

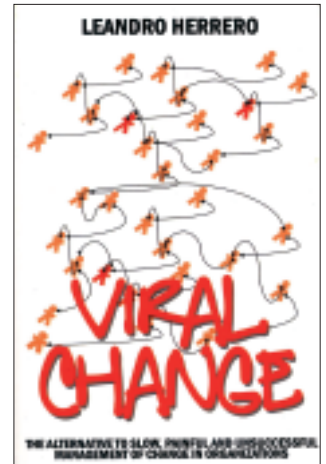
Propager le changement

Le pouvoir des réseaux



p.3 POINT DE VUE : Viral Change

D'après l'ouvrage de **Leandro Herrero**, Meetingminds, 2006



p.6 TÉMOIGNAGE : Pfizer Ltd et les « champions des comportements »

Interview de **Philip Watts**, directeur du marketing client, Pfizer Limited (Royaume-Uni)

p.8 TÉMOIGNAGE : Un artisan passionné du changement viral

Interview de **Pierre Morgon**, directeur des opérations « médecine de ville », Schering-Plough (France)



Idées clés

La fin des changements organisationnels fastidieux : voilà ce que promet l'ouvrage de l'Espagnol Leandro Herrero, *Viral Change*. En s'appuyant sur les réseaux de personnes dans l'entreprise, son approche consiste à propager comme un virus de nouveaux comportements dans les organisations pour changer la culture.

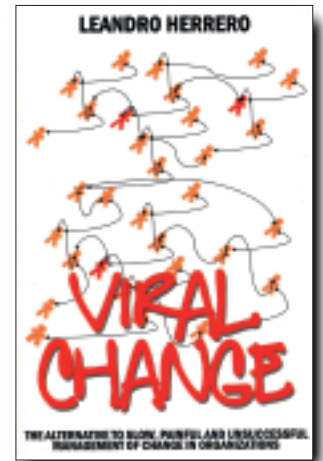
Le changement viral est une réponse aux approches mécanistes du changement où les impulsions sont données du sommet et se déploient par cascade dans le reste de l'organisation. Il consiste à se concentrer sur un petit nombre de « champions ». Si ceux-là montrent l'exemple en adoptant de nouvelles attitudes, elles se propageront dans toute l'entreprise par le biais des réseaux, à la vitesse d'un virus glouton.

Comment mettre en place un changement viral ? Philip Watts et Pierre Morgon, deux directeurs de *business units*, respectivement au sein de Pfizer Limited et de Schering-Plough, ont opté pour cette méthode. Leurs témoignages illustrent la force du changement viral pour transformer en profondeur les comportements et, ainsi, réussir un changement culturel.

Viral Change

POINT DE VUE

Anticonformiste dans l'écriture comme dans les idées, Viral Change est à part dans la littérature sur le changement. Un auteur psychiatre, l'épidémiologie au cœur du changement et une promesse bien téméraire : « la fin du changement long, douloureux et inefficace » ! Rien de tel pour susciter la curiosité...



Leandro Herrero campe le décor avec une histoire. Andrew est un jeune Pdg talentueux, tout juste nommé à la tête d'une entreprise pharmaceutique. Il remplace le Dr Peter, dont le style de leadership était on ne peut plus différent : là où Dr P. multipliait les réunions en grand comité, Andrew préférait les interactions de personne à personne. L'ancien Pdg adorait communiquer par e-mail, tandis qu'Andrew s'en tenait à deux lignes maximum sans bonjour ni merci ; enfin, l'ancien dirigeant, un brin prêcheur, visitait les filiales dès que possible. Pour Andrew, rien de tel qu'une simple *t-con* ! Ni pire ni meilleur que son prédécesseur, Andrew était juste « différent ».

Deux mois plus tard, le trafic d'e-mails avait chuté de 25 %, le nombre de réunions de 30 % et, pour la première fois, le budget voyages ne dépassait pas ses limites. *Feedback* des managers : « Andrew a bien expliqué qu'il nous fallait être plus agiles et rapides et éviter les gaspillages. Pourquoi pas... autres temps, autres mœurs ! » ; « Il veut une communication directe, que chacun s'adresse à la bonne personne pour un besoin spécifique ? C'est beaucoup mieux comme ça ! » ; « Moins de réunions ? Il a raison : l'état d'esprit est bien plus dynamique ! ».

Pourtant, Andrew n'avait rien orchestré : pas de définition d'objectifs précis et clairement énoncés, pas de plan, pas d'équipe de changement. Et, apprenant qu'il avait gagné la réputation de « leader transformationnel », il fut le premier à en rire et à déclarer avoir juste « fait preuve de bon sens ».

Mais transformationnel ou non, il avait changé son organisation en deux mois ! Quels mécanismes étaient à l'œuvre ? Peut-on les orchestrer ? Si c'est le cas, serait-ce la fin de la lenteur, de la complexité et de l'armée de consultants externes fatalement associés au changement ? Bienvenue dans l'univers du « changement viral ».

