

Mutation culturelle management du changement et GRH

Master 2 conditions de travail et compétences
Fac de sciences éco et de gestion
Marseille
Le 20/10/2006

bretin.jean@wanadoo.fr

Quelle est la question ?

- Comment les RH peuvent ils aider à manager le changement, particulièrement quand il y a mutation culturelle ?

Sommaire

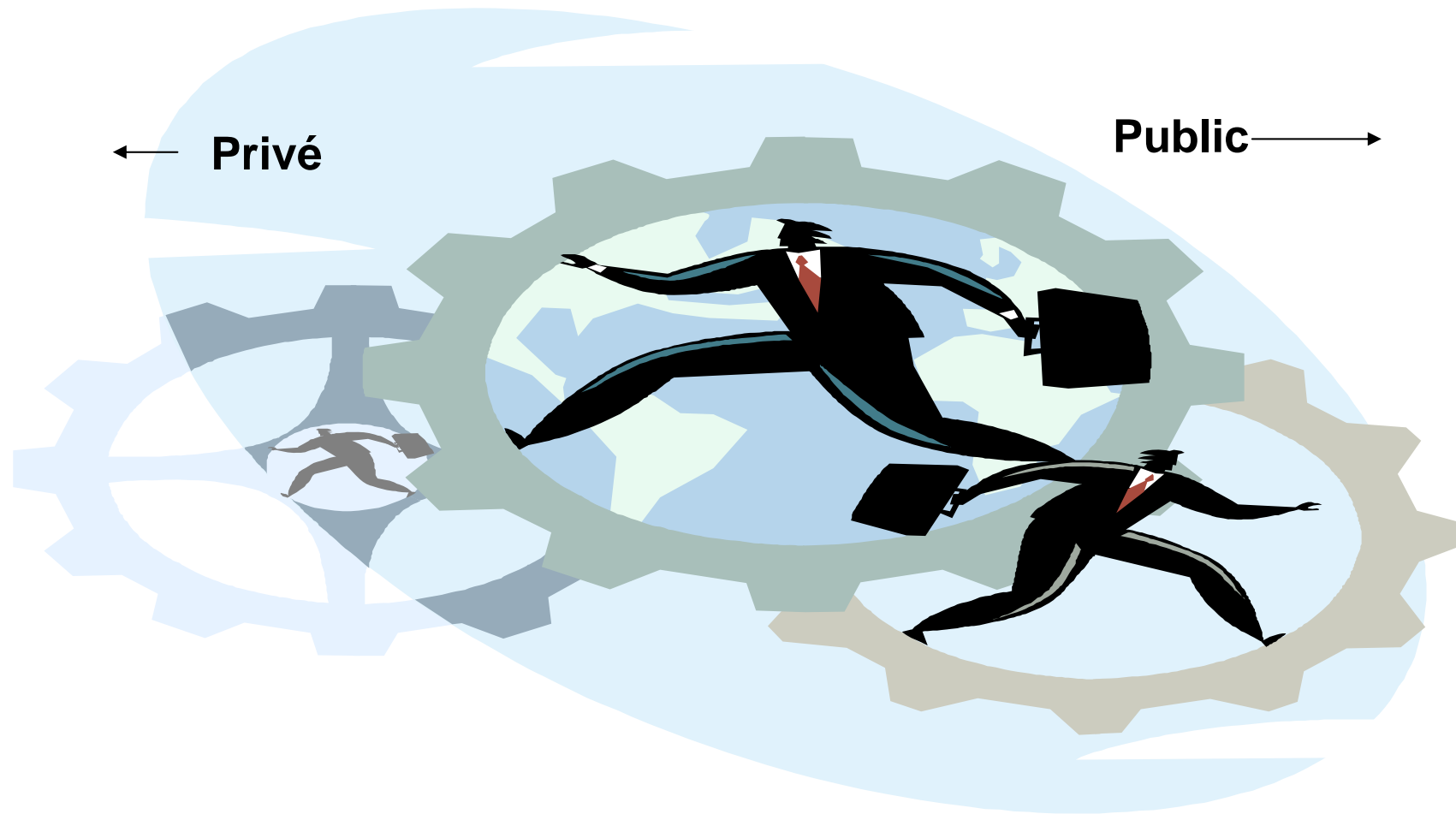
- Première partie : Public / privé, le choc de deux mondes
Des champs de contrainte très différents pour l'individu comme pour l'entité
- Deuxième partie : Comment les RH peuvent ils aider à muter d'un monde à l'autre ?
Distinguer 2 situations :
 - L'Etat conserve le pouvoir mais désire emprunter certains critères d'efficacité propres à l'entreprise
 - L'Etat décide de privatiser
 - grilles de lecture utilisée
 - plans d'action RH dans l'un et l'autre cas
- Troisième partie : Mutation culturelle, situation de crise, la méthode Butler ?

Définition de la culture d'entreprise :

- Ensemble des valeurs, normes, langages, rites et tabous, historiquement formé et partagé par tout ou partie des membres d'une entreprise

La culture apporte des modèles de conduite et oriente les pratiques (Patrick Gilbert)

