

MARS 2012 / management.fr / 3,90 €

# Management

BIEN VIVRE SON JOB

**Intermarché** La botte secrète des Mousquetaires pour vendre moins cher

**Dessange** Le fils du coiffeur des stars part à la conquête du monde

**Coaching** Sachez réagir quand la politique s'invite au bureau

CAHIER GUIDE  
24 pages de conseils d'experts

Pour répondre au marché, il a transformé le site de musique

**AXEL DAUCHEZ**  
DG DE  **DEEZER**

## COMMENT S'ADAPTER QUAND TOUT CHANGE

NOUVEAU JOB

NOUVELLE STRATÉGIE

NOUVEAUX CONCURRENTS

SIX CAS PRATIQUES À LA LOUPE



**ENQUÊTE** Disneyland Paris : dans les coulisses de l'usine à rêves

GROUPE PRISMA PRESSE  
L 12799 - 195 - F : 3,90 €



# Comment s'adapter quand tout change

## Sommaire

Bienvenue dans l'ère du changement permanent

Savoir surmonter la peur de l'inconnu

Six cas de changement à la loupe

Interview d'Axel Dauchez, patron de Deezer

Page 34

Page 38

Page 42

Page 48



Retrouvez ce dossier le mardi 21 février sur **Europe 1** dans l'émission d'Helena Morna "Les Experts Europe 1"

Chaque jour, Helena Morna et ses experts apportent des solutions qui améliorent votre quotidien en répondant à vos questions concernant l'emploi, l'immobilier, l'argent, la santé, la famille. Du lundi au vendredi, de 14 heures à 15 h 30 sur Europe 1. Toutes vos questions au 3921 (0,34 €/min).

**Europe 1**



**AXEL DAUCHEZ** DG du site DEEZER

Le train-train ? Très peu pour lui. En vingt-deux ans de carrière, le patron du site d'écoute de musique en ligne est passé par sept entreprises différentes.

PHOTO: RAPHAEL DE MARET POUR MANAGEMENT

Dans un monde en pleine accélération, nous devons évoluer de plus en plus vite. Un défi permanent... à la portée de tous.

**P**our les remarquer, il suffit de se balader à Paris le nez en l'air. Les noms gravés dans la pierre de beaux et vieux immeubles de la capitale – Magasins réunis, avenue des Ternes, Banque transatlantique, boulevard Haussmann, Félix Potin, rue de Rennes – sont les témoins d'une époque où les choses étaient destinées à durer. Qui, aujourd'hui, oserait inscrire sa marque de manière aussi indélébile ? La Fnac, Danone et Zara, qui occupent respectivement ces trois lieux, ne s'y sont pas risqués. Quant aux sociétés du Net, comme Deezer, leur boutique est virtuelle.

**Du provisoire qui dure.** Voilà qui correspond à un monde soumis à des changements en cascade. Fusions, restructurations, faillites, créations, crises : jamais l'économie n'a évolué aussi vite, propulsée par des échanges devenus instantanés et des innovations technologiques ultrarapides. Comment s'adapter à un système durablement... provisoire ? Comment surmonter l'inquiétude que nous ressentons tous face à l'inconnu ? Ce sont les questions auxquelles répond ce dossier, notamment au travers de six cas de changements vécus et assumés. Et si vous voulez savoir pourquoi vous avez tant de mal à accepter que les enseignes des magasins changent tous les deux mois, faites notre test page 40 ! ■

Cyril Azouvi

# Bienvenue dans l'ère du

Nous avons déjà oublié la vie avant Google, un iPad chasse l'autre, et la Chine et le Brésil s'invitent parmi les puissants. Les technologies, le monde : tout bouge vite !

**S**urfez encore plus vite, installez Google Chrome», «Pour plus de fonctionnalités, téléchargez Mozilla Firefox 9». Des invitations à mettre à jour nos outils informatiques, nous en recevons quotidiennement. Et parfois plusieurs en vingt-quatre heures. Le rituel de ces téléchargements scande même la journée des utilisateurs d'iPhone: pas question pour eux d'espérer échapper aux améliorations de leur application préférée, qu'il s'agisse du jeu Angry Birds ou du service de réservation de la SNCF. «Désormais, ce sont les machines qui nous intimement l'ordre de nous renouveler, déplore Jean-Louis Servan-Schreiber, auteur de "Trop vite! Pourquoi nous sommes prisonniers du court

terme" (Albin Michel). Nous ne sommes plus dans la réflexion, mais dans la réaction. Nous courons après le changement.» Tous les champs de notre existence semblent aujourd'hui régis par d'incessantes mises à jour. Nous sommes entrés dans une ère d'adaptations accélérées.

**Une succession de ruptures.** Inutile de rêver à une époque où rien n'évoluerait jamais : cela n'a jamais existé. Les sociétés modernes, et particulièrement les sociétés capitalistes, se sont construites sur une succession de crises économiques, d'avancées sociales et de ruptures technologiques. «Sans l'invention des machines à vapeur, à filer et à fabriquer de l'acier, il n'y aurait pas eu de révolution industrielle au XIX<sup>e</sup> siècle en Europe», rappelle l'historien Pascal Griset, qui dirige



**Relocalisation en France pour les opticiens Atol**

Après avoir fait fabriquer ses lunettes Ushuaia en Chine, l'opticien rapatrie sa production dans le Jura et la confie à deux sous-traitants français: Oxibis et Modern'Optique. Quitte à réduire ses marges et à augmenter ses prix de 10%.

le Centre de recherche en histoire de l'innovation de la Sorbonne. En revanche, ce qui est nouveau, c'est la vitesse à laquelle ces transformations surviennent.

**Le temps compressé.** Il a fallu des millénaires pour accomplir la révolution agricole en Occident, trois ou quatre générations pour la révolution industrielle et seulement quelques années pour la révolution numérique. Brusquement, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, le temps s'est compressé. Les cycles d'innovation sont désormais ultrarapides, avec un extrême raccourcissement des délais de mise sur le

## LES CRISES ÉCONOMIQUES S'ENCHAÎNENT

De 1873 à 1979, il y a eu trois crises en un siècle. Bien que mondiales et durant plusieurs années, elles laissaient le temps aux économies de se relever. Mais depuis la crise asiatique de 1997, le monde a connu quatre convulsions en treize ans. Et cette accélération défie nos capacités d'adaptation.



1929, la chute est brutale et atteint le monde entier.

La "Longue Dépression" démarre par une crise boursière à Vienne. Elle entraîne une concentration des entreprises et un regain du protectionnisme occidental.

**1873-1896**

Le 24 octobre 1929, la Bourse de New York s'effondre. C'est le début de la "Grande Dépression". Partout dans le monde, la production industrielle chute, le chômage explose.

**1929-1939**

La guerre du Kippour puis le renversement du shah en Iran provoquent une envolée des prix du baril de brut au cours des deux chocs pétroliers.

**1973-1979**

# changement permanent

marché. L'industrie de la mode? Ce n'est plus une collection deux fois par an, mais une toutes les six semaines. Des marques comme Zara et H&M s'ingénient à déplacer leurs vêtements tous les jours dans leurs magasins pour accrocher nos regards vite habitués à la nouveauté. Un film qui ne trouve pas son public dans les trois premières semaines quitte illico les salles de cinéma. Sans succès instantané, un livre est voué au pilon. Même un excellent produit est soumis à un renouvellement ultrarapide : l'iPad représentait une évolution considérable et connut un triomphe; quatorze mois plus tard sortait déjà l'iPad 2. Le système d'exploitation iOS 5 d'Apple? Il «conforte l'avance d'un système d'exploitation mobile qui avait déjà des années d'avance», comme l'affirme la pub maison.