➔ POURQUOI TANT DE CHANGEMENTS ÉCHOUE

Les intentions sont bonnes, le plan de communication soigné, les consultants sollicités d'excellent niveau ; l'objectif est sans ambiguïté, les rôles clairement assignés. Pourtant, la mise en œuvre du changement n'a pas échappé à l'explosion du budget et des délais ; pire, à l'étiollement du projet voire à son rejet par ses des-

tinataires. Pour Herrero, les raisons du fiasco n'ont rien à voir avec la description des spécifications, la planification ou la mise en place du nouveau *process*.

Les trois raisons d'un fiasco

1. Pour Herrero, seuls 15 % des échecs peuvent être imputés à des enjeux technologiques ou de processus (mais qui engouffrent généralement 85 % des budgets assignés). Les 85 % restants, eux, sont rivés à la vision et aux personnes... ces « aspects *soft* » qui, juge l'auteur, sont négligés parce que « naviguer dans les eaux troubles de la sociopsychologie » rebute les managers, voire leur fait peur.

2. Nous pensons à tort que c'est à partir de nouveaux processus ou systèmes que découlent de nouveaux comportements, qui entérinent le changement. « C'est tout l'inverse : il faut établir de nouveaux comportements préalables pour soutenir les nouveaux processus et systèmes ! », explique l'auteur.

3. L'environnement organisationnel est embouteillé de nouvelles initiatives, déclinées en arborescence de dizaines de missions. L'« alignement » tant prôné avec la stratégie *corporate* ressemble à une coquille vide. Le scepticisme règne.

Comment fonctionnent vraiment les organisations

L'ensemble de ces problèmes, selon Herrero, tient à « une conception mécaniste de l'organisation et de sa gestion du changement. Conventionnelle et ancienne, elle est complètement inappropriée à l'environnement actuel ».

La conception mécaniste de l'organisation est confortable : cette tuyauterie impeccablement architecturée de structures, de systèmes, de lignes de *reporting*, d'organigrammes et de départements a le grand avantage d'être visible. Donc mesurable. Donc gérable.

L'approche traditionnelle du changement, obéit, semble-t-il au même « péché » de rationalité, de linéarité et de statisme mêlés, comme en témoignent un certain nombre d'idées reçues largement partagées sur la conduite du changement (voir « Les grandes idées reçues sur la gestion du changement », p.8).

Or, l'entreprise ressemble plus à un réseau monumental et désordonné de relations, de flux d'informations, de rapports de pouvoir et d'influence qu'à un système hydromécanique bien lissé !

•••

••• Ces réseaux, précise l'auteur, peuvent être soit officiels ou construits : équipes, *task forces*, comités ; soit émergents, autogénérés par des interactions informelles et non structurées. C'est dans cette seconde catégorie de réseaux que se créent 75 % de la valeur issue des interactions humaines dans l'entreprise : résolution informelle de problèmes, transfert de savoirs, émergence de nouvelles idées, innovation, flux d'informations et de communications.

Contrairement à l'approche traditionnelle du changement qui se concentre sur les 25 % d'interactions visibles, le « changement viral », lui, se fonde sur les forces à l'œuvre dans cette partie cachée et pourtant si riche des composantes vivantes de l'organisation.

➔ DES RÉSEAUX AU CHANGEMENT VIRAL

Pour Leandro Herrero, un changement digne de ce nom doit s'accompagner d'un changement de culture. Or, pas de changement culturel dans l'organisation sans changement réel et pérenne des comportements individuels. Le changement viral, capable de transformer les comportements (*voir partie : « Changement viral, mode d'emploi »*), consiste à utiliser ces collaborations spontanées au sein des réseaux pour créer et diffuser le changement.

Le fonctionnement des réseaux permet de comprendre celui du vrai changement

La recherche sur les réseaux sociaux et l'ARS (*Analyse des réseaux sociaux*) qui permet de les visualiser, ont mis à jour les grandes règles de leur fonctionnement :

- Un seul petit groupe (*cluster*) peut avoir beaucoup de connexions (les réseaux ne sont pas égalitaristes !). Il est doté d'un énorme potentiel d'influence (positive ou négative) sur le reste de l'organisation. Ce petit groupe peut être constitué de manière artificielle.
- Ceux qui détiennent le plus de connexions sont ceux qui en gagnent le plus (les réseaux ne sont pas démocratiques !). Il est possible de gagner toute l'organisation *via* l'influence virale de quelques-uns. Ce phénomène peut être facilité par le management.
- Les nouveaux comportements, habitudes ou idées diffusés au sein des réseaux sous l'influence de ces quelques acteurs apparaîtront plus ou moins soudainement (*tipping points*).

Selon Herrero, il est possible de provoquer, créer et diffuser rapidement un changement culturel en se fondant sur le fonctionnement de ces réseaux.