Muter culturellement, c'est changer de monde



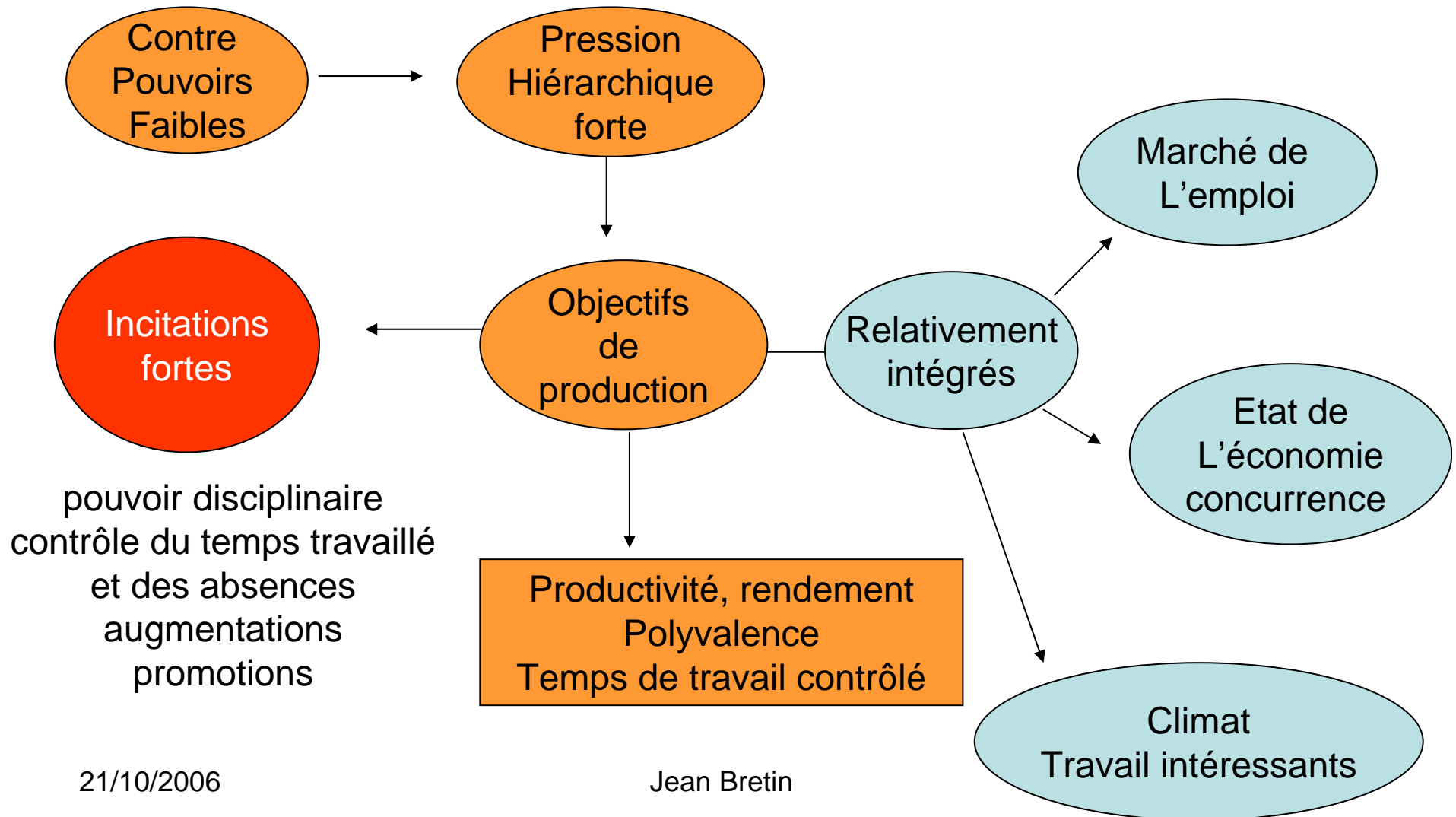
Première partie

Passage public/privé
Le choc de 2 mondes

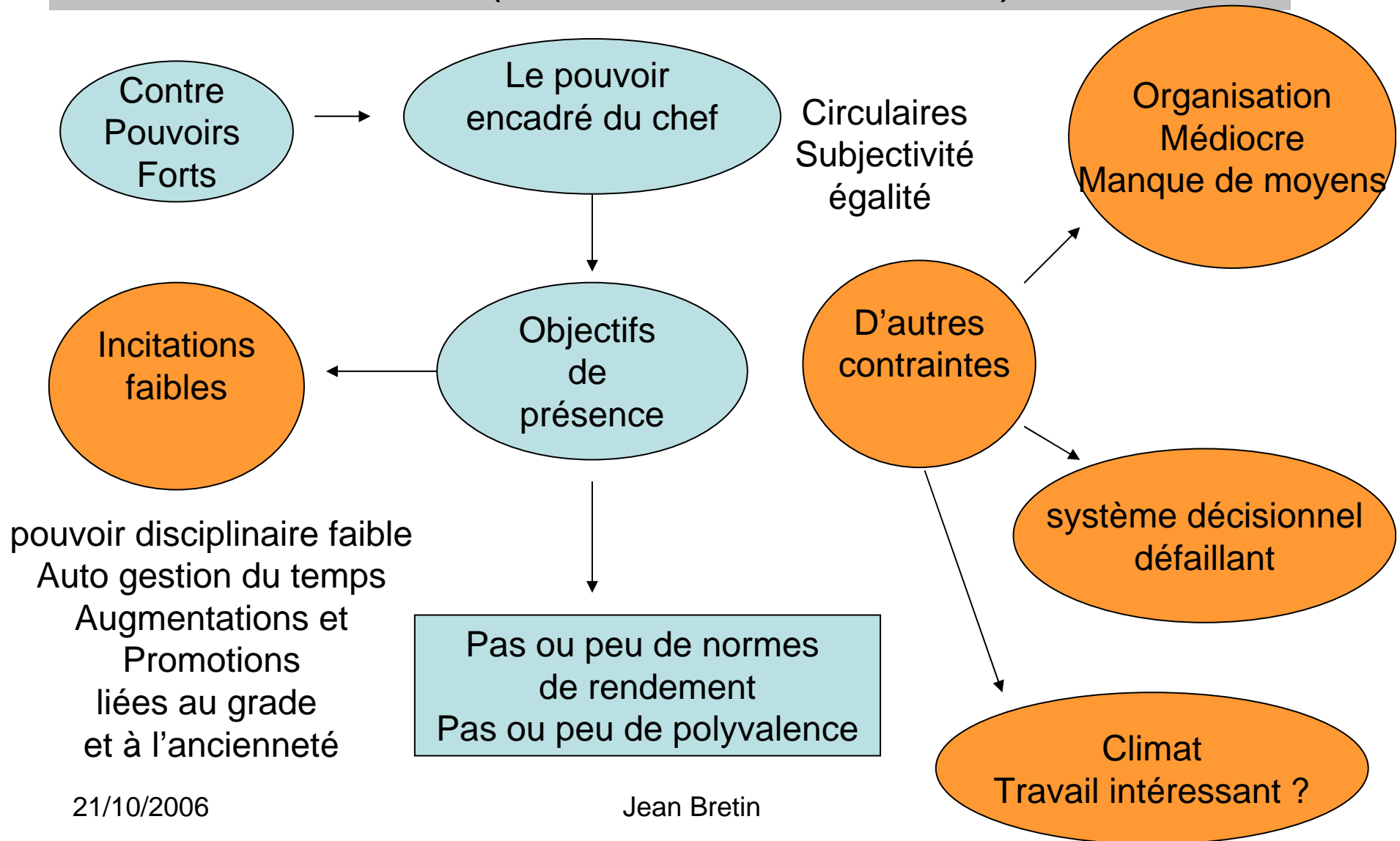
Distinguer les mondes de l'individu et ceux de l'entité

Dans les deux cas, ils sont soumis
à des champs de contraintes très
différents

Pour les salariés, l'entreprise est un monde instable et contraignant, mais...



Pour les agents, l'entité publique est un monde stable (et souvent routinier)