Comment en est-on arrivé là? Pourquoi cette accélération vertigineuse? D'abord en raison d'un élément présent dans l'ADN de la société de consommation : l'obsolescence programmée. Popularisée au milieu des années 1950 par le designer industriel américain Brooks Stevens, l'expression désigne la nécessité de pousser le consommateur à acheter des biens

toujours un peu plus récents, un peu plus perfectionnés... et un peu plus tôt que nécessaire. «Pour nourrir la machine économique, il faut sans cesse lancer des produits qui susciteront de nouveaux actes d'achat», résume la sociologue Nicole Aubert, professeur à l'ESCP Europe et auteur du «Culte de l'urgence» (Flammarion). En 2010, dans son documentaire «Prêt à jeter», Cosima Dannoritzer montre comment les objets de grande consommation – des ampoules électriques aux bas Nylon, en passant par les imprimantes et les iPod – sont conçus pour avoir une durée de vie limitée et nous obliger à les remplacer plutôt que de les réparer. Les temps de fabrication ayant progressivement diminué, il n'est dès lors pas surprenant que ces renouvellements aient lieu de plus en plus tôt.

**L'urgence de la rentabilité.** Mais cette tendance n'aurait jamais atteint une telle ampleur sans un autre phénomène, beaucoup plus récent celui-ci : l'extrême financiarisation de nos économies développées. L'horizon des entreprises a brutalement rétréci sous l'influence conjuguée des fonds d'investissement et des banques d'affaires, qui exigent une rentabilité immédiate



**A Lyon, Brandt passe des lave-linge aux voitures**

Les 460 anciens salariés de Brandt à Lyon, qui fabriquaient des lave-linge, construisent désormais des véhicules électriques. En mai, Le Citélec, de Brandt Motors, sortira en 9 versions et 27 modèles.

de la part des sociétés. Un PDG prend désormais des décisions en ayant l'œil fixé sur les chaînes d'informations financières en continu. La durée des plans stratégiques qu'il présente à son conseil d'administration se réduit comme peau de chagrin. «Peu de dirigeants se risquent encore à prévoir au-delà d'un an», observe Jean-Louis Servan-Schreiber. Le temps de l'économie réelle est devenu celui des marchés financiers. L'étalon est celui de la vitesse électronique. Des firmes comme Porsche ou Coca-Cola ont d'ailleurs refusé cette dictature en ne publiant plus les rapports trimestriels exigés par les fonds de pension.» Né de l'effet conjoint des innovations technologiques et de la toute-puissance ▶



Les Indignés de Wall Street dénoncent la monopolisation des richesses par 1% de la population.

L'effondrement du baht thaïlandais inaugure une **crise monétaire en Asie du Sud-Est**, qui fait chuter le cours des matières premières et des hydrocarbures.

1997

En mars éclate **la bulle Internet** (bulle spéculative sur les valeurs technologiques). La récession qui frappe ce secteur s'étend à toute l'économie.

2000

En juillet commence aux Etats-Unis **la crise des "subprimes"** (les prêts hypothécaires à risque), qui entraîne un repli mondial de l'économie.

2007

La **crise de l'euro** et de la dette publique en Europe part de la crise de la dette publique grecque, s'étend au Portugal, à l'Espagne, à l'Italie et à la plupart des pays de l'UE.

2010

## Dans l'entreprise, la réorganisation est devenue une fin en soi

► de la finance, le raccourcissement des cycles économiques a achevé de nous installer dans une ère de changement permanent.

**Un rythme sans précédent.** Jusqu'au premier choc pétrolier, il s'écoulait une trentaine d'années en moyenne entre deux crises. Depuis 1973, mais surtout depuis 1990 et la numérisation des échanges, il survient une crise majeure tous les cinq ans environ (lire «Les crises économiques s'enchaînent», pages 34-35). Les grands équilibres mondiaux s'en trouvent sans arrêt remis en question. Il n'a fallu que quelques décennies aux Brics (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) pour prendre l'ascendant sur des économies occidentales qui dominaient le monde depuis des siècles. «Ce bouleversement des positions dominantes est sans précédent dans l'histoire par son rythme et par son accélération», affirme Jean-Charles Asselain, professeur d'histoire de l'économie à Bordeaux, coauteur de «Mythes et paradoxes de l'histoire économique» (La Découverte).

Une redistribution des cartes en accéléré qui frappe aussi les entreprises, marquées par des fusions et acquisitions en cascade (en hausse de 15 à 30% en 2011, selon Thomson Reuters). En quatre ans, Google a mis fin à dix ans de leadership de Yahoo! sur les moteurs de recherche Internet en Occident. En quelques jours, Free a pulvérisé le marché français de la téléphonie mobile avec le lancement de son forfait à 19,90 euros.

Au centre de ce vaste jeu de Monopoly en perpétuelle redéfinition, les salariés sont contraints de s'adapter à des cultures d'entreprises et de pays différents. Les multinationales créent désormais des cellules de communication interne destinées à expliquer qui fait



**La frénésie Sanofi**  
Avant 2004, le géant pharmaceutique s'appelait Sanofi-Synthelabo. Mais il racheta le franco-allemand Aventis, lui-même issu de fusions entre les français Rhône-Poulenc et Roussel-Uclaf, l'allemand Hoechst, les américains Rorer et Marion et le britannique Fisons.

quoi dans des structures en refonte permanente. Qui dit changement dit adaptation. Mais comment réussir à s'adapter lorsque tout change sans arrêt ?

**Difficile appropriation.** «La société n'a plus le temps de se saisir de cette accélération des transformations, estime l'économiste et sociologue Jean Viard, auteur de "Nouveau portrait de la France, la société des modes de vie" (éditions de l'Aube). Il y a un décalage entre la vitesse du changement technologique et son appropriation par la culture, la société. Les bouleversements sont si rapides que les politiques ne parviennent plus à les intégrer dans des programmes cohérents!» Et encore faudrait-il trouver un sens, une direction générale à ces changements. Mais tout se passe comme si le fait même de changer était un but et non un moyen. «Les entreprises sont en réorganisation constante, confirme Nicole Aubert. Au point que ce processus est devenu une fin en soi. Et plus personne n'en dresse le bilan, faute de temps.»

S'adapter ou... disparaître. Sommes-nous une fois de plus confrontés à cette alternative darwinienne ? Et si une part de notre difficulté à appréhender les changements actuels venait du fait que nous les vivons en direct ? Après tout, les contemporains des grands bouleversements ont tou-

jours eu l'impression que les choses allaient trop vite pour eux. Vers 1850, politiques, scientifiques et gens d'Eglise étaient persuadés que l'homme ne serait jamais capable de s'adapter à la révolution engendrée par le chemin de fer.