Le tsunami et le papillon, deux gestions opposées du changement

La gestion traditionnelle du changement, explique l'auteur, ressemble à un tsunami : il est visible ; les causes et les effets sont proportionnels (« à grand changement, grandes actions ») et il est très inclusif (« tout le monde doit être impliqué »). Ce mode est rationnel : le changement est mesurable, l'approche est linéaire (mais la réalité de l'entreprise, elle, ne l'est pas !).

L'auteur



Leandro HERRERO,

Espagnol, a exercé comme psychiatre, avant de devenir *senior manager* dans de grandes entreprises européennes et américaines. Il est co-fondateur et CEO de The Chalfont Project Ltd, une entreprise de conseil internationale qui accompagne les entreprises

dans leur conduite du changement. Il est l'auteur de *The Leader with Seven Faces* (Meetingminds, juin 2006).

➔ CHANGEMENT VIRAL, MODE D'EMPLOI

Comment mettre en œuvre un changement viral ? Qui en sont les acteurs principaux ? Comment est-il capable de déployer dans l'organisation de nouveaux comportements stables et acceptés ?

Définir les comportements requis

« *Sous certaines conditions, un petit ensemble de comportements a le pouvoir de créer un changement significatif* », résume Herrero pour définir le changement viral.

➔ Tout comportement, pour être stable, doit être correctement renforcé (reconnaissance, récompense).

➔ Impossible de renforcer les comportements de ce petit ensemble clé sans les avoir définis de manière détaillée, concrète et univoque. La collaboration est un comportement. Mais deux personnes peuvent en avoir une interprétation différente. Herrero parle de concept macromoléculaire, pour reprendre l'analogie biologique. À ce niveau conceptuel, difficile de renforcer le comportement, qui n'est pas clairement défini ! Deuxième niveau : le niveau moléculaire. Pour X, la collaboration consiste au partage de l'information entre équipes ; pour Y, il s'agit du partage spontané de ressources. Troisième niveau : le niveau atomique. Les membres de l'équipe A devront envoyer un e-mail hebdomadaire à ceux de l'équipe B pour mettre à jour leurs informations clients ; les chefs d'équipes, eux, se réuniront tous les lundis pour se « prêter » des ressources.

➔ Comment arriver à ce niveau de définition ? En faisant preuve de jugement et d'imagination ! Demandez : « *Imaginez que* •••

••• *tout le monde fasse (comportement atomique) ; que cela soit devenu la norme. Quel type d'organisation serions-nous alors en train de construire ?* ». Ce test « Imaginez si... » permet de cartographier le petit ensemble de comportements capables d'impulser de grands changements.

→ Enfin, choisissez entre quatre et six de ces comportements. Attention : choisir et non prioriser ! Il faut opter pour les idées réellement prometteuses et non pour celles qui semblent les plus réalistes. Car, souligne l'auteur, « *en mode comportemental, par opposition au mode processuel, on peut accomplir beaucoup, même sans contrôler certaines ressources* ».

Comment ce petit ensemble de comportements peut-il provoquer des changements de grande ampleur ?

Diffuser les comportements identifiés : le pouvoir des réseaux

Comme nous l'enseigne la théorie des réseaux, un nombre restreint d'individus peut influencer le reste de l'organisation. « *Si ces personnes très influentes acceptent de diffuser cet ensemble de comportements en les adoptant et en les encourageant lorsqu'elles les voient adoptés par d'autres personnes, alors, un certain moment, une "phase de transition sociale" (tipping point) se produira : les comportements seront devenus des habitudes établies* ». Les personnes qui ont été influencées peuvent à leur tour « contaminer » les autres. Le changement ressemble à une épidémie interne de nouveaux comportements, loin des programmes de formation et de communication déclinés hiérarchiquement à grand renfort de présentations et de *workshops*.

Les champions du changement viral

Qui sont ces personnes d'influence ? Comment les trouver et les solliciter ? L'ARS permet de visualiser les personnes les mieux connectées dans l'organisation ; celles qui, *a fortiori*, jouissent d'un fort pouvoir d'influence. Mais une technique bien plus simple permet de les identifier : demandez à vos managers qui, à leur connaissance, est particulièrement écouté et respecté de ses pairs (quel que soit son niveau hiérarchique). « *Vous obtiendrez une liste de noms dans la minute !* », estime Herrero.

Tout changement viral commence par l'acceptation des comportements visés par ces « champions du changement », qui seront les premiers à les adopter et, par imitation et influence, capables de les diffuser.

Diffusion du virus : le rôle du *storytelling*

Au niveau microsocial, la propagation s'opère par imitation. Au niveau macrosocial, son véhicule principal est le *storytelling* : raconter les succès et les échecs. Par exemple, le champion racontera à un de ses collègues comment l'équipe X a surmonté son problème de bureaucratie ou comment John a su convaincre un client sceptique. « *Les histoires voyagent plus vite que les KPIs !* », remarque Herrero. Elles sont aussi plus faciles à retenir et à imiter. Contrairement aux *best practices*, par ailleurs, elles sont véhiculées tous les jours et se diffusent en permanence, produisant un courant continu de ces « *choses qui se passent maintenant qui n'avaient pas lieu avant* ».