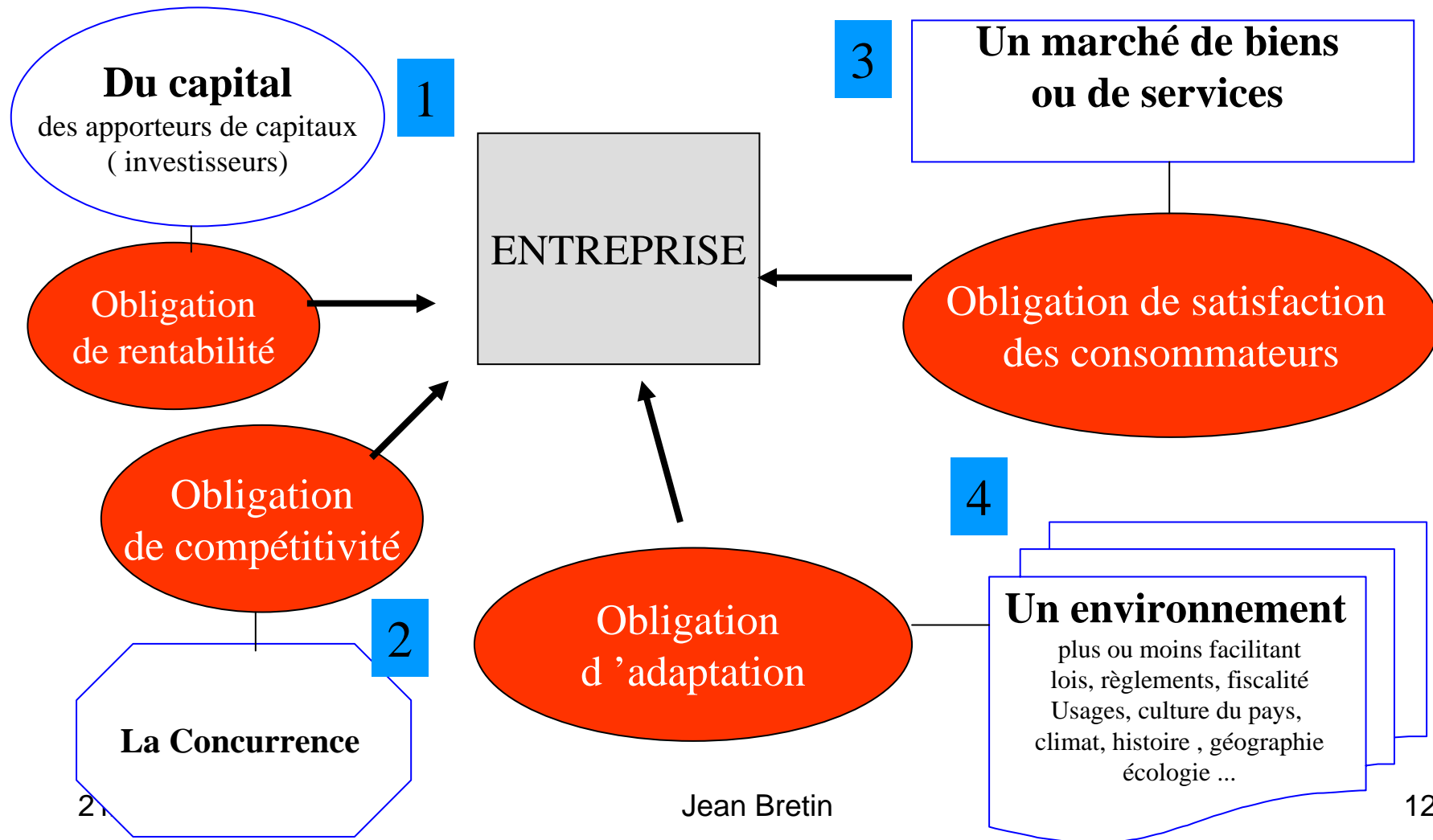


Les entités, publique et privée, vivent aussi dans des mondes très différents

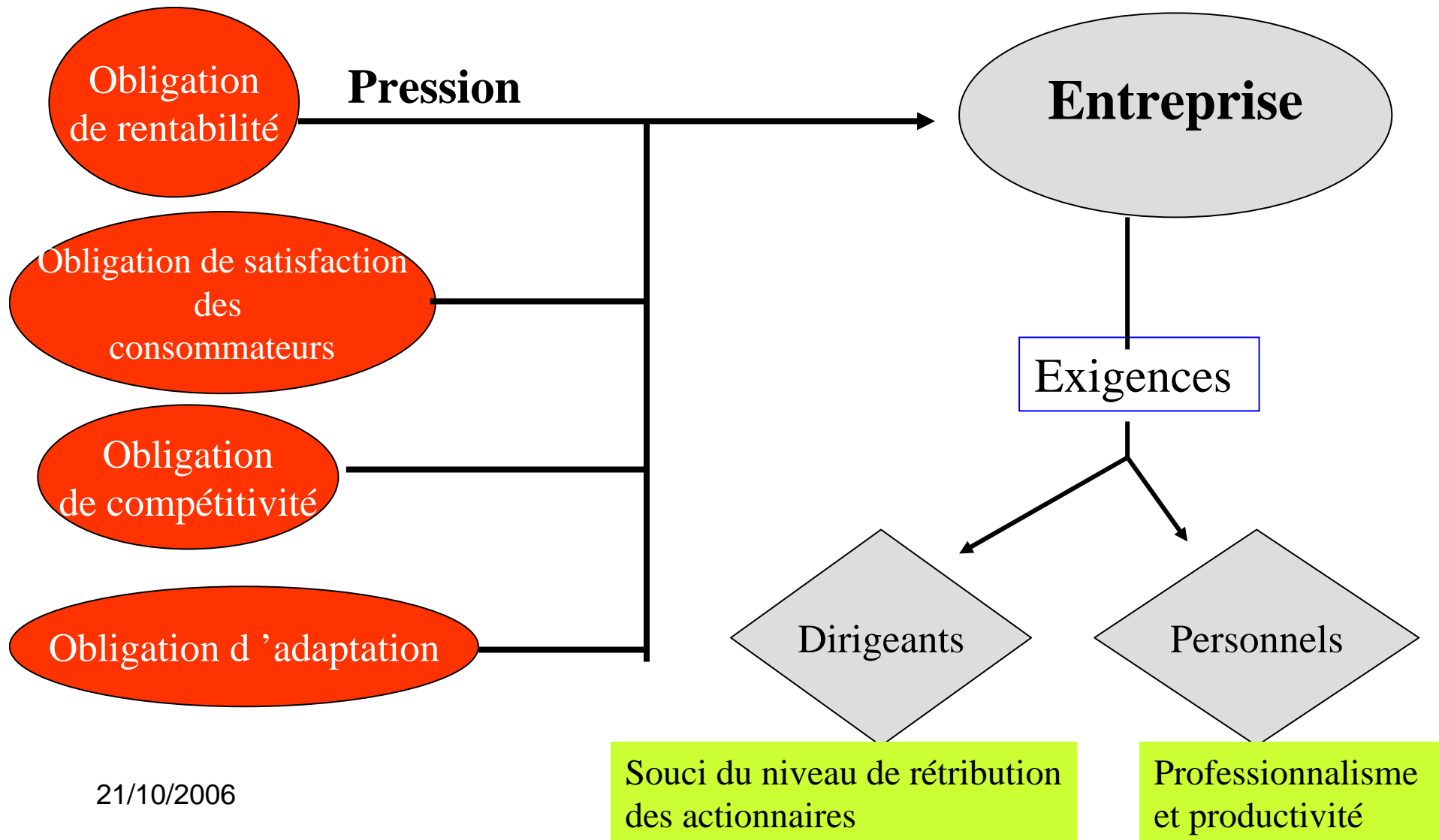
Les forces qui s'exercent sur l'entreprise privée

- Mettent l'entreprise « sous pression »
- Et lui font souvent adopter un management de combat.
- Un faisceau d'exigences s'exerce sur les salariés
- Mais la pression exercée sur le personnel peut se traduire par une pression sociale en retour

4 Forces s'exercent sur l'entreprise



Ces forces mettent l'entreprise sous pression.....



Ces pressions poussent à faire des choix dictés par le critère d'efficacité

l'organisation privée doit mettre en place :

- Les dirigeants les plus habiles à faire fructifier le capital
- Le modèle d'organisation le plus efficace possible
- Un mode managérial apte à gérer ces pressions antagonistes
- Des politiques adéquates : commerciale, financière, RH,

Mais ces pressions sont variables

Le niveau de résistance offert par la concurrence augmente ou diminue la pression qui s'exerce sur le management.

Plus l'esprit de conquête de l'entreprise ou son souci de profit est fort, plus vigoureux seront ses comportements manifestés au travers de son management

Ainsi les entreprises anglo saxonnes ont en général un niveau d'exigence plus élevé que beaucoup d'entreprises au management latin...