Tout progrès a suscité autant d'enthousiasme que de crainte. C'est ce que rappelle l'indémontable livre du Britannique Roy Lewis, «Pourquoi j'ai mangé mon père» (1960), où une famille pré-historique se débat entre partisans d'une société moderne (invention des pointes de flèches, découverte du feu, cuisson des aliments, etc.), et nostalgiques de la viande crue et d'une vie «proche de la nature» ! Les iPad 2 seraient-ils nos nouveaux silex ? ■ **Anne-Isabelle Six**

### Les télécoms innovent toujours plus vite

S'il est un secteur qui illustre l'accélération fulgurante des innovations technologiques, c'est bien celui des télécommunications. De l'invention du télégraphe électrique en 1838 à la première radiodiffusion en 1920 en passant par l'apparition du téléphone en 1876, il progressait au rythme placide d'une découverte tous les quinze ou trente ans. Une première accélération se produit vers 1960 avec le lancement du satellite de communications intercontinentales Telstar 1 et l'apparition d'Arpanet, un programme militaire américain de transfert de données préfigurant Internet. Puis, dans les années 1980, on compte une innovation tous les quatre ans environ: le Minitel (1979), le téléphone portable (1983). C'est avec l'apparition du Web en 1990 que le rythme s'emballait vraiment: premier téléphone connecté à Internet en 1992, technologie Bluetooth en 1994, visioconférence en 1995, téléphone par satellite en 1998, Wi-Fi en 1999, transmission de fichiers audio et vidéo par Internet en 2003...

PHOTO: C. HELSLY/SANOFI-AVENTIS

# PLUS RAPIDE QU'UNE LASER, À MOITIÉ COÛT



Rapide



Plus rapide que  
les imprimantes et  
multifonctions laser  
couleur concurrents<sup>1</sup>

Économique

50 %

Des coûts par  
page jusqu'à 50 %  
inférieurs au laser  
couleur<sup>2</sup>

Écologique

80 %

Une consommation  
d'énergie 80 %  
inférieure par rapport  
aux produits laser  
couleur concurrents<sup>3</sup>

## L'IMPRESSION BUREAUTIQUE ÉVOLUE

La nouvelle gamme Epson WorkForce Pro est conçue pour l'entreprise. Elle offre un coût par page jusqu'à 50 % inférieur à celui des imprimantes laser couleur concurrentes, une impression plus rapide pour tous les petits volumes d'impression, et consomme 80 % d'énergie en moins. Productive et simple d'utilisation avec son impression Recto Verso automatique ultra rapide et ses cartouches d'encre faciles à changer, c'est l'outil d'impression le plus rapide et le plus économique pour votre entreprise.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.epson.fr/workforcepro](http://www.epson.fr/workforcepro)

**EPSON**<sup>®</sup>  
EXCEED YOUR VISION

<sup>1</sup>Par rapport aux 10 premiers MFP et imprimantes laser A4 couleur vendus en EMEA au 1<sup>er</sup> trimestre 2011 (données IDC). Vitesses d'impression comparées selon la procédure ISO/IEC 24734, moyenne FSOT [couleur/mono] [double/simple face]. Détails et faits disponibles sur [www.epson.eu/testing](http://www.epson.eu/testing) <sup>2</sup> Par rapport aux 10 premiers MFP et imprimantes laser couleur A4 vendus en Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni au 4<sup>ème</sup> trimestre 2010 (données IDC). Le coût par page est calculé d'après le tarif officiel des cartouches de toner du constructeur ainsi que les rendements publiés en Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni pour décembre 2010. <sup>3</sup> Par rapport aux 10 premiers MFP et imprimantes laser couleur A4 vendus en Allemagne, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni au 1<sup>er</sup> trimestre 2010, selon IDC. Consommation calculée à partir des données des constructeurs pour le mode d'impression moyen en juillet 2011.

# Comment surmonter

L'être humain est ainsi constitué qu'il ressent toute modification de son environnement comme dangereuse. Mais il possède un atout maître: son aptitude à choisir et à réagir.

**A**u bout de vingt-cinq ans passés à l'institut Nielsen, Susanne Ohn, responsable des ressources humaines, apprend que son poste est supprimé. Une annonce qui la met en état de choc. «J'en ai perdu le sommeil: j'étais terrifiée par ce qui se produirait par la suite, se souvient-elle. Je craignais de ne pas retrouver de travail et je me voyais entraînée dans une spirale infernale qui me conduirait jusqu'à dormir sous les ponts!» En fait de ponts, Suzanne Ohn dort toujours bien au chaud: elle appartient aujourd'hui au pôle RH du laboratoire pharmaceutique Ipsen.

Reste que tout changement de situation ou de contexte, subi ou choisi, génère de l'inquiétude. Plus l'anxiété est forte, plus notre capacité à nous adapter se trouve entravée. Comment dompter notre peur de l'inconnu? D'abord en considérant cette angoisse comme naturelle et légitime. «La peur est la première expérience de la vie, explique Thierry Chavel, coach de dirigeants et auteur de "La Conduite humaine du changement" (Demos). En venant au monde, le bébé quitte la sécurité du ventre maternel pour arriver dans un univers inconnu où il craint d'étouffer, d'avoir froid, d'avoir faim, d'être abandonné... Marqués par cette expérience primitive, nous développons toute notre vie des stratégies pour endi-

guer nos peurs.» Vaincre ses angoisses afin qu'elles ne paralysent pas nos capacités à agir nécessite donc un véritable dépassement de soi, dont voici quelques clés.

## Considérez cette émotion comme indispensable

Non seulement la peur est normale, mais elle est surtout utile. «Elle indique qu'il va falloir affronter un danger», affirme Anne Tricault-Carpe, formatrice spécialiste de la conduite du changement. Ce signal d'alarme ne doit donc pas être minimisé. «Une restructuration, par exemple, génère toujours de l'angoisse, affirme Séverine Cottin, du cabinet AlterHego. Cette peur se traduit différemment selon les individus. Certains se mettent immédiatement à chercher un nouvel emploi. D'autres, sidérés, restent sans réaction ou se replient sur eux-mêmes. Des personnes peuvent aussi se réfugier dans le déni ou réagir par de la colère et de l'agressivité.» Déni, colère, repli sur soi, dépression: des réactions proches des étapes du deuil formalisées par la psychiatre Elisabeth Kübler-Ross. L'acceptation est l'étape ultime, qui n'est possible que lorsqu'on a passé les autres.

## Identifiez l'élément précis qui déclenche de l'angoisse

Lorsqu'il a décidé de profiter du plan social ouvert par son employeur pour monter son restaura-

## CES CHANGEMENTS ONT SUSCITÉ BEAUCOUP



La mesure fut accusée d'être dangereuse: elle empêchera, disait-on, le passager de s'extraire du véhicule en cas de choc. Elle a finalement sauvé des millions de vies.



On prédisait une panne générale des systèmes informatiques, l'arrêt des centrales électriques... Mais l'avènement du troisième millénaire s'est déroulé sans encombre.



Personne ne saura faire mentalement le calcul nécessaire, prétendait-on. Après trois ans de double affichage, rares sont ceux qui se posent encore la question de la conversion.



S'abstenir de fumer dans un café ou un restaurant? Impensable pour les fumeurs et les professionnels de la restauration. La loi n'a eu en fait aucun effet sur la fréquentation.



De nouvelles plaques, oui, mais sans numéros de département, pas question! Le tollé chez les usagers et les parlementaires est tel que le département refait son apparition.