Un véhicule du leadership distribué

En mode viral, le changement a besoin du soutien de champions capables de diffuser de nouveaux comportements. L'organisation s'enrichit, avec chaque champion, d'un nouveau leader. Le leadership *top down*, lui, a pour rôle de faciliter leur travail invisible.

Le processus d'infection est informel et caché : pas de *workshops* où les managers briefent les champions. Pas de grande déclaration pour présenter un nouveau programme ou la nouvelle initiative *corporate* en date. « *Plus le changement viral est visible et formalisé, moins il a de chances d'aboutir* », insiste Herrero.

Les champions œuvrent au changement au gré de leurs rencontres informelles. Mais l'invisibilité ne signifie pas l'opacité. Les objectifs peuvent être clairement énoncés par les dirigeants au début du projet de changement. Ensuite, moins on en parle, mieux on agit ! Et l'informalité ne signifie pas le chaos. Un certain degré de planification, de coordination et de facilitation est nécessaire pour identifier les champions et les solliciter, les réunir, leur présenter les nouveaux comportements et la mission qu'on souhaite leur confier. Cette communauté sera réunie périodiquement pour partager les histoires recueillies et estimer les progrès accomplis.

Le changement viral propose donc un cadre différent pour conduire le changement. D'un point de vue théorique, il dispose de fondements solides dans les sciences sociales, comportementales et dans la théorie des réseaux. D'un point de vue pratique, de multiples entreprises l'ont testé avec succès, comme en témoignent les deux interviews de notre dossier ! ■

D'après *Viral Change*, Leandro Herrero, Meetingminds, décembre 2006.

Les grandes idées reçues sur la gestion du changement

Et vous, êtes-vous d'accord ?

L. Herrero en fait le pari : après la lecture de *Viral Change*, vous n'aurez plus les mêmes certitudes sur le changement !

- À grand changement, grands moyens.
- Le changement culturel est lent et difficile.
- Tous les collaborateurs doivent être impliqués dans le changement.
- Communication et formation sont des composantes vitales du changement.
- Les comportements requis découleront des nouveaux processus et systèmes mis en place.
- Les sceptiques et ennemis du changement doivent être écartés.
- La vision du changement doit venir du *top* et se dérouler en cascade, etc.

Pfizer Ltd et les « champions des comportements »

Interview de **Philip WATTS**, directeur du marketing client, Pfizer Limited (Royaume-Uni)

Pfizer Limited, filiale anglaise du laboratoire pharmaceutique américain, est aujourd'hui dotée de quelque 120 « champions des comportements ». Moteurs du changement culturel, disséminés aux quatre coins de l'entreprise, ils sont capables de diffuser « comme un virus » des comportements précis à adopter par chacun pour plus de performance. Tout a commencé en 2005, au sein du service des ventes...

Septembre 2005. Les résultats de l'enquête annuelle effectuée chaque automne par Pfizer Limited auprès de ses salariés tombent. « *Il s'agit d'un bilan de santé sur la manière dont nous donnons vie à nos valeurs* », explique Philip Watts. Le *feedback* des forces de vente, dont il était alors directeur, est en demi-teinte : les équipes disaient comprendre qui est Pfizer Limited et leur rôle au sein de cette société ; en revanche, un flou subsistait sur la culture du service des ventes. Philip Watts précise : « *les vendeurs ne saisissaient pas clairement quels devaient être leurs comportements au quotidien avec leurs collègues ou leurs clients* ».

Philip Watts rencontre alors Leandro Herrero*, qui officiait comme consultant dans l'entreprise, et écoute avec intérêt son décryptage : « *beaucoup d'organisations souhaitant établir une culture spécifique commencent par la décrire puis tentent des plans d'action pour la mettre en œuvre. Au contraire, la culture naît des comportements que l'on a su faire adopter par l'équipe* ». Comment identifier puis déployer ces derniers ?

Définition de nouveaux impératifs comportementaux

Début 2006. Entouré de tous ses collaborateurs directs, Philip Watts commence par un *brainstorming* intensif de trois à quatre jours : « *Nous avons échangé à bâtons rompus sur tout ce qui avait trait à notre entreprise : quel est notre environnement ? Que signifie travailler chez Pfizer ?, etc.* ». Les fruits de cette réflexion ont ensuite été condensés en quatre « impératifs comportementaux » :

1. Les résultats *business* passent avant tout.
2. *Feedback* et reconnaissance.
3. Tenir ses promesses.
4. Vivre un agenda partagé avec le client.

« *Si nous parvenions à les mettre en œuvre, nous pourrions alors développer la culture dont nous avons besoin pour avancer* », explique Philip Watts.

