées des problèmes qui sont négociables. Il faut simplement qu'il soit rapidement en place et qu'il fonctionne.

Pour la communication, je ne vois pas comment proposer mieux que le discours de Noël de FAVI. Il faut simplement que le dirigeant adapte le fond à la réalité de son entreprise et la forme à son propre style et à ses collaborateurs.

Il est certainement bien trouvé de faire ce discours avant des congés, comme Jean-François Zobrist l'a fait, pour donner le temps de la prise de recul.

Néanmoins, comme toujours, la majorité sera silencieuse donc passive. Comment convaincre les sceptiques que c'est bon pour eux (en faire des attentistes) ? Comment convaincre les attentistes d'essayer (en faire des pionniers) ? Comment limiter le pouvoir de nuisance des hostiles (les neutraliser) ? C'est à dire comment faire évoluer le personnel dans le sens de la flèche de l'adhésion de la figure de la page XXX164 ?

C'est un travail de longue haleine fait d'exemplarité dont nous reparlerons dans la phase 2. Mais si l'adhésion est un long processus, le contraire peut être très rapide. Il suffit d'un faux pas du dirigeant pour décrédibiliser toute la démarche et grossir le rang des sceptiques.

Heureusement il y a un accélérateur ! Il consiste en un ou des événements symboliques signifiants qu'il y a un avant et un après la phase 1. Ce sont les 3 coups précédents le lever du rideau. Bien sûr, ce sont des signes qui vont dans le sens de la bienveillance.

À FAVI, cela consistait notamment à murer la vitre du bureau du patron, par laquelle il surveillait toute l'usine, et à démonter les pointeuses. ^[17]

Mieux encore, il y a le turbo qui consiste à abandonner tous les signes extérieurs de pouvoir ^[17] qui sont avant tout des signes extérieurs de différence, de barrières sociales. Le bulldozer peut donc emporter aussi les places de parking attirées, les voitures de fonction, les grands bureaux fermés, le restaurant réservé aux cadres et tous les privilèges divers et variés qui divisent.

Il y a un 3^e moyen, c'est de réduire la pente à gravir. Page XXX155, nous avons parlé d'outils psychologiques pour améliorer la qualité de la bienveillance afin de passer de « vouloir pour les autres ce qu'on voudrait pour soi » à « vouloir pour les autres ce qui les rend heureux ». Pourquoi ne pas former tout le monde afin d'augmenter le **capital de bienveillance** de l'entreprise ?

C'est mieux si tout le monde est formé dans un délai court et au tout début du changement. Y-compris le dirigeant (exemplarité).

On peut former sur le « comment » et symboliser le résultat par une carte format « carte de crédit » comme celle ci-dessous, qui était remise en main propre et signée par un parrain lors d'un rituel.

Les 10 comportements pour tous à PSA

DIFA

Janvier 2006

Les 10 comportements pour tous

1. Au lieu d'expliquer ce que l'on ne peut pas faire, penser à comment faire.
2. Partir toujours de faits observés et mesurés sur le terrain.
3. Notre rôle c'est d'~~avoir des résultats~~ *améliorer le système* plutôt que des idées géniales sans suite.
4. Ne pas attendre d'être parfait, gagner 60 % de l'objectif dès maintenant.
5. Les solutions contraires à l'intérêt général sont interdites.
6. Les bonnes idées de 10 valent mieux que l'inspiration d'un seul.
7. ~~Faire bon premier coup~~, corriger immédiatement toutes les erreurs.
8. Avant d'agir se poser systématiquement 5 fois la question « pourquoi ? ».
9. Les difficultés et les contraintes sont des occasions de progrès.
10. Améliorer en permanence, le progrès n'a pas de limite.

Dans cet exemple, il faudrait remplacer quelques points par :

- Bonne foi / Bon sens / Bonne humeur / Bonne volonté
- Ne fais pas aux autres ce que tu ne veux pas qu'on te fasse
- Etc.

On peut former sur le « pourquoi » aussi. Voici ainsi les questions posées à des écoliers lors d'une expérimentation à Versailles pour mettre en place la culture de Dr. Deming : ^[4]

- Pourquoi êtes-vous ici ?
- Que voulez-vous faire dans cette école ?
- Bien faire, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?
- Comment savez-vous que vous faites bien ?
- Que doit faire la maitresse pour vous aider à bien faire ?
- Comment aidez-vous la maitresse à bien faire ?