PHOTOS: FOTOLIA, M. FOURNAY/REA, A. VENTURA/MAX PPP, A. WEIGEL/MAX PPP, PK/MAX PPP, G. BONNEFONT/MAX PPP

2009  
Les  
nou  
pla  
d'im  
culat

# la peur de l'inconnu

DE BRUIT POUR PAS GRAND-CHOSE



rant, André Puma, responsable développement, a vite réalisé qu'il ressentait une grosse boule au ventre. Il a alors dressé la liste de tout ce qui, dans ce contexte, pouvait l'inquiéter. «Peur d'échouer, de faire le mauvais choix, de m'aventurer dans l'inconnu... Mais j'ai finalement réalisé que je craignais surtout de regretter un jour de ne pas m'être lancé, alors que j'en avais le désir depuis toujours.»

Identifier ses peurs et les exprimer clairement est une première manière d'y faire face. On peut ensuite utiliser le bon outil pour désamorcer l'angoisse. C'est ce qu'a su faire Esther, affolée au moment d'intégrer une nouvelle agence de publicité : nouveaux locaux, nouveaux chefs, nouveaux collègues, tout la paniquait... Cette somme de peurs a fini par se cristalliser autour d'une seule : la perspective de devoir animer des conférences. «J'étais certaine que, face à un public, je serais incapable de poser ma voix», se souvient-elle. Esther a alors décidé de consulter un phoniatre. «Ce travail m'a permis de me rassurer sur la question de ma voix... En faisant tomber cette peur, toutes les autres ont disparu!»

Nommer ses craintes est une bonne manière de faire le tri entre les peurs réelles, fondées sur des éléments objectifs, et les peurs imaginaires. Craindre de se retrouver SDF, comme Susanne Ohn, relève du fantasme. Pour effectuer ce travail de clarification, il ne suffit pas de s'avouer à soi-même ses propres peurs : oser en parler à un tiers est indispensable. «C'est la seule façon de soulager véritablement la tension, explique Séverine Cottin. Avouer ses angoisses à une personne lucide et bienveillante

peut aider à prendre du recul, une distance difficile à mettre lorsqu'on est seul face à soi-même.» En revanche, choisissez bien votre interlocuteur : faire part de vos craintes à des collègues qui partagent votre incertitude risque d'aggraver la situation, les peurs des uns se nourrissant de celles des autres.

## Prenez appui sur vos propres capacités et ressources

L'environnement ne vous offre aucune certitude ? Cherchez la sécurité en vous. Faites l'inventaire de ce que vous avez de solide, des capacités et des talents sur lesquels vous pouvez compter. «La connaissance de ses ressources personnelles et la certitude qu'on peut prendre appui dessus en toutes circonstances atténuent la peur de l'inconnu», estime Anne Tricault-Carpe. Il s'agit de compenser l'absence de repères extérieurs par de l'assurance intérieure.

Afin d'y parvenir, remémorez-vous les épreuves que vous avez déjà traversées et identifiez ce qui vous a permis de les surmonter. Sabine se souvient ainsi d'une restructuration brutale dans sa banque. «Mon service avait purement et simplement disparu de l'organigramme ! Mais contrairement à la plupart de mes collègues, je n'ai pas vraiment eu peur car j'avais déjà beaucoup bougé en interne. Ces expériences m'avaient appris que j'avais une forte capacité à rebondir. Je savais pouvoir compter sur mes anciens chefs pour me recommander dans d'autres services. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé.»

Bien sûr, le changement impressionne moins quand il fait partie intégrante de notre vie, lorsque nous avons l'habitude de nous y confronter. «Mais nous avons ▶

## Croire que l'on vit dans un monde immuable est une illusion

► tous en nous cette capacité d'adaptation, même si nous n'en avons pas conscience», relève le coach Thierry Chavel. Quand Susanne Ohn est entrée chez Ipsen, la peur s'est de nouveau emparé d'elle : allait-elle parvenir à se faire une place dans cette nouvelle entreprise ? Instinctivement, elle a utilisé son sens du réseau : «Je me suis intéressée aux autres, j'ai déjeuné avec des collaborateurs travaillant dans d'autres services... L'intégration s'est faite plus rapidement que je ne l'aurais cru!»

### Prenez conscience de votre pouvoir d'action et de décision

Face au changement, la passivité est l'attitude la plus dangereuse. «Souvent, les salariés se désolent : "Qu'est-ce qu'ils vont nous faire maintenant ? Où vont-ils nous mettre ?" relève Séverine Cottin. Nous essayons de les aider à sortir de cette passivité en leur faisant prendre conscience de leur pouvoir d'action et de décision.» Anne Tricault-Carpe confirme : «J'entends souvent les salariés dire qu'ils n'ont pas le choix. Certes, on a peu d'influence sur la politique de l'entreprise. Mais on peut décider de s'adapter ou de subir. Opter pour l'adaptation, c'est continuer à exercer sa liberté afin de vivre le changement à sa manière.»

Une liberté qui peut s'exprimer par des actions aussi simples que d'aller frapper à la porte de son patron ou du service des ressources humaines pour en savoir plus sur la nouvelle organisation. Votre libre arbitre peut aussi s'épanouir à l'extérieur de l'entreprise : décider de se remettre au sport peut aider à évacuer le stress et procurer le sentiment de reprendre la direction de sa vie. D'une manière ou

d'une autre, il s'agit de retrouver une marge de manœuvre, même si elle peut sembler limitée. «Un changement dans notre environnement fournit une excellente occasion de redevenir maître de notre vie et de nos choix, suggère Séverine Cottin. C'est le moment idéal pour renouer avec nos envies, nos aspirations profondes.»

Ces coups du sort peuvent se révéler de vrais cadeaux, à condition qu'on soit capable de les aborder comme tels. «Ouvrir mon restaurant me trottait dans la tête depuis longtemps, témoigne André Puma. Sans le plan social, je n'aurais peut-être pas franchi le pas. Mais à 50 ans, c'était l'occasion idéale de prendre les choses en main.»

### Faites-vous à l'idée que la vie n'est pas un fleuve tranquille

Inutile de rêver à un retour au calme : le changement et l'incertitude sont des constantes de notre époque. Il ne s'agit plus d'attendre la fin d'une crise passagère après laquelle tout rentrerait dans l'ordre, mais d'évoluer dans un monde mouvant. «Quand on occupe une fonction où tout se passe bien, on doit se faire violence pour sortir de sa zone de confort, confirme Sabine, qui s'est astreinte à changer régulièrement de poste dans la banque. Mais cette mise en danger est nécessaire dans le monde du travail d'aujourd'hui.» Ce qui est vrai au niveau de l'entreprise l'est aussi sur un plan global. «La vie elle-même est inscrite dans un changement permanent, défend Thierry Chavel. Vouloir figer les choses, c'est penser que l'on peut contrecarrer ce mouvement vital. Au fond, croire qu'on vit dans un monde immuable est la seule chose qu'il faille craindre!» ■ **Marie-Pierre Noguès**

## ► DE QUELLE FAÇON RÉAGISSEZ-

Répondez aux questions suivantes en choisissant la proposition qui vous correspond le plus. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

### 1. Un nouveau collègue arrive dans le service. Vous pensez que...

- a. Sa présence apportera un regard neuf, une façon de voir différente.
- b. Vous allez devoir passer du temps à lui expliquer le fonctionnement du service et, éventuellement, à corriger ses erreurs.

### 2. Votre ordinateur vient de rendre l'âme.

- a. Il vous convenait à merveille, vous rachetez le même.
- b. Vous en profitez pour changer de modèle et de système d'exploitation.