Biographie



Philip WATTS débute sa carrière dans l'industrie pharmaceutique en 1984, au sein du service des ventes de Pfizer Ltd, filiale anglaise du géant américain. Après avoir été responsable des ventes, il devient manager puis directeur du service en 2000. En 2006, il est nommé directeur du marketing client de Pfizer Limited. Avec 122 000 collaborateurs répartis dans

60 pays, Pfizer est le premier investisseur mondial en recherche biomédicale privée et commercialise ses médicaments dans plus de 150 pays. Présent en Angleterre depuis les années 50, Pfizer y compte 6 000 salariés et est devenue la plus grande entreprise pharmaceutique du pays en 2003, à la faveur du rachat de Pharmacia.

Une méthodologie nouvelle : le changement viral

Restait à traduire ces grandes lignes en « actions claires et concrètes » pour les équipes. Quelle méthodologie utiliser pour détailler la signification de ces impératifs comportementaux et les diffuser dans le service des ventes ? L'équipe de travail prit deux décisions majeures :

1. Déployer les quatre impératifs de manière séquentielle pour éviter aux collaborateurs d'avoir à absorber trop de changements en même temps.
2. Ne pas opter pour les canaux de communication traditionnels où, à partir du *brief* initial de l'équipe de leadership de Philip Watts, les directives seraient descendues en cascade à leurs propres leaders, puis aux managers et enfin aux vendeurs. Les impératifs comportementaux allaient plutôt être déployés par un vecteur *ad hoc* : les « champions des comportements ». C'est là que le changement viral entre en action. ●●

... Les « champions des comportements »

Printemps 2006. Philip Watts réunit sa vingtaine de managers de vente senior pour expliquer la méthode choisie et obtenir leur soutien. Le groupe entame alors une réflexion sur le profil des « champions » : des individus dotés d'un important réseau, capables de vendre leurs idées, riches d'une certaine expérience et respectés par leurs collègues. « *J'ai demandé aux managers de m'envoyer une liste des personnes qui, selon eux, correspondaient à cette description. À ma grande surprise, chacun a immédiatement noté deux ou trois personnes et j'ai obtenu d'emblée une soixantaine de noms, dont 95 % étaient des vendeurs de terrain* ».

Philip Watts réunit alors les « élus » pour présenter le projet, détailler son état d'avancement et expliquer qu'il avait maintenant besoin de leur aide pour le déployer point après point. « *Hors de question, cependant, de leur donner l'impression qu'ils devaient être les porte-parole du management. Ils avaient le choix d'accepter ou non de faire partie du projet. Par ailleurs, nous avons détaillé les mesures spéciales prévues pour leur faciliter la tâche : appels illimités auprès de leurs collègues depuis leur téléphone portable, possibilité d'effectuer des dépenses pour d'éventuelles réunions de travail informelles, etc.* ». Au terme de cette réunion, tous les collaborateurs sollicités étaient partants. Leur mandat :

- Décrire en détail ce que « Les résultats *business* passent avant tout » doit représenter comme comportements sur le terrain.
- Une fois les comportements requis identifiés, en parler autour d'eux, à leurs collègues comme à leurs managers. « *Ils ont collecté des success stories de personnes qui se mettaient à faire les choses différemment pour essayer de "faire passer les résultats business avant tout"*, explique Philip Watts.

À mesure qu'ils colportaient ces histoires, elles se sont répandues comme un folklore et, après seulement un mois, beaucoup de personnes ont intégré ce nouveau langage dans leur quotidien. À partir de 66 personnes, nous avons su "infecter" toutes les forces de vente et, très vite, toute l'entreprise ».

Adoption de la démarche par l'ensemble de l'entreprise

Ce « pilote » a en effet été adopté par l'ensemble de Pfizer Limited pour mettre en place une nouvelle culture dans l'entreprise. Pfizer Limited vient de subir une transformation très importante du fait d'une réorganisation plus globale venue du siège : « *des décisions difficiles ont dû être prises. Au Royaume-Uni, nous avons dû transformer notre structure et nos processus* », explique Philip Watts. Dans de telles conditions, difficile d'évaluer les résultats directs du changement viral ; néanmoins, souligne-t-il, « *savoir changer les comportements a permis de mieux gérer cette transformation, de la rendre durable et réellement intégrée dans l'organisation* ».

Aujourd'hui, les « champions des comportements » sont environ 120, dispersés dans toute l'entreprise. Le concept reste le même : les impliquer dans la définition de comportements correspondant aux impératifs identifiés par le management puis leur permettre de diffuser ces comportements, et une nouvelle culture, au sein des équipes. « *Nous ne voulions pas d'une opération coup de poing. Aujourd'hui, dix-huit mois après le lancement de cette démarche, nos champions sont toujours là, motivés, impliqués et très positifs* », conclut Philip Watts. ■

* Auteur de *Viral Change*, voir la synthèse de l'ouvrage p.6.

Quelles leçons Philip Watts retient-il de cette aventure ?