Le style de management du Dirigeant, fonction de sa personnalité, peut également tempérer la manière dont se vit l'entreprise

Enfin, le contexte économique et social , l'état du marché, crise ou expansion, influe bien entendu sur l'orientation de l'action du Manager (embauches ou licenciements)

Traduction de ces exigences envers le personnel

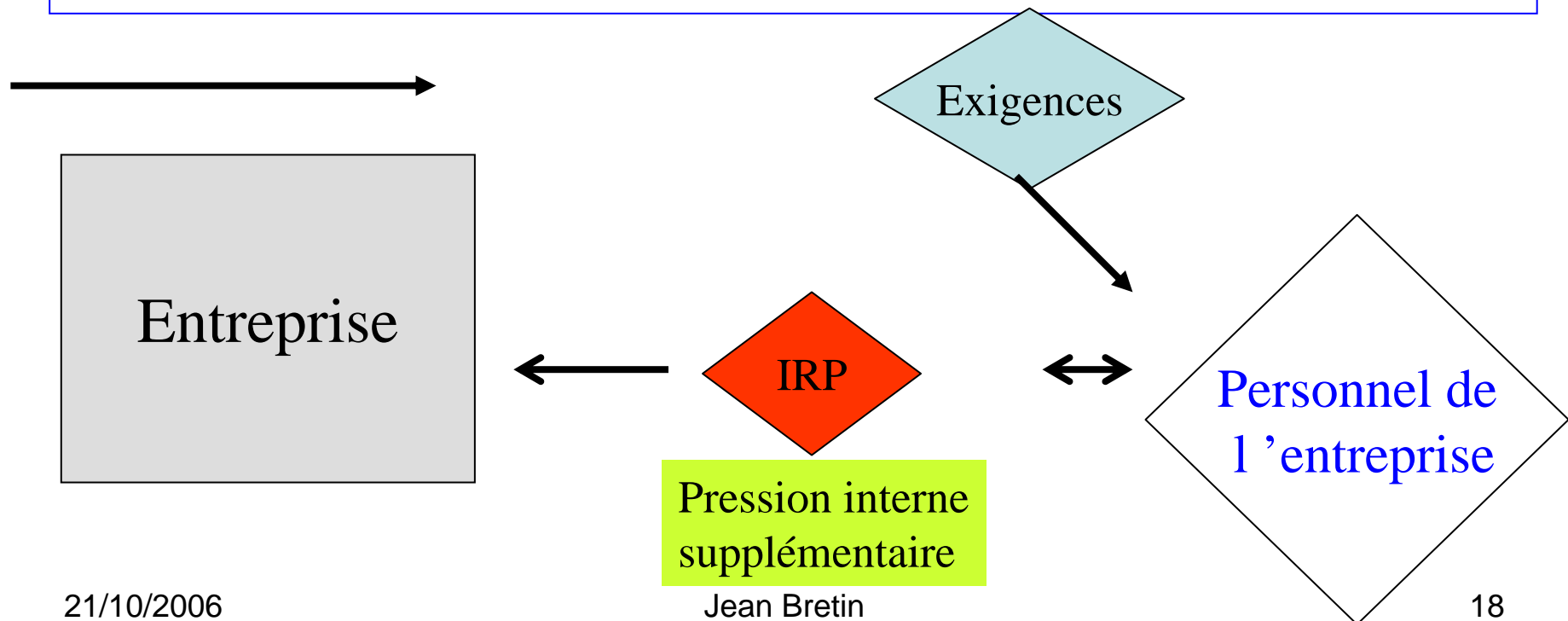
- Recrutement sélectif
- Pouvoir hiérarchique élevé
- Système de sanction efficace en positif, comme en négatif
- Les sanctions négatives ont moins d'importance que l'autodiscipline du personnel, qui sait qu'il risque de perdre son emploi ; ceci signifie que le personnel d'une entreprise privée fait facilement sien les contraintes de productivité de l'entreprise (surtout dans les PME)
- Dans les grandes unités, le respect des procédures et le pouvoir hiérarchique constituent un système de contraintes suffisant pour que chacun se comporte comme on l'attend
- Les contre pouvoirs sont relativement faibles (IRP, inspection du travail ..) surtout dans les PME

Des exigences qui se vivent souvent bien...

- Dans beaucoup d'entreprises ces exigences se vivent souvent bien :
- Convivialité des petites équipes , simplicité et proximité du patron, prise de responsabilité facile et variété des tâches, malgré des horaires souvent importants, **dans les PME**
- **Dans les grandes unités**, conditions de travail réfléchies , comportements adaptés d'un management éclairé (procédures d'évaluation par ex), présence d'un service RH efficient, systèmes de salaire et d'intéressement collectif incitatifs, promotions et formations , CE et activités sociales intéressants, protection des IRP, rendent souvent l'ambiance de travail facilitante et productive à la fois

Mais, l'exigence envers le personnel, génère une force supplémentaire qui s'exerce sur l'entreprise

Le personnel attend, en retour, une juste compensation à sa participation à ces enjeux
Via les institutions représentatives du personnel, il exerce une pression sur les organes dirigeants de l'entreprise.



Valeurs de l'organisation de type latino-saxonne

modèle pur, car il y a des nuances

L'organisation latino – saxonne emprunte à la fois à la culture institutionnelle et à la culture capitaliste

- Le dialogue social est entretenu
- La prise de décision est parfois lente et dépendante du consensus
- L'affectivité est présente dans le système relationnel
- Le pouvoir du chef est sous contrôle
- La bureaucratie peut être importante et la délégation mesurée
- Le souci du détail et de la complexité est toujours présent

Mais :

- La recherche du résultat a fini par s'imposer
- Les sanctions peuvent être vigoureuses
- Le financier et l'économique est devenu la référence managériale avant les considérations sociales.

Valeurs de l'organisation de type capitaliste

modèle pur, car il y a des nuances

- La fin prime les moyens
- Action first . Capacité forte à aller à l'essentiel et à l'efficacité
- La performance individuelle (gestion par objectifs) est encouragée
- Les syndicats sont supportés comme une contrainte
- La décision est rapide, peut faire l'objet d'une consultation préalable plus ou moins étendue
- Les réunions sont courtes et doivent se révéler utiles
- La dimension financière est première : les ratios *earning per share* ou *return on asset* rythment les décisions
- Le pouvoir hiérarchique est fort
- Les sanctions positives ou négatives sont fortes
- La compétence, l'implication, la performance sont des critères importants d'évaluation et de promotion . Autonomie et délégation fortes mais reporting pesant.
- Ni l'emploi , ni le poste ne sont sécurisés
- La mobilité est forte, nationale ou internationale
- Le relationnel peut être chaleureux et décontracté

Valeurs de l'organisation de type PME

modèle pur, car il y a des nuances

- La taille influe sur le climat et le relationnel : souvent sympathiques
- Travail important, polyvalence, disponibilité, sont des valeurs qui priment sur les autres pour être reconnu et promu
- Le syndicat est « subi »
- Les buts du patron propriétaire sont clairement sa réussite mesurée à son standing et à l'extension de son entreprise
- Fortes possibilités d'autonomie et de polyvalence
- Salaires et avantages souvent inférieurs à ceux des grosses structures
- Travail souvent passionnant, mais parasité par une affectivité propre aux petites unités
- Forte influence de la personnalité du dirigeant sur le climat et la vie de l'entreprise
- Hiérarchie faible et peu autonome
- Bonnes opportunités de carrière