### 3. Vous devez préparer une campagne de communication.

- a. Vous cherchez des concepts avant-gardistes, voire provocateurs, même si vous risquez de déplaire.
- b. Compte tenu des montants investis, vous optez pour une communication classique et fiable.

### 4. Votre entreprise vient de décrocher un nouveau client en province. Vous devrez vous déplacer souvent pour aller le voir.

- a. Vos journées sont déjà très chargées, vous demandez à quelqu'un d'autre de s'en occuper.
- b. Vous sautez sur

l'occasion de faire évoluer votre travail quotidien.

### 5. Une collègue est en congé maternité, votre patron vous demande de suivre ses dossiers.

- a. Pourquoi serait-ce à vous d'assumer les conséquences des restrictions budgétaires qui empêchent votre patron d'embaucher un CDD ?
- b. D'accord, puisque c'est temporaire.

### 6. Vous préférez offrir des cadeaux...

- a. Originaux, quitte à tomber à côté.
- b. Pratiques et utiles.

### 7. Vous vous passionnez pour les questions philosophiques et métaphysiques.

- a. Plutôt vrai.
- b. Plutôt faux.

### 8. Des amis arrivent à l'improviste à l'heure du dîner.

- a. Vous les emmenez dans votre petit restaurant préféré.
- b. Vous concoctez un repas avec ce que vous avez dans les placards.

### 9. Les rares fois où vous allez voir une exposition, c'est pour faire plaisir à votre conjoint.

- a. Plutôt vrai.
- b. Plutôt faux.

### 10. Vous venez de vivre un échec (rupture sentimentale, licenciement...).

- a. Vous pensez à la suite et imaginez déjà comment rebondir.
- b. Vous analysez en

# VOUS À LA NOUVEAUTÉ ? En partenariat avec www.centraltest.fr

détail ce qui s'est passé.

## 11. Au travail ou dans votre vie privée, vous préférez...

- a. Utiliser les méthodes qui ont déjà fait leur preuve, afin de gagner du temps et de minimiser le risque d'erreur.
- b. Utiliser de nouvelles méthodes, quitte à revenir ensuite à celles que vous connaissez.

## 12. Votre entreprise déménage.

- a. Bonne nouvelle ! Vous allez pouvoir refaire la décoration de votre bureau et découvrir un nouveau quartier.
- b. Tant mieux, vous serez à deux pas de chez vous, quartier que vous connaissez bien.

## 13. Vous êtes toujours à l'affût des nouvelles tendances, qu'elles

soient d'ordre culturel ou technologique.

- a. Plutôt vrai.
- b. Plutôt faux.

## 14. Les valeurs...

- a. Sont faites pour être respectées.
- b. Doivent être remises en question et régulièrement débattues.

## 15. Afin d'optimiser l'espace de travail, les bureaux individuels laissent la place à un open space.

- a. Vous déplorez la décision, mais vous essaieriez de faire avec.
- b. Est-ce vraiment légal ? Vous comptez mettre les syndicats sur le coup et faire traîner les choses.

## 16. Respecter l'autorité n'est pas évident.

- a. Plutôt faux.
- b. Plutôt vrai.

## 17. Les personnes que vous rencontrez pour la première fois vous trouvent...

- a. Original(e) : en général, on vous adore ou on vous déteste !
- b. Rassurant(e) : vous rassemblez autour de vous grâce à votre attitude posée et réfléchie.

## 18. Avant de condamner un acte...

- a. Il faut tenir compte des sentiments, souvent complexes, de la personne qui l'a commis.

b. Il faut considérer la nature de l'acte et ses conséquences.

## 19. Vous décidez d'acheter une résidence secondaire. Vous optez pour...

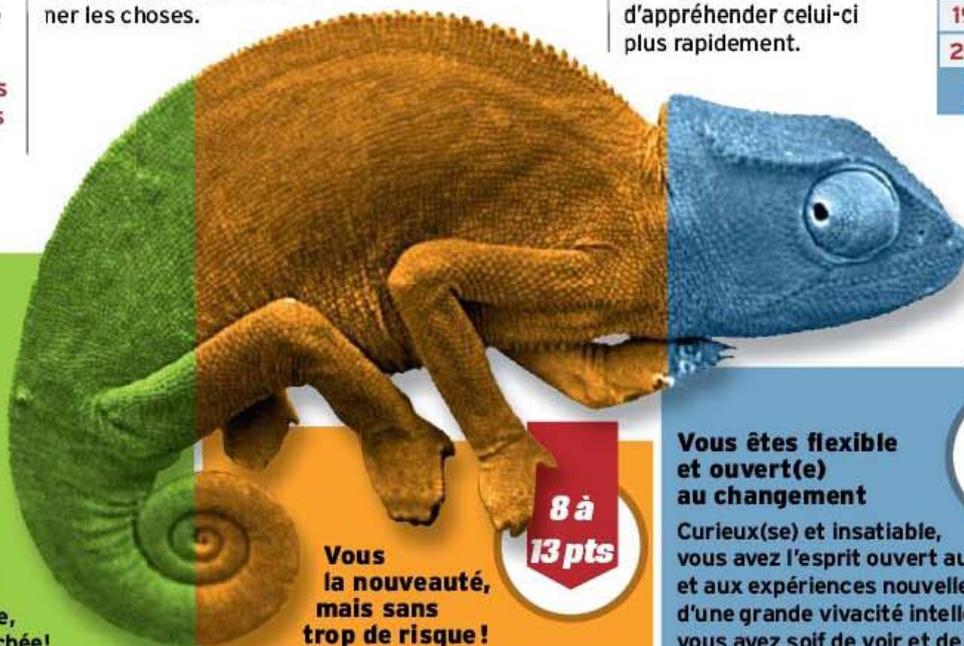
- a. Une maison où vous alliez étant enfant.
- b. La formule du "time-share" : vous pourrez ainsi échanger vos semaines avec d'autres.

## 20. Le système informatique de l'entreprise va être rénové.

- a. Encore des heures à passer en formation...
- b. Vos connaissances acquises sur l'ancien système vous permettront peut-être d'appréhender celui-ci plus rapidement.

	a	b
1	1	0
2	1	0
3	1	0
4	0	1
5	0	1
6	1	0
7	1	0
8	0	1
9	0	1
10	1	0
11	0	1
12	1	0
13	1	0
14	0	1
15	1	0
16	0	1
17	1	0
18	1	0
19	0	1
20	0	1

**TOTAL**



**0 à 7 pts**

### De tempérament conservateur, vous tenez à vos habitudes

Le métro qui tombe en panne, une réunion annulée en catastrophe, et votre journée est gâchée !

Pour vous épanouir, vous avez besoin de repères stables et inamovibles. Ce qui fait de vous une personne au sens moral strict et au système de valeurs bien défini. Très attaché(e) à vos principes, vous suivez avec soin la ligne de conduite que vous vous êtes tracée. Pragmatique, vous manifestez peu de curiosité pour les idées innovantes et préférez évoluer dans un univers familier. Revers de la médaille, vous avez du mal à vous adapter au changement.

**8 à 13 pts**

### Vous la nouveauté, mais sans trop de risque !

Vous pensez qu'une certaine dose de nouveauté et d'exotisme est nécessaire pour mettre du piquant dans l'existence. Ouvert(e) d'esprit et plutôt curieux(se), vous pouvez même vous montrer très créatif(ve). Vous avez l'âme d'un(e) aventurier(ère)... qui rentrerait tous les soirs à la maison. Car vous avez aussi besoin de stabilité. Vous trouvez sécurisant de pouvoir vous fier à des règles bien établies, à condition qu'elles n'attendent pas à votre conception de la liberté.