- Les personnes sollicitées ont accepté de jouer le jeu avec sincérité. En voyant leur directeur leur confier directement une telle mission, ils ont compris que nous leur faisons confiance et que le *top management* était très impliqué. **Ce sponsorship m'apparaît fondamental** dans la réussite de la démarche et plus spécifiquement dans la motivation des « champions ».
- **Nous avons opté pour une communication virale par storytelling** plus que par présentations Powerpoint. L'échange est plus efficace, les participants comprennent facilement comment eux-mêmes peuvent agir pour adopter le nouveau comportement décrit.
- Pas de carte de route détaillée ou d'outils spécifiques, **chacun était libre de choisir son *modus operandi*** : organiser des réunions, lancer des invitations pour une discussion impromptue à la cafétéria, entretiens téléphoniques, etc. Ce point est particulièrement important : ne pas trop formaliser le processus !
- Enfin, **nous avons commis une erreur en choisissant de ne briefer que les « champions »**. Sur le terrain, certains se sont trouvés freinés par des managers de proximité qui se sentaient exclus. Si c'était à refaire, je les impliquerais davantage, en expliquant ce que nous voulons faire et pourquoi.

Un artisan passionné du changement viral

Interview de **Pierre MORGON**, directeur des opérations « médecine de ville », Schering-Plough (France)

À en croire son parcours professionnel, Pierre Morgon a deux passions : les équipes et leurs dynamiques d'une part, les défis posés par les changements périlleux d'autre part. Il revient sur le dernier chantier de transformation dont il a été l'artisan : au sein de Bristol-Myers Squibb, entre 2004 et 2006, il s'est appuyé sur les préceptes du changement viral pour faire travailler ensemble 180 personnes jusque-là éclatées en quatre pôles indépendants.

Gérer des changements délicats, Pierre Morgon connaît ! Et les défis humains associés ne sont pas pour lui déplaire. À plusieurs reprises, il s'est frotté au difficile exercice de « faire faire des choses différentes à une équipe tout en la remettant sur une trajectoire de construction, d'émergence d'idées et de rentabilité pour l'entreprise ». Et, poursuit-il, « à chaque fois, mon mandat était de prendre le relais de situations désastreuses ou du moins délicates, caractérisées par un piètre fonctionnement des équipes et la nécessité d'une réelle transformation ».

En 2001, il rencontre Leandro Herrero, alors en pleine préparation de *The Leader With Seven Faces**, qui abordait déjà un point essentiel de *Viral Change* : comment convaincre les autres de changer ? « Le leader doit démontrer qu'il peut adopter un rôle que ses appétences naturelles ne l'auraient pas poussé à endosser a priori. Dès lors, les autres seront plus enclins à l'imiter », commente Pierre Morgon. Lorsqu'il rejoint Bristol-Myers Squibb en 2004, il décide de mettre en œuvre cette caractéristique du changement viral pour relever le défi qui l'attend.

Le cas Bristol-Myers Squibb

Trois *business units* menaient alors bon train en toute indépendance : l'Oncologie, la Virologie et les Neurosciences (sevrage alcoolique et traitement de la schizophrénie). Chacune était composée de trois pôles : Marketing, Vente et Programmes particuliers. Le Commercial hospitalier était composé de deux fonctions : les managers terrains, chargés de la régulation des marchés hospitaliers, et des personnes responsables de la contractualisation des marchés. Le mandat de Pierre Morgon : regrouper ces quatre départements (180 personnes) sous une même ombrelle : la direction des Opérations Hôpital, dont il prendrait la tête. « Certains allaient voir leurs attributions et/ou lignes de reporting changer. D'autres devraient être capables de collaborer avec de nouvelles personnes ou bien de façon plus formalisée ou plus productive », commente-t-il.

Biographie



Docteur en pharmacie, **Pierre MORGON** détient un doctorat en droit des affaires et droit économique et un MBA de l'Essec. Depuis plus de vingt ans dans l'industrie pharmaceutique, il a mené de nombreux chantiers de changement. Il a ainsi contribué chez Aventis Pasteur International à la refonte complète d'un processus de planification stratégique. À la

direction générale des laboratoires japonais Yamanouchi, il a dû mettre en place un système de pilotage de la performance dans le contexte d'une fusion avec un autre laboratoire nippon. Directeur des opérations hospitalières au sein de Bristol-Myers Squibb, il est ensuite parvenu à réunir différentes unités jusque-là éclatées en une nouvelle entité cohérente. Depuis 2005, Pierre Morgon est directeur des opérations « médecine de ville » pour Schering-Plough, où il a su refusionner les fonctions ventes et marketing.

Les difficultés initiales face au changement

Pierre Morgon identifie rapidement un certain nombre de difficultés lorsqu'il prend ses nouvelles fonctions :

1. La réticence annoncée des équipes face à la création d'un niveau de management supplémentaire.
2. Faire travailler en bonne intelligence les fonctions marketing et ventes de l'unité thérapeutique avec les managers du commercial, deux populations qui s'ignoraient et n'avaient jamais formalisé de véritable plan d'action commun.
3. Coordonner cette nouvelle fonction hospitalière avec les autres fonctions de l'entreprise.