Constat global sur le management humain dans l'entreprise privée

Globalement, dans l'entreprise privée, compte tenu du contexte indiqué, **les droits du salarié cèdent** facilement le pas devant les contraintes de l'entreprise

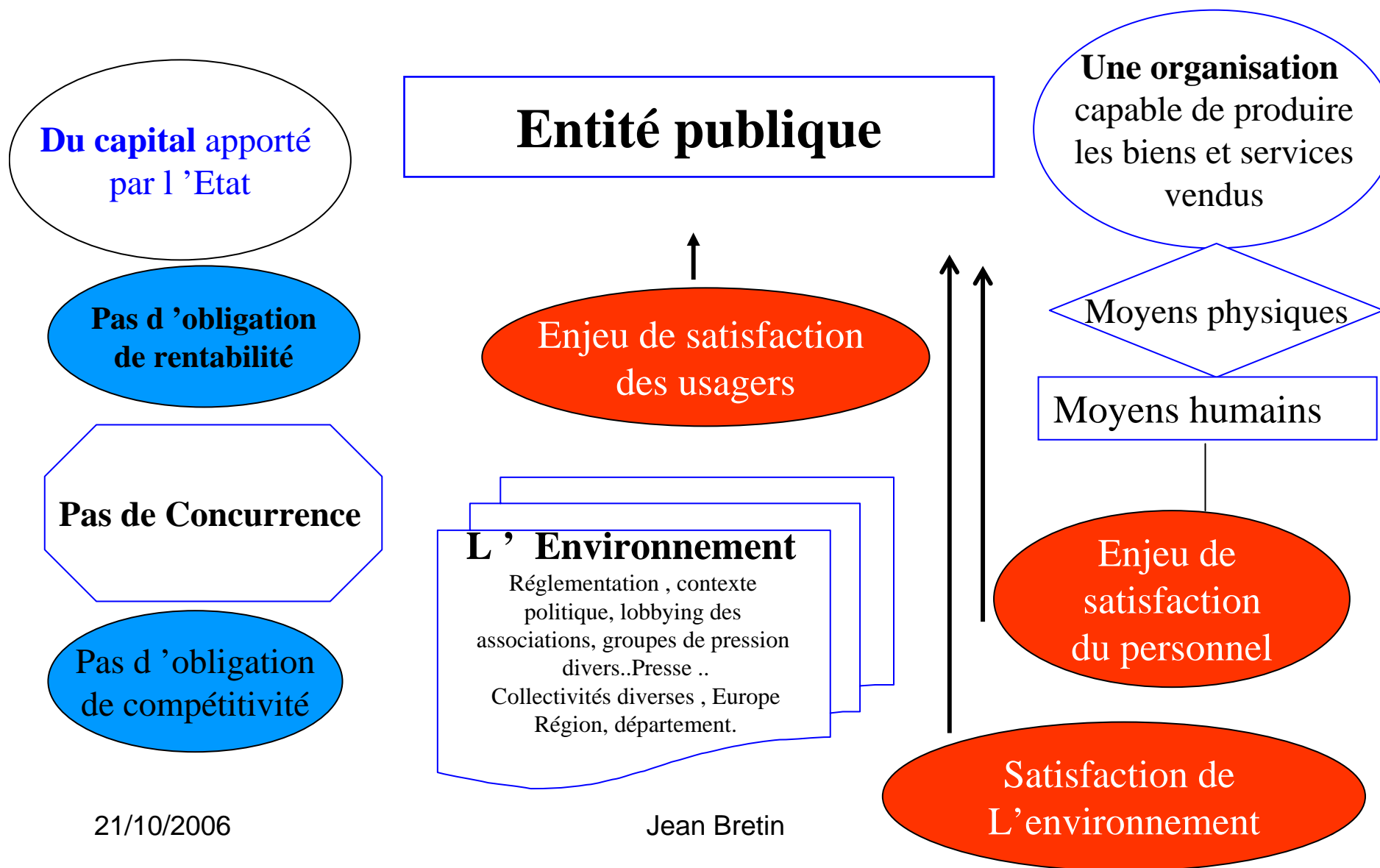
- Parce que le personnel joue son emploi
- Mais aussi parce que les salariés **s'approprient** plus ou moins les contraintes de l'entreprise.

Quid des entités publiques ?

L'Etat- actionnaire public, et le management, subissent des pressions plus politiques qu'économiques

- Ceci a des conséquences fortes sur le choix des Dirigeants et sur le mode de management
- Dirigeants et managers cherchent à satisfaire le but de l'entité, en faisant des choix de gestion susceptibles de **déplaire le moins possible** aux acteurs en présence

Une entité publique subit des pressions plus politiques qu'économiques



21/10/2006

Jean Bretin

Conséquences sur le choix des dirigeants des entités étatiques

L 'Etat va choisir ceux qui lui permettront

➤ de trouver le meilleur consensus :

- avec le personnel de l 'entité publique
- avec l 'environnement politique et social

➤ et la meilleure adaptation possible du service aux utilisateurs, compte tenu des enveloppes budgétaires allouées

* Ces dirigeants seront, dans l 'idéal, proches de l 'Etat par leur formation, ou leur orientation.
Diplomates, politiques habiles et gestionnaires prudents, par tempérament

Conséquences sur le management des entreprises publiques

- Le management des entreprises d 'Etat est caractérisé par la prudence, le souci de ne fâcher personne, le souci de se concilier les contre pouvoirs syndicaux et environnementaux :
- C 'est un management très « politique »
- Le souci de l'efficacité, de la productivité, de la rentabilité sont seconds

Conséquences sur le management des entreprises publiques

- Les processus de décision sont largement consensuels et lents
- Le pouvoir hiérarchique est limité à la portion congrue et suspect facilement d'autoritarisme ou de partialité
- Les possibilités d'avancement sont cadrées par les possibilités offertes par le statut. L'avancement est codifié et privilégie le diplôme ou l'ancienneté
- Les systèmes de sanction positif ou négatif sont faibles
- Les procédures écrites et instructions sont les seuls documents à avoir une existence (à l'opposé des consignes verbales du « chef » dans l'entreprise privée)

Constat global sur le management humain dans l'entité publique

- Les droits individuels des agents s'expriment **à parité** avec les préoccupations de fonctionnement de l'entité (voire en priorité)

Valeurs de l'organisation de type institutionnel

modèle pur, car il y a des nuances

- Les moyens priment la fin
- L'écoute précède l'action
- Le groupe prévaut sur l'individu
- Le dialogue social est important
- La décision est consensuelle
- Les réunions sont nombreuses
- La dimension politique compte autant, voire plus, que la dimension opérationnelle
- Le pouvoir hiérarchique a des contrepoids importants
- La finalité n'est pas d'abord économique ou financière
- Les sanctions positives ou négatives sont faibles
- L'emploi et la carrière sont sécurisés (secteur étatique)
- Le grade et l'ancienneté priment sur la performance (secteur étatique)
- Le relationnel est plus orienté vers le social (groupe) que vers l'individu .