**14 pts et +**

### Vous êtes flexible et ouvert(e) au changement

Curieux(se) et insatiable, vous avez l'esprit ouvert aux idées et aux expériences nouvelles. Doté(e) d'une grande vivacité intellectuelle, vous avez soif de voir et de comprendre le monde sous toutes ses facettes. Parfois rebelle, vous vous tenez loin des moralisateurs aux idées toutes faites. En revanche, vous aimez discuter avec des gens à l'esprit ouvert. On admire votre tolérance et votre manière originale d'aborder les situations, mais on est parfois dérouté par votre tendance à tergiverser. Et votre besoin permanent de nouveauté vous empêche parfois de bien vivre le cours régulier des choses.

# Six cas de changement à

Par Laure Calloce et Marie-Madeleine Sève



**Olivier Grunberg**, secrétaire général de VEOLIA TRANSPORT

FUSION D'ENTREPRISES

## Créer du lien et éviter les non-dits

**D**écidé en 2009, le mariage à 50/50 de Veolia Transport, filiale de Veolia Environnement, et de Transdev, filiale de la Caisse des dépôts, a mis un an et demi à obtenir l'aval des autorités de la concurrence et dix mois de plus avant d'être consommé. Résultat : jusqu'à la fin de 2011, les équipes des deux entités ont travaillé ensemble, mais sur des sites séparés. Un challenge pour les managers nouvellement nommés, qui devaient jongler entre Paris, Nanterre et Issy-les-Moulineaux.

**Pas de favoritisme.** «Mon bureau était à Paris, confie Olivier Grunberg, le secrétaire général du groupe, chargé notamment des ressources humaines, du juridique et de la communication. Les premières semaines, j'ai donc été obligé de faire sans arrêt la navette pour organiser des réunions avec toutes les équipes. Ensuite, j'ai privilégié les conférence calls et les visioconférences, qui m'ont permis de gagner du temps.» Un système qui l'a dépanné, mais qui ne remplace pas les contacts directs. «Quand on ne travaille pas sur le même site, tout l'aspect informel des relations disparaît : on ne se voit que pour parler boulot, note le secrétaire général, qui manage aujourd'hui 160 collaborateurs. Impossible de profiter, par exem-

### Nouvelle concentration

Le 6 décembre dernier, le groupe Veolia Environnement annonçait qu'il cédait son activité transport pour se recentrer sur ses trois métiers phares : eau, énergie, services énergétiques.

#### TRANSDEV

47 000 employés dans 10 pays, dont 18 200 en France.

+

#### VEOLIA TRANSPORT

80 700 employés dans 28 pays, dont 30 000 en France.

=

#### VEOLIA-TRANSDEV

le premier groupe privé mondial de transport public

**119 000** collaborateurs sont employés par Veolia-Transdev dans 27 pays

# la loupe

ple, des fameuses discussions autour de la machine à café, essentielles pour mieux se connaître et créer l'esprit d'équipe.»

Alors, comment réussir à construire du lien malgré tout? D'abord en affichant une absolue neutralité envers l'une ou l'autre des deux structures. «Depuis le premier jour, une de mes priorités a été de faire en sorte que personne n'imagine que je privilégiais telle ou telle entité, souligne Olivier Grunberg. Cela m'a été d'autant plus facile que je n'étais issu ni de Transdev ni de Veolia Transport: avant la fusion, j'étais chez Veolia Environnement.» Ensuite, en créant du lien entre les équipes des deux partenaires: «Les juristes, par exemple, s'affrontaient sur les mêmes appels d'offres, il était donc indispensable de réussir la phase de découverte mutuelle.» S'inspirant du séminaire mis sur pied dès le mois d'avril 2011 pour les 130 premiers managers du groupe, Olivier Grunberg décide alors d'organiser des séminaires de courte durée pour que les collaborateurs fassent connaissance et découvrent leurs façons de travailler respectives.

**Se parler beaucoup.** Une initiative nécessaire, mais pas suffisante. Olivier Grunberg demande aussi aux patrons des différents services (ressources humaines, communication...) d'organiser chaque semaine avec leurs collaborateurs des entretiens en tête à tête consacrés aux seules difficultés nées de la fusion. Les chefs d'équipe sont priés de procéder de même tous les quinze jours. «C'était très chronophage, reconnaît Olivier Grunberg. Mais la réussite de l'intégration des équipes était à ce prix. Le succès d'une fusion dépend au moins à 50% de données affectives.» ■ **L. C.**

## Bien vu

- Organiser des rencontres pour que les équipes des deux structures puissent faire connaissance.
- Clarifier les rôles dévolus à chacun.
- Offrir de multiples occasions pour exprimer ce qui ne va pas.

## Attention!

Comprendre que les résistances, liées aux émotions, ne sont pas rationnelles.

**Bertrand Déroulède,** consultant à la Cegos

## Bien vu

- Utiliser un langage de vérité qui permet de rassurer et de renforcer la confiance.
- Se montrer proche de ses collaborateurs.
- Donner des perspectives d'avenir.

## Attention!

Prendre garde à ne pas s'épuiser en se focalisant sur la gestion du changement.

**Christophe Faurie,** consultant au sein du cabinet AWV



**Benoît Guilhaumon,** chef de département chez MOTOROLA MOBILITY

2009  
2010  
Les ventes de Motorola se sont effondrées de 50%.

## Scinder pour limiter la casse

Rétrogradé du deuxième au septième rang des constructeurs de téléphones, l'équipementier américain a été divisé en deux branches début 2011: une entité grand public (Motorola Mobility) et une professionnelle (Motorola Solutions).

**260**

salariés chez Motorola Mobility, à Toulouse

PHOTO: GUILLAUME RIVIERE POUR MANAGEMENT

## BAISSE D'ACTIVITÉ

# Garder la foi pour préserver la motivation

**S**a première pensée a été pour son équipe: quel serait son sort? Qu'avaient-ils donc raté, lui et ses collaborateurs, pour que l'entreprise aille si mal? A la tête du département développement de logiciels de Motorola, à Toulouse, Benoît Guilhaumon a frémi en voyant les ventes de mobiles maison passer de 21 à 8,5% de part de marché mondial entre 2006 et 2008. D'autant qu'il assistait du même coup à l'hémorragie de ses effectifs, tombés de 28 à 20 ingénieurs. Dans un tel contexte, pas facile de motiver ses troupes...

**Parler vrai.** Benoît Guilhaumon commence par vérifier que les partants ont retrouvé du boulot ailleurs. Cette sollicitude envers ses anciens collaborateurs montre à ceux qui restent que le sort de ses équipes le concerne. Les mauvais chiffres? Il les communique illico. «J'ai joué la transparence. Je récol-

tais toutes les données possibles, résultats et prévisions, pour les diffuser à mes ingénieurs. Je n'ai donné aucune garantie sur l'avenir, mais je me suis montré rassurant: les technologies évoluant sans cesse, il y aurait du travail.»