Il y a juste 2 mots à changer (école et maitresse) pour qu'elles puissent prendre place dans notre formation !

Rien que la première question permet déjà une avancée intéressante. À quoi sert de demander aux démissionnaires pourquoi ils partent ? Ne vaut-il pas mieux demander à ceux qui sont là pourquoi ils restent ?

Et ensuite ?

Le bulldozer a ouvert un chantier. Il a préparé le terrain, dés-équilibré l'entreprise, détruit le statu quo. Que va-t-il se passer maintenant, dans la phase 2 ?

Phase 2 – Transformation

Dans cette phase, le dirigeant doit rester exemplaire et veiller au respect de la bienveillance. C'est ainsi que Jean-François Zobrist a recadré un jour un contremaître qui terrorisait des opérateurs. ^[17]

Mais tout le monde peut le faire avec la carte des 10 comportements pour tous. La brandir permet à tous de rappeler les valeurs, y-compris au patron !

Par ailleurs, le patron doit aussi jouer son rôle dans le système de remontée des problèmes. Il doit veiller à son efficacité, à ce que tous les messages soient bien suivis et traités avec le PDCA. Puis il doit donner les moyens de faire.

Plus généralement, le dirigeant doit faire preuve d'écoute. D'ailleurs que serait un système destiné à donner envie de parler s'il n'était pas aussi un système d'écoute ? Il doit écouter en se montrant, en étant accessible, en écoutant et en tentant de résoudre. À noter que l'écoute fait partie de la bienveillance.

On ne lui demande pas d'être compétent car on n'attend pas qu'il apporte une solution, juste des moyens. Cela montre que l'idéal d'une entreprise, c'est que tout le monde soit bienveillant, sans exception, et que tout le monde soit compétent, sauf le patron, car ce qu'on attend de lui, c'est de veiller à la

raison d'être et à ce que tout le monde soit bienveillant et compétent.

« Évitez l'arrogance et désapprenez » Fujio Cho, président de Toyota de 1999 à 2013

Évidemment, au début, à BASPA, la réalité peut être différente et savoir un peu de quoi on parle permet d'éviter d'être manipulé. On dit souvent d'un dirigeant qui a échoué, qu'il était mal entouré. Qu'est-ce que cela signifie sinon que ses proches collaborateurs avaient d'autres motivations que la raison d'être ou plus simplement le bien commun ? Pour les identifier, il y a un détecteur : le 360° de Vineet Nayar.

Le rôle du dirigeant reste donc de donner des moyens, pas de décider. Il doit se mettre au service de ses salariés en leur donnant les moyens de sortir les A4 des corbeilles rouges !

Il y aura quand même des hostiles et donc des hostilités. Idéalement, le dirigeant pourra adopter la tactique de la « tenaille » si les pionniers sont en nombre suffisant, comme cela a été le cas à FAVI. Qu'est-ce que la tenaille ?

« Le changement divise l'entreprise en 3 pôles : 2 pôles favorables faisant pression simultanément mais différemment sur 1 pôle hostile : typiquement les managers intermédiaires poussés à évoluer à la fois par la direction et par la base. » ^[36]

Il devra peut-être adopter une tactique « Arche de Noé » : aller au bout du changement avec seulement une partie de l'entreprise.

La tactique adoptée (ou subie) par Alain Prost est « tête de pont » car les gens montent progressivement (et non à la fin). Toutefois, au bout de 2 ans, il n'en avait encore qu'un tiers dans le bateau.

Si le dirigeant est à la tête de l'Arche de Noé, il devra rester exemplaire (bienveillant) et suivre la vision tel un phare. Nel-

son se ruant sur les canons français à Trafalgar. Napoléon traversant le pont d'Arcole.

En pratique, c'est moins dangereux mais pas sans risque. Peut-être subira-t-il le sort d'un André Citroën ou d'un Jean Daninos mais il aura fait une différence et on se souviendra de lui !

Pendant ces combats, tout le monde souffrira à commencer par l'entreprise. Il faut donc en réduire l'intensité autant que possible.