Les différences gestion publique / privée

	Secteur privé	Secteur public
Orientation de l'action	Le profit des actionnaires	L'utilité sociale (Le service des citoyens)
Management	Sens de l'action et du résultat	Prudence et diplomatie
Organisation	+/- décentralisée Gestion au résultat	Centralisée Respect des budgets de dépenses
Engagement	Lié aux évolutions du salaire individuel et aux risques encourus.	Lié surtout aux avantages du statut : sécurité, retraite, avancement lié au grade et à l'ancienneté

Deuxième partie

Comment les RH peuvent ils aider à muter d'un monde à l'autre ?

Grille de lecture adoptée

- Une grille managériale

- L'orientation de l'action : les buts de l'action
- Le management : la mise en action
- L'organisation : la structuration de l'action
- L'engagement des hommes : l'implication dans l'action

Nous laissons de côté :

- La grille politique :
Est ce que l'activité appartient ou non à un service public qui doit rester l'apanage de l'Etat ?
- La grille économique
Est-ce que le service public coûte plus cher à la communauté que le même service concédé à un opérateur privé ?

Distinguer 2 situations

- L'Etat **conserve la gestion directe** de l'activité de service public, mais veut emprunter des règles d'efficacité propres à l'entreprise
- L'Etat considère que cette activité ne relève pas des activités de service public et **décide de privatiser**

L' Etat conserve la gestion directe de
l'activité

Distinguer les actions qui ne dépendent pas de nous et celles qui dépendent pas de nous

Ce qui ne dépend pas de nous

1 -Comment améliorer l'efficacité des personnes **chargées d'orienter l'action** dans une entité à finalité sociale ?

- Cette condition passe **par l'entrée** dans ces organes délibérants, **de managers** plus au fait des principes et règles qui fondent l'efficacité économique,
- En association avec des membres « politiques » ou « technocratiques », garants de la finalité sociale et du pouvoir de contrôle de l'Etat

2 - Un autre management est-il possible dans une entreprise étatique ?

- Les responsables travaillant dans des entreprises étatiques ne sont pas pleinement satisfaits de la manière dont le management fonctionne.
- ils sont souvent très conscients de ses manques et en souffrent
- Mais sont-ils prêts à abandonner un mode de fonctionnement consensuel, et égalitaire, au profit d'un management plus directif, et de modes de récompense liés au mérite individuel ?
- Nous sommes en situation de confrontation de valeurs

3 - L 'Etat peut il adopter **une organisation** plus souple ?

- Rien n 'empêche l 'Etat d 'adopter des modes de gestion plus souples
- Mais le poids de l 'histoire et des groupes de pression en place rendent la chose compliquée
- Le débat sur l 'autonomie des universités ou le transfert de certains personnels techniques aux collectivités territoriales suffisent à illustrer cette difficulté
- L 'autonomie de gestion est une condition indispensable pour responsabiliser et fluidifier
- La finalité sociale de l 'activité n 'impose en rien un mode de gestion aussi figé et centralisé .

4 - Comment provoquer un engagement supplémentaire des agents de l'Etat ? (1)

- IL n'y a pas d'hommes qui soient préformatés pour travailler dans une entreprise privée ou une entreprise d'Etat
- Partout travaillent des hommes passionnés et soucieux de rendre le meilleur service. Mais cette caractéristique est attachée selon nous à leur tempérament ou à leur éducation
- Pour la plupart, la manière dont l'organisation qui les emploie fonctionne, plus ou moins contraignante, plus ou moins motivante, le style managérial du responsable, les modalités de gestion RH (ou leur statut pour les agents d'Etat) modèlent leur comportement au travail .

4 - Comment provoquer un engagement supplémentaire des agents de l'Etat ? (2)

- Pour provoquer un changement, il faudrait que l'Etat :
 - modifie le contenu des règles statutaires qui régit ses agents
 - adopte des processus de gestion récompensant le mérite individuel
 - choisisse des dirigeants et cadres pouvant pratiquer un management efficace et ouvert.

Les changements qui pourraient
dépendre de nous (les RH)

Poser la question sous une forme différente,
rend l'approche de solution plus aisée

Considérer la dimension individuelle de l'action
et non plus sa dimension institutionnelle

- L'intérêt à agir (au lieu de l'orientation de l'action)
- Le pouvoir d'agir (au lieu du Management)
- Les moyens d'agir (au lieu de l'organisation)
- La volonté d'agir (au lieu de l'engagement des hommes)

Au niveau de l'agent

1 – L'agent a t il un intérêt fort à agir ?

Les intérêts à agir peuvent être de nature différente : altruiste, philosophique, intellectuelle, idéologique , politique, mais le plus fort reste, sans conteste, l'intérêt financier

Le RH doit rechercher à introduire une reconnaissance du mérite individuel couplée avec un système d'évaluation même si ce n'est pas prévu statutairement

2 – L'agent a t il le pouvoir d 'agir ?

Par pouvoir il faut entendre l 'autonomie qu 'on lui accorde dans l 'exécution de ses tâches : forte ou très limitée .

Le RH doit inciter à réécrire les définitions de fonction qui doivent préciser, non seulement ce qu'il doit faire, mais aussi « ce qu'il peut faire », seul, avec l'accord d'un autre collègue, celui du supérieur...

3 – L'agent a t il les moyens d 'agir ?

Par moyens, il faut entendre d 'abord les moyens en termes de compétence qui déterminent sa capacité à faire. Il faut entendre ensuite les moyens que lui donne l 'organisation de bien exécuter son travail : organisation du poste de travail, processus clairs..

Le RH doit inciter la hiérarchie à mesurer les écarts entre profil de poste et capacités individuelles

Surtout, il doit engager le comité de direction à s'interroger sur le niveau d'efficacité de l'organisation et des processus.

4 – L'agent a-t-il la volonté d'agir ?

Par volonté d'agir il faut entendre l'énergie qu'il est prêt à mettre dans son travail.

Il est bien clair qu'un individu débordant d'énergie ou de tempérament entrepreneur ou bien un individu passionné par son travail (et qui a donc plaisir à agir) démontrera une volonté d'agir importante.

L'adhésion plus ou moins forte de l'individu aux valeurs de l'organisation conditionne également son engagement.

- Le RH doit identifier collectivement les valeurs de l'organisation et mesurer leur capacité d'appropriation par le personnel
- Il doit aussi mesurer, via une enquête de satisfaction, les difficultés mises à un plus grand engagement des agents

Les mêmes questions doivent être posées, au sujet de l'efficacité des responsables

1 - Le Responsable a t il un intérêt à agir ?

Beaucoup de managers hésitent à agir pour ne pas risquer de provoquer des complications qui finalement se retourneront contre eux et leur carrière .

Le RH doit veiller à ce que les principes d'avancement laissés à l'appréciation de la hiérarchie tiennent compte de l'esprit d'initiative

Et soutienne , sans faiblesse, ses managers dans les situations difficiles ...

2 - Le Responsable a t il le pouvoir d 'agir ?

Le manager a souvent le titre et les apparences du pouvoir mais a t il vraiment le pouvoir d 'agir sur les gens et sur les choses ?

Le RH doit vérifier si les responsables ont vraiment en mains le pouvoir de leurs attributs hiérarchiques ?

3 - Le Responsable a t il les moyens d 'agir ?

Est ce que la manière dont l 'organisation fonctionne facilite ou non son travail ?

Le RH doit inciter le comité de direction à identifier tous les blocages, difficultés, dysfonctionnements , qui font que la décision ou l'action n'arrive pas à se réaliser rapidement ou **efficacement** : rôles mal définis, procédures pas claires, processus de prise de décision interminables

4 - Le Responsable a t il la volonté d 'agir ?