Sans compter quelques « déceptions » (un des *directs reports* de Pierre Morgon se révéla être un candidat malheureux à son poste de VP) et des querelles larvées ou étalées. Face aux ●●●

... dysfonctionnements (manque de coordination, frictions, dénigrements, alors que l'objectif était de fédérer une entité cohérente), un projet de changement culturel s'imposait, mais « à la manière d'un fil de suture résorbable, explique-t-il, voué à disparaître rapidement, à mesure que la plaie se referme ».

Rendre visibles les comportements existants

Aidé de Leandro Herrero, Pierre Morgon veut faire prendre conscience à chacun de sa personnalité et de son impact sur le fonctionnement des équipes. Il convie l'ensemble du management et ses N-2 (« tous ceux sur lesquels j'étais susceptible de m'appuyer ou qui seraient en situation d'autorité ») à établir leurs profils psychologiques. « Nous avons poursuivi par une grande séance de "strip tease" psychologique, à laquelle je me suis plié le premier pour montrer l'exemple en termes de compréhension mutuelle et de partage ». Ensuite, le groupe de travail a planché sur la scénarisation des modes de travail collectif « pour rendre visibles nos comportements existants et identifier plus facilement les moteurs du changement ». Enfin, des initiatives ciblées ont été lancées, qui s'appuyaient sur l'action spécifique d'une douzaine d'acteurs clés, les « champions du changement ».

Le rôle clé des « champions du changement »

Il ne s'agit pas des meilleurs orateurs ou des *top managers* mais de ceux qui, regardés et imités, sont susceptibles de provoquer un changement viral. « Ils doivent faire la démonstration qu'ils arrivent à se comporter différemment. En l'occurrence, qu'ils sont capables de travailler ensemble », explique Pierre Morgon.

Pour les identifier, il a compté sur son style de management, fondé sur l'écoute. « En m'entretenant avec les équipes, j'ai remarqué que les mêmes noms revenaient. Si ceux-là montraient l'exemple, je savais que les autres suivraient », poursuit Pierre Morgon. Fort d'une douzaine de champions, dotés d'une « bonne trousse à outils comportementale », il met alors en place le cadre de travail qui leur permettra d'endosser des rôles nouveaux et exemplaires en matière de collaboration.

Différentes méthodes ont permis d'accélérer ou renforcer leur potentiel d'influence : explication directe, changement de la description de leur fonction, ajout d'une lettre de mission. « Par exemple, notre responsable des administratifs en charge des contrats hospitaliers s'est révélé non seulement désireux de contribuer, mais a aussi été une mine d'informations sur la partie administrative et juridique des marchés. Je l'ai donc fait venir dans des comités afin qu'il s'exprime sur des problèmes techniques et propose des solutions. Il devait aussi avoir un impact sur les différents processus et échanges d'informations en interne. Il est ainsi devenu une interface entre plusieurs personnes travaillant en silos et le modèle à suivre sur un processus qui devait être amélioré entre deux personnes jusque-là incapables de collaborer », illustre Pierre Morgon.

Résultat : une équipe virtuose

Le virus prend : « Les collaborateurs ont découvert toute l'étendue de leur potentiel et de nouveaux moyens de travailler ensemble », commente Pierre Morgon. Par ailleurs, les frictions et dénigrements ont progressivement disparu. Non seulement le changement organisationnel poursuivi a été acté et bien vécu, mais l'équipe dirigée par Pierre Morgon a gagné en résilience : elle a été capable, après son départ, de fonctionner sans patron durant sept mois. « Ils ont aussi résisté au départ de mon patron, une personne très charismatique et emblématique », ajoute Pierre Morgon. Si son successeur présentait un style de fonctionnement plus administratif, l'équipe a su, insiste-t-il, pérenniser la dynamique positive qu'elle avait acquise, à la manière d'une équipe virtuose.

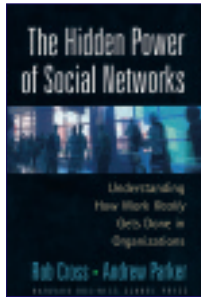
Aujourd'hui en poste dans un nouveau laboratoire pharmaceutique, Pierre Morgon continue d'être un artisan passionné du changement culturel. Il conclut en nous livrant les enseignements tirés de son expérience dans la mise en place du changement viral (voir encadré ci-dessous). ■

* Meetingminds, juin 2006.