**Défendre son service.** Il resserre aussi les liens avec ses collaborateurs en organisant de fréquentes réunions sur les travaux en cours et partage avec eux les repas au restaurant d'entreprise. Il prend soin de leur dire qu'il est convaincu de leur valeur, tout en les poussant à étoffer leurs compétences afin de préserver leur employabilité. Enfin, au sein du comité de direction, il se bagarre bec et ongles pour sauver son département. En 2008, Toulouse obtient ainsi la technologie 4G. Un succès qui ouvre de belles perspectives à l'équipe concernée. Depuis 2010, Motorola sort peu à peu la tête de l'eau. ■ **M.-M. S.** ▶

► CHANGEMENT D'ACTIVITÉ

## Partager l'information et préparer ses équipes à être polyvalentes

Lorsque j'ai été embauchée en 2004, on m'avait promis du changement, raconte Christa Roqueblave, vice-présidente chargée de la communication du groupe Bourbon. Le moins qu'on puisse dire, c'est que je n'ai pas été déçue! La jeune femme arrive en effet au moment où l'entreprise réunionnaise met fin à cinquante-cinq ans d'activité sucrière et solde les très nombreuses diversifications engagées à partir des années 1990 (distribution alimentaire, pêche industrielle, produits laitiers, activités maritimes...). Christa Roqueblave accompagne ainsi la vente du secteur distribution à Casino en 2005.

**Coachée pendant deux ans.** Les activités maritimes jugées les moins stratégiques sont cédées les années suivantes, tandis que l'offshore pétrolier monte rapidement en puissance. Le rôle de la patronne de la communication: contribuer à clarifier l'image brouillonne du groupe, en externe comme en interne. Un véritable challenge quand le périmètre change chaque année. «Heureusement, j'aime quand les choses bougent! Mais vivre dans le changement permanent nécessite d'être extrêmement rigoureux et organisé, afin de déterminer les bonnes priorités pour chacun des très nombreux dossiers», analyse-t-elle aujourd'hui. Une discipline personnelle qui ne dépend pas seulement de nos propres dispositions, mais qui s'acquiert: «J'ai bénéficié de formations régulières – notamment aux méthodes permettant de s'organiser efficacement dans son travail. J'ai également été suivie par un coach pendant deux ans. C'est lui qui m'a aidée à concevoir le service

communication tel qu'il existe aujourd'hui, en intégrant progressivement des collaborateurs polyvalents et extrêmement adaptables – un atout dans un groupe prompt à évoluer.»

**Le choix de la transparence.** Car à mesure que l'entreprise grossit, Christa Roqueblave étoffe son équipe: sept personnes ont été embauchées en huit ans. Pour assurer la cohésion entre les collaborateurs et réduire le stress lié à l'incertitude, elle fait le choix de la transparence: «Ma règle de base, c'est le partage complet de l'information. J'organise une réunion de service à l'issue de chaque comité de direction, pendant laquelle j'effectue un débriefing sur tous les sujets stratégiques. Concernant le travail de l'équipe, je fais un point chaque semaine sur les dossiers du moment. Enfin, tous

les quinze jours, nous nous réunissons pour nous pencher sur les objectifs de fond.»

Christa Roqueblave inaugure aussi un nouveau type de rapports avec sa hiérarchie: «D'une relation individuelle et informelle, nous sommes passés à des méthodes plus rationnelles et standardisées. En interne, chaque mission est commandée par un "client" vis-à-vis duquel nous nous engageons sur un cahier des charges très précis.» Christa Roqueblave le reconnaît volontiers: «Ma chance, c'est que l'on m'a systématiquement communiqué une vision claire des changements à venir. Grâce aux plans successifs élaborés par la direction générale, j'ai toujours su ce qui allait se passer à l'horizon de trois ans. Cela facilite énormément le travail et permet de rester zen.» ■ L. C.

### Bien vu

• Comprendre que les salariés ne s'adapteront pas spontanément au seul motif qu'ils ont l'habitude des changements.

• Dire clairement vers quoi l'entreprise se dirige et ce que cela signifie pour chacun.

### Attention!

Avoir une vision de la stratégie à trois ans est possible dans une société familiale, plus difficile dans les groupes cotés.

**Céline Laurenceau,** directrice conseil en organisation chez ACCENTURE

**1948** Le groupe Bourbon produit du sucre à La Réunion.

**1989** Diversification vers la pêche, la distribution, les produits laitiers, les activités maritimes.

**1996** Spécialisation dans le remorquage et le transport maritime.

**2000 -2007** Cession des activités lait et jus de fruits, sucre, distribution, remorquage. Développement des services maritimes à l'offshore.

**2008** Acquisition d'une société de robots sous-marins.

**2010** Abandon de l'activité de transport de vrac.



**Christa Roqueblave,** vice-présidente chargée de la communication de BOURBON



Anne de Lanversin, directrice commerciale chez AXA ENTREPRISE

## Déménagements en cascade

Depuis 2005, Axa France est engagée dans une série de déménagements qui lui font quitter ses multiples sites parisiens pour la banlieue ouest.

1 500 salariés de la rue Saint-Lazare

200 salariés de la rue de Londres



En 2009, plusieurs vagues de départs ont lieu vers → Nanterre

Les premiers à déménager ont été les 3 000 occupants de la tour Axa de la Défense

A ce jour, le site de Nanterre compte 6 400 salariés

# 600

salariés du site Drouot ont obtenu de rester dans des locaux parisiens.

PHOTOS : OLIVIER ROUX POUR MANAGEMENT

### NOUVEAUX LOCAUX

## Associer les salariés aux aménagements

Ce jour de 2009, le choc est rude pour les 35 collaborateurs d'Anne de Lanversin, directrice commerciale d'une entité d'Axa Entreprise: ils apprennent qu'ils quittent le très chic 8<sup>e</sup> arrondissement parisien pour Nanterre, près de la Défense. «Ce déménagement était dans l'air, mais sa concrétisation a effrayé les membres de mon équipe», raconte-t-elle. Anne de Lanversin, elle, n'est pas vraiment déstabilisée par la décision de sa direction: «Comme j'avais été embauchée récemment, je n'avais pas eu le temps de m'attacher aux locaux et au quartier.»

**Le RER dans la ligne de mire.** Ce détachement lui a permis de mieux accompagner ses équipes. Dès le lundi suivant l'annonce officielle,

elle détaille les étapes du projet, décrit le bâtiment, insiste sur l'accompagnement prévu par Axa (aides personnelles, visites sur place, choix du mobilier, options de télétravail, etc.). Surtout, elle associe son équipe à la réflexion sur l'aménagement des bureaux. Elle prend soin de ménager les susceptibilités – «Certains refusaient d'être à côté d'Untel, d'autres ne voulaient pas se retrouver près des ascenseurs...», réalise des plans et multiplie les simulations.

Concernant le gros point noir du déménagement – à savoir l'obligation d'emprunter la ligne A du RER –, Anne de Lanversin ne cherche pas à minimiser l'impact d'un trajet plus long et plus laborieux (grèves, rames bondées...).

«Habitant moi-même dans l'Est parisien, j'étais l'une des plus pénalisées par la situation, et les collaborateurs le savaient.» Elle décide alors de faire preuve de souplesse: chacun pourrait arriver et partir plus tôt à condition qu'il y ait entente préalable dans l'équipe.

**Pot de bienvenue.** Au moment critique où il faut vider les bureaux, elle participe activement en faisant ses cartons et le tri dans ses dossiers en même temps que ses collaborateurs. Enfin, le matin de l'arrivée de son équipe dans les nouveaux locaux, elle organise un petit déjeuner de bienvenue. Depuis, Anne de Lanversin a d'ailleurs pris le pli: deux fois par an, elle organise des réunions «mieux vivre ensemble». ■ M.-M. S.