Les managers sans capacité de leadership ont beaucoup plus de peine que les autres à assumer leur fonction. C'est à l'organisation de promouvoir des personnalités et des hommes de tempérament et pas seulement des gestionnaires .

Réaliser un diagnostic des capacités managériales :

3 groupes seront distingués : les leaders naturels, les initiateurs et ceux qui doivent retrouver un rôle fonctionnel

Mais, c'est aussi à l'entreprise d'emporter l'adhésion de ses managers, par la pertinence de ses orientations .

Face à ces constats , quel **plan d'action RH** mettre en place pour améliorer l'**efficacité de l'agent** ?

Intérêt à agir : Rechercher parmi les dispositifs existants celui qui permettrait de réintroduire une reconnaissance du mérite individuel couplée avec un système d'évaluation

Pouvoir d'agir : Avec la rédaction de nouvelles fiches de poste, préciser clairement ce que doit faire l'agent mais aussi « ce qu'il peut faire », de sa propre initiative

Moyen d'agir : Collectivement, identifier toutes les raisons qui font que l'action se heurte à des obstacles au quotidien, et imaginer leur suppression
Faire également un point zéro entre les compétences à posséder et les compétences détenues par chaque agent, dans son poste .

Volonté d'agir : Identifier collectivement les valeurs de l'organisation et mesurer leur capacité d'appropriation par le personnel
Mesurer via une enquête de satisfaction les difficultés mises à un plus grand engagement des agents

Face à ces constats, quel **plan d'action RH** mettre en place pour améliorer l'**efficacité du Responsable** ?

L'intérêt à agir Le RH doit veiller à ce que les principes d'avancement laissés à l'appréciation de la hiérarchie tiennent compte de l'esprit d'initiative
Et que la direction soutienne, sans faiblesse, ses managers
dans les situations difficiles ...

Pouvoir d'agir : Collectivement, identifier le niveau de corrélation entre les responsabilités, théoriquement à la charge des responsables et le niveau de pouvoir dont ils disposent pour les exercer, seuls .

Moyens d'agir : Collectivement, identifier tous les blocages, difficultés ou dysfonctionnements, qui font que la décision ou l'action n'arrivent pas à se réaliser rapidement ou efficacement

Volonté d'agir : Réaliser un diagnostic des capacités managériales de chacun par rapport au rôle attendu d'un responsable
Prévoir un programme d'accompagnement ou de remise en place

Deuxième situation
L'Etat décide de privatiser
s'il estime que l'activité relève du
secteur marchand

Ce qui ne dépend pas de nous

Conditions des changements attendus

Afin que l'entité étatique privatisée retrouve le chemin de l'efficacité, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- Sur l'orientation de l'action
- Le management
- L'organisation
- L'engagement des hommes

Orientation de l'action

- L'Etat doit devenir le plus vite possible actionnaire minoritaire, puis s'effacer complètement, afin de ne pas parasiter l'orientation de l'action
- Tant que l'Etat pèsera d'un certain poids au sein de l'entreprise nouvellement privatisée, il sera tenté d'imposer des Dirigeants sortis de sa mouvance, et d'influencer les décisions du management
(CF : Sogerma Bordeaux / EADS)
- Dans le cas d'activités concédées par l'Etat, c'est à lui de prévoir les clauses qui s'imposent afin qu'un ou plusieurs objectifs d'utilité sociale, résiduels, soient respectés
- Il peut aussi demeurer actionnaire minoritaire et conserver un droit de veto.

Management (1)

L'Etat doit nommer des dirigeants inspirés de modèles d'action guidés par l'efficacité

Les managers de culture publique auront beaucoup de peine à imaginer un mode de management qu'ils ignorent

Les managers du privé devront être très vigilants à se faire accepter et à faire accepter les changements qu'ils annoncent

Les managers du secteur public

- Ils sont prudents, diplomates : soucieux de ne pas se mettre en faute ou en délicatesse avec l'un ou l'autre.
- Technocratiques et consensuels, ils aiment appuyer leurs décisions sur des rapports et la tenue de réunions . Car ils recherchent autant que se peut le consensus.
- A l'exemple de l'Etat patron, ils ménagent les syndicats.
- Leur dimension gestionnaire se limite au respect du budget des dépenses qui leur a été alloué. I
- Ils consacrent un temps non négligeable à administrer leur personnel plus qu'à le manager.
- Humanistes, ils ont de la peine à dire les choses difficiles, et adoptent un style non directif.

Les managers du secteur privé

- 3 catégories assez différentes, orientées plutôt fin ou plutôt moyens, et adoptant une dose plus ou moins importante d'affectivité.
 - Les managers des entreprises anglo-saxonnes (orientés fin, décontractés en relations)
 - Les managers de certaines entreprises de distribution et les patrons propriétaires de PME (orientés fin, affectifs)
 - Les dirigeants des grandes entreprises industrielles, les dirigeants salariés de PME, pratiquant un management latino-saxon (équilibre fin et moyens)

L'Organisation (1)

- L'Etat devra laisser au nouveau dirigeant le soin d'adopter une organisation responsabilisante
- L'Etat jacobin aime les organisations centralisées et laisse peu de marge d'action aux entités locales. il s'accommode tant bien que mal de la bureaucratie qui accompagne cette concentration du pouvoir.
- Les entreprises anglo saxonnes, persuadées que « small is beautiful », privilégient les entités éclatées en centres de profit autonomes. Les entreprises françaises suivent avec prudence, et pratiquent un management latino-saxon.

L'engagement des hommes (1)

Tout l'enjeu de la privatisation va consister à « embarquer » le personnel dans une aventure qu'il n'a, en général, pas souhaitée.

Ce qui dépend de nous

Attention : il s'agit d'un rôle très politique
dépendant beaucoup de notre pouvoir
d'influence

Proposition de plan d'action RH (1)

- Influencer pour recruter **des managers exemplaires**, c'est-à-dire aussi à l'aise avec les hommes qu'avec les résultats !
- **Intéresser aux résultats** les nouveaux salariés en jouant avec les augmentations individuelles, les primes, l'actionnariat, les systèmes collectifs de la participation et de l'intéressement.
- **Mettre en place un nouveau corps de valeurs** intégrant les anciennes et les nouvelles : souci du client, réactivité, autonomie professionnalisme, désintéressement, humanité

Proposition de plan d'action RH (2)

- Montrer le plus vite possible « la supériorité » de l'organisation privée par rapport à l'organisation publique, sur le confort de vie au travail, la reconnaissance des efforts individuels, l'organisation.
- Jouer le jeu de la vérité et de la transparence avec les partenaires sociaux. Dire ce qu'on fait, ce qu'on veut faire, et faire ce qu'on dit.
- Expliquer le nouveau vocabulaire
- Ritualiser le passage en rassemblant la communauté entreprise. Expliquer d'où l'on vient, pourquoi on en est là, où l'on va !

Troisième partie

Mutation culturelle et situation de crise

Mutation culturelle et situation de crise

- Il faut comparer une mutation de culture à une situation de crise
- La manière dont **le fonds d'investissement Butler** s'y prend, peut t elle nous donner quelques clés pour une telle opération de changement ?