Dans la phase 1, on a fait appel à 3 moyens :

- Symboles forts du changement : plus rien comme avant
- Abandon des signes de pouvoir
- Formation en psychologie

Les 2 premiers sont des consommables : on ne peut pas renoncer 2 fois aux places de parking attitrées. Le 3^e peut être renouvelé pas forcément sous la même forme : coaching, pour donner les moyens de traiter les tensions entre individus et à l'intérieur des individus.

Par ailleurs, des formations dans d'autres domaines pourraient être utiles. Le but ici n'est pas tant l'acquisition d'outil que la cohérence (continuer à donner des moyens d'avancer, mais sous une autre forme) et la motivation intrinsèque (ici à BASPA, on donne les moyens de progresser, grandir). Ce n'est donc pas encore le moment d'introduire le lean mais plutôt de répondre aux besoins remontés notamment par les post-it.

Pour motiver encore plus, il est possible de développer la formation des uns par les autres. Par exemple avec une matrice de compétence comportant 4 niveaux :

- Autonomie limitée
- Autonomie totale

- Connaissance approfondie du processus
- Capacité à former autrui

Ici, la dimension charismatique devient importante. Le dirigeant peut augmenter le capital de bienveillance en venant tous les jours au contact de celles et ceux qui créent la valeur (MBWA ou Management By Walking Around) à condition que tout ce qu'il entend sur le terrain soit écouté et pris en compte. Il s'agit de dépasser l'effet Hawthorne présenté page XXX90 !

Enfin, suivre l'avancement du changement par un questionnaire sur sa perception peut aider à situer l'entreprise dans la courbe du changement.

Phase 3 – Regel fluidité (changement permanent)

Quand le conflit est terminé, que les hostiles irréductibles sont partis, un mode de changement du type « patchwork » devient possible.

Dans ce mode de changement, il y a un représentant de chacune des parties prenantes concernées par le projet. Le projet avance donc en mode collaboratif vers une solution qui prend en compte les idées mais aussi les besoins de tous. C'est long et ça peut échouer. Il est important d'avoir une méthode, qu'on a depuis le début : le PDCA.

Le rôle du dirigeant reste le même : donner les moyens. S'y ajoute un nouveau rôle : soumettre des idées à ses équipes pour alimenter le patchwork / PDCA. C'est ainsi qu'on peut réaliser les autres points de notre projet de changement et progresser sur le chemin de la compétitivité de Dr. Deming.

Dans le changement que je propose, c'est donc seulement ici, à la fin, que les outils du lean sont considérés, un par un. Et en cours de route, pourquoi BASPA ne deviendrait-elle pas la 1^{ère} entreprise européenne à remporter le prix DEMING de la qualité ?

5. Conclusion

Finalement, le fait que le diagnostic de la société BASPA ne soit pas tout à fait complet n'a que peu d'importance car le projet est remarquablement générique. Comme souvent, la dimension humaine est la plus importante et le changement proposé vise avant tout à remettre en place un dialogue permettant la mise en mouvement de la roue de l'amélioration continue. Une fois ce dialogue en place, il est possible de prendre en compte un à un tous les écarts constatés.

A posteriori, notre changement correspond plutôt bien à ce que recommandent Céline Bareil et André Savoie dans leur guide d'intervention : ^[20]

1. Déstabiliser
2. Rassurer ou tenir informé sur la sécurité du poste
3. Clarifier les choix
4. Informer sur la nature du changement
5. Apaiser le sentiment d'incompétence en soutenant
6. Partager par la collaboration
7. Valoriser l'amélioration continue

Le dernier point est important. Il faut célébrer les avancées et les succès chaque fois que c'est possible, avec tout le monde, d'abord pour encourager puis pour maintenir le cap.



Célébrer tous ensemble

(ici un prix pour le projet HYdole)

Il ne nous reste plus maintenant qu'à être vigilant afin que la nouvelle culture se maintienne. C'est une vigilance de tous les instants car, comme l'a dit le patron libérateur Bob Davids, « une seule goutte d'urine dans la soupe est une goutte de trop - impossible de la retirer. » ^[17] Toutefois, c'est aussi une vigilance de toutes et tous.

Espérons tout de même qu'il se trompe car, des gouttes d'urine, il y en a aujourd'hui dans la soupe BASPA. Notre ambition est non seulement de la rendre buvable mais aussi de remporter un concours de cuisine avec !