Les cinq enseignements d'un artisan passionné du changement viral

1. **Ne pas trop « scénariser » les initiatives** pour éviter l'effet de dichotomie entre les tâches quotidiennes et le programme de changement.
2. Si le changement viral n'est pas difficile à mettre en œuvre techniquement, **le dirigeant doit se préparer à une importante dépense d'énergie** et à gérer un véritable échiquier mental.
3. **Les comportements ne deviennent durables que lorsque les gens y trouvent un intérêt** et un bénéfice. Contrairement au changement poursuivi sur ordre du *board*, le changement viral tire justement sa source du terrain, où il est directement façonné par ses destinataires.
4. Très impliquant et nécessitant un fort niveau d'empathie, **le changement viral ne souffre pas de managers qui auraient une vision utilitaire d'autrui.**
5. **Premier accélérateur du changement viral : l'identification des personnes rétives au changement** : « savoir convaincre un seul d'entre eux est le meilleur élan de vitamines pour les autres, champions, passifs ou traditionalistes », conclut Pierre Morgon.

À RELIRE DANS *BUSINESS DIGEST*

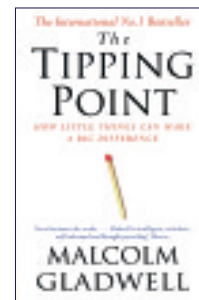


■ Dossier « Pourquoi soigner les réseaux dans l'entreprise » *Business Digest* n°170, janvier 2007

En janvier 2007, *Business Digest* consacrait un dossier aux réseaux sociaux dans l'entreprise. Autour de la synthèse de *The Hidden Power of Social Networks* de Robert L. Cross et Andrew Parker (Harvard Business School Press, 2004), ce dossier mettait à jour les rapports de travail tels qu'ils se tissent réellement dans l'entreprise : en s'affranchissant de toute structure formelle. L'interview de David Krackhardt, professeur

d'organisation à Carnegie Mellon University, attirait l'attention sur la possibilité d'agir sur ces réseaux pour en maximiser l'efficacité et accroître ainsi la performance de l'entreprise. Enfin, le témoignage de Mercedes Erra, présidente de BETC Euro RSCG, fournissait l'exemple intéressant d'une entreprise au sein de laquelle le travail en « mode réseaux » a été mis en place dans un souci constant d'équilibre entre la force des talents individuels et un échange permanent entre les collaborateurs.

que plus personne n'emprunte, hormis les mendiants et les trafiquants en tout genre. Cinq ans plus tard, le nombre de meurtres a baissé de 64,3 % et deux fois moins de crimes graves ont été comptabilisés. Amélioration des stratégies de lutte contre le crime ? déclin de la vente de drogue ? reprise du marché de l'emploi ? Toutes ces explications sont recevables, mais



isolées, elles n'auraient rien produit de tel. C'est leur force cumulative et le changement de contexte qui a compté dans la métamorphose de la ville. Pour Malcolm Gladwell,

la baisse spectaculaire de la criminalité à New York s'explique par un phénomène de contagion, une sorte d'épidémie sociale. Preuve, selon lui, que de petits événements peuvent parfois accoucher de grands changements, s'ils sont bien coordonnés. Car pour l'auteur, en entreprise comme dans la société, le point de bascule est avant tout à chercher dans l'aménagement du contexte.

Voir la synthèse du livre dans *Business Digest* n°138, février 2004



CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE The Change Agent's Guidebook

Marc Schabracq,
John Wiley & Sons,
août 2007

Pour Marc Schabracq,

psychologue du travail et consultant indépendant, le plus grand défi à relever en matière de changement culturel dans l'entreprise est de transformer les comportements et les présupposés des personnes impliquées. Il propose toute une gamme de techniques, de pratiques, d'indicateurs et d'exercices qui aideront les agents du changement à développer leur compréhension, leur intuition et leur perception des grandes transformations ou des petites évolutions culturelles qui caractérisent la vie de l'entreprise. En se concentrant sur trois points clés : modifier les objectifs organisationnels à travers les leaders, augmenter l'efficacité organisationnelle grâce aux membres de l'organisation et développer la culture d'entreprise par des groupes de dialogue, Marc Schabracq montre que

pour modifier la culture organisationnelle, il est au préalable indispensable d'en maîtriser parfaitement les tenants et les aboutissants.

THE TIPPING POINT How Little Things Can Make a Big Difference

Malcolm Gladwell, Little Brown & Company, février 2000

En 1992, avec 2 154 meurtres et 626 182 crimes graves commis, le métro de New York est un coupe-gorge

@ SUR LE WEB

■ www.thechalfontproject.com

The Chalfont Project Ltd, dirigée par Leandro Herrero, est une entreprise internationale de conseil spécialisée dans les questions d'architecture organisationnelle. Son travail porte sur l'architecture comme support de la stratégie à travers le développement d'une structure, de comportements, d'un leadership et d'un esprit collaboratif vecteurs de la performance. Le site Web de Chalfont Project offre une sélection unique de ressources qui portent notamment sur la question du changement viral. Vous y retrouverez par exemple divers *podcasts* vidéos dans lesquels le Dr Herrero aborde des questions aussi diverses que la gestion du changement, l'innovation ou le développement du leadership. Enfin, vous pourrez accéder depuis ce site Web au *blog* de Leandro Herrero qui vous permettra de prolonger la discussion avec l'auteur de *Viral Change*.