I - La phase information

- **Avoir les bonnes informations**
- L'examen des comptes compte pour moins de 10% dans la décision
- Ce qui compte :
 - la position sur le marché
 - les relations avec clients et fournisseurs
 - les marges par rapport à moyenne du secteur
 - entretiens avec l'équipe de direction, les syndicats et surtout les salariés
 - compte rendus des CE

Ce sont toujours les salariés qui sont les mieux informés des dysfonctionnements de l'entreprise, parce qu'ils les vivent au quotidien

La phase diagnostic

- **Déceler les causes des difficultés**
- Question posée à chacun « de votre poste, quels sont les problèmes qui se posent? »
- Problèmes recensés:
 - Problèmes de management
 - Mésententes au sein de l'équipe de direction
 - Processus de prise de décision trop lourd
 - Stratégie floue
 - Problèmes de production (mauvaise organisation) de vente (tarification, force commerciale) de finance (endettement, coûts)

Les conditions de guérison

- Est-ce que la société peut être redressée ?
- Identifier les mesures permettant de revenir à une situation normale dans les 3 ans
- Ces mesures comportent toujours des aspects managériaux, stratégiques et financiers
- Détermination de la nouvelle structure financière , apport butler, efforts consentis par les banques et l'état . S'ils refusent, refus .
- Que les cadres, les salariés et les syndicats soient prêts à suivre et à consentir les efforts nécessaires, sinon, refus.
- Donc, leur tenir le langage de la vérité
- Butler n'intervient que si l'ensemble des partenaires regarde la réalité en face et en tire les conséquences en terme de sacrifices à consentir.
- Etablissement d'un étalement des remboursements des dettes avec les créanciers
- 20 000 emplois sauvés en 15 ans .

Les actions à mener

- Dresser la liste de toutes les actions à mener
- Pour chacune, mise en place d'une équipe projet, un responsable, un planning, et des modalités de reporting
- Le nombre avoisine souvent les 200
- Ces actions peuvent être regroupées autour de 5 catégories :
 - Décloisonner, amener les gens à travailler plus ensemble
 - Adopter des méthodes de management plus dynamisantes
 - Abandonner les produits ou contrats non rentables
 - Mettre en place des actions de réduction des coûts
 - Mettre en place d'un système d'intéressement

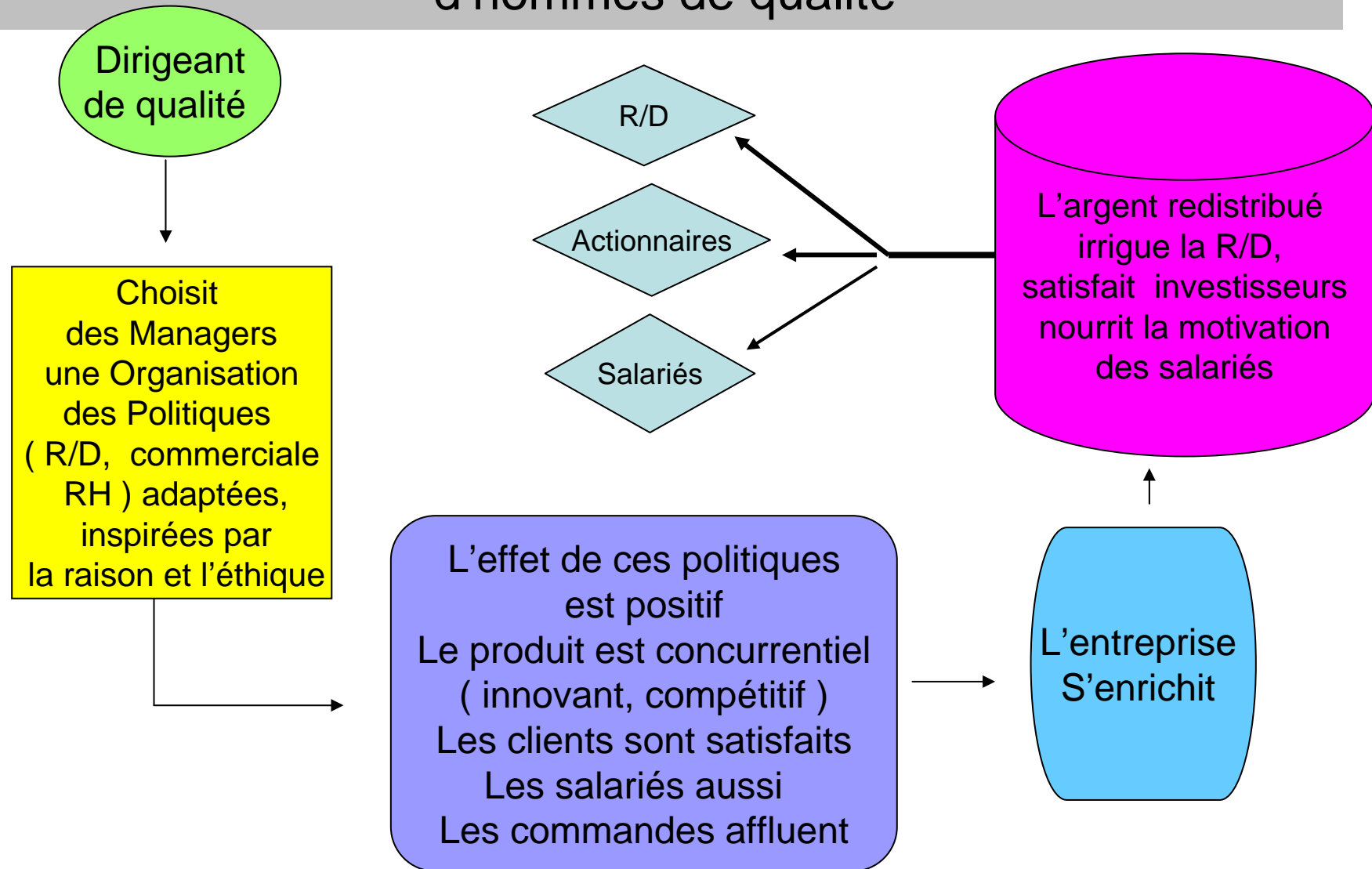
Déroulement

- La mise en place relève de l'équipe en place
- Butler laisse une chance à l'équipe en place et regarde comment les choses tournent : les managers font avancer ou bloquent
- Butler conserve ceux qui respectent les objectifs et se sépare des autres. Le choix est opéré dans les 6 mois
En général une moitié reste et une moitié part.
- L'ancien patron qui n'a pas démerité reste, mais est flanqué d'un numéro 2, complémentaire.
- Le temps est une donnée fondamentale dans la réussite du plan. L'entreprise doit donc être « sous tension ». Butler apporte soutien et pression.

9 points communs

- Sur 1500 dossiers étudiés, 9 points communs :
 - 1 – Les sociétés ont toutes un gros problème de management, de structure de bilan ou d'actionnariat
 - 2 – Les difficultés ne sont jamais imputables aux seuls salariés
 - 3 – Elles ont une faible visibilité sur leurs besoins financiers
 - 4 – On dénote un manque de dialogue social
 - 5 – Les prix de revient, les coûts sont trop élevés
 - 6 – Communication interne & externe sont insuffisants
 - 7 – Elles sont très cloisonnées (repliement des salariés sur eux)
 - 8 – L'entreprise et son management ont perdu la confiance du personnel et des partenaires extérieurs
 - 9 – Les dirigeants se sont consacrés au court terme et ont sacrifié les projets à moyen terme

Enfin, le bon changement ne peut faire l'économie d'hommes de qualité



FIN