### Bien vu

- Etablir un calendrier précis, qui rassure.
- Associer étroitement les salariés au projet pour qu'ils se l'approprient.
- Ne pas minimiser les aspects négatifs.

### Attention !

Un pot d'accueil, oui, mais pas au petit déjeuner: les collaborateurs ont plutôt envie de prendre rapidement possession de leur espace.

**Valérie Morel,**  
DG d'ACTIV'WAY



Grégoire Bleu, directeur commercial d'ALTER ECO

## CHANGEMENT DE DIRECTION

# Faire son deuil d'un patron charismatique

### Bien vu

- Dénouer en douceur la relation "filiale" des salariés avec le patron sortant.
- Mettre chaque salarié en position d'incarner une partie du projet d'entreprise.

### Attention !

Prendre soin de recentrer la société sur ses propres valeurs et plus seulement sur celles du fondateur.

**Bruno César,**  
président du cabinet  
CÉSAR CONSULTING

**A**ux yeux de tous, Alter Eco, c'était Tristan Lecomte. Un homme que le magazine américain «Time» classait en 2010 parmi «les 100 personnes les plus influentes de la planète». Alors, lorsque le charismatique fondateur de la marque de commerce équitable annonce son départ, en mars 2011, pour se consacrer à Pur Projet, son collectif de lutte contre la déforestation, les salariés d'Alter Eco accusent le coup.

**Travail d'écriture.** «La vision que Tristan avait de l'entreprise, la façon dont lui-même avait réussi à concilier vie professionnelle et objectifs personnels font partie des éléments qui m'ont incité à entrer chez Alter Eco», raconte avec émotion Grégoire Bleu, le directeur commercial. Pour lui, c'est la tris-

tesse qui a dominé lorsque Tristan Lecomte est parti. Il perdait non seulement un patron qu'il respectait, mais aussi un camarade avec qui il avait conduit nombre de négociations difficiles. Mais Grégoire Bleu n'a pas eu le temps de s'appesantir sur ses sentiments : il a dû rassurer son équipe de 22 personnes – soit la moitié des effectifs –, qui craignaient de voir Alter Eco perdre son âme et devenir une entreprise comme les autres.

En accord avec la direction, il a alors décidé d'écrire noir sur blanc ce qui était jusqu'alors implicite : le projet Alter Eco, sa mission, ses valeurs. «On a mis une année pour accoucher de ce plan à cinq ans, qui entérine aussi la participation des salariés aux résultats et prévoit la tenue de deux entretiens de carrière

formalisés par an.» Objectif de ces rendez-vous : prendre régulièrement la température des équipes avec des questions comme «Que pensez-vous de la stratégie d'Alter Eco?» ou «Comment vous sentez-vous dans cette organisation aujourd'hui?»

**Transition maîtrisée.** Avec le départ de Tristan Lecomte, c'était aussi le visage d'Alter Eco et l'interlocuteur privilégié des médias qui s'en allait. «Il a fallu s'organiser pour que tout le monde puisse prendre la parole, raconte le directeur commercial. Et, pour être convaincant et savoir vraiment de quoi on parle, rien ne vaut les visites sur le terrain, au plus près des petits producteurs. Désormais, chaque salarié doit effectuer au moins un audit de producteurs tous les deux ans.» Naturellement, la prise de parole

## Alter Eco vole de ses propres ailes

Tristan Lecomte fonde Alter Eco en 1998. En 2008, il crée Pur Projet, un collectif de lutte contre le réchauffement climatique et la déforestation, et devient président du directoire d'Alter Eco. Nicolas Mounard est nommé directeur général. En 2011, Tristan Lecomte quitte Alter Eco pour se consacrer uniquement à Pur Projet. Nicolas Mounard devient PDG.

15,2

17,4

Evolution du chiffre d'affaires d'Alter Eco, en millions d'euros

2010 2011

Tristan Lecomte a été nommé Young Global Leader par le Forum économique mondial de Davos



de Tristan Lecomte et Arnaud Gonzague, Flammarion, 19€.

PHOTOS: OLIVIER ROUX POUR MANAGEMENT

**49** salariés en 2011

appartient en priorité au nouveau patron, Nicolas Mounard, l'ex-directeur financier. Un homme moins charismatique que son prédécesseur, mais qui a la confiance des équipes : il exerce déjà les fonctions de directeur général depuis 2008, année où Lecomte est devenu président du directoire.

«Notre chance, conclut Grégoire Bleu, c'est que le départ de Tristan s'est fait progressivement.» Même après avoir créé Pur Projet en 2008, le fondateur est en effet resté dans les locaux d'Alter Eco et a continué à assurer le suivi de la société. Au printemps 2011, lorsque Tristan Lecomte quitte pour de bon la présidence, les salariés d'Alter Eco découvrent, un peu étonnés, qu'ils sont capables de fonctionner sans lui. La croissance retrouvée d'Alter Eco en 2011 – de l'ordre de 15% – est le signe que le pionnier du commerce équitable en France est toujours bien vivant ■ L. C.

S'adapter quand tout change

NOUVEAU MÉTIER ET PROMOTION

## S'imposer en douceur dans ses nouvelles fonctions

**E**n novembre 2011, Samuel Meynet est bombardé directeur commercial adjoint de la SSII Sogeti. Date de sa prise de fonctions : le 1<sup>er</sup> janvier 2012. «Sur le moment, j'ai eu une montée d'adrénaline, se souvient-il. Je savais qu'un changement de poste était dans l'air, mais je l'attendais un an plus tard ! J'ai dit oui tout de suite. C'était un défi.»

**Animation d'équipe.** Ensuite sont venues les questions : comment s'y prendrait-il ? Que laisserait-il en plan ? Car en acceptant la promotion, Samuel Meynet change quasiment de métier. Il quitte un poste de patron opérationnel en province, à la tête de quatre «business units» (soit 1 000 salariés, dont 15 collaborateurs directs), pour un poste de management transversal au siège, à Issy-les-Moulineaux. Du jour au lendemain, plus de

contacts quotidiens, plus de gestion des ressources humaines, plus d'ordres à donner. Sa mission : animer l'équipe des 120 commerciaux maison. Avant Noël, il annonce sa nomination aux quatre unités dont il a la charge. Et organise un pot d'adieu pour sa garde rapprochée, dont il voit ensuite chaque membre en tête à tête. Ensuite, il s'impose en douceur, va à la rencontre des commerciaux. «J'ai raconté mon parcours et mes succès en les illustrant de cas concrets, pour les rassurer sur ma capacité à les soutenir en vue d'atteindre les objectifs.»

**Remise en question.** Enfin, il adapte son caractère et son comportement à ses nouvelles attributions : «Mon rôle consiste aujourd'hui à être un stratège plus qu'un chef. Or je suis naturellement assez directif. J'apprends donc la persuasion, la diplomatie.» Et la patience... ■ M.-M. S.

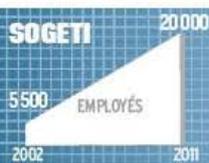
### Bien vu

- Dire qui on est, ce qu'on veut faire et pourquoi.
- Avoir conscience que l'on doit modifier son comportement et faire des efforts pour tenter d'en corriger les défauts.

### Attention !

Ne pas faire de confusion entre la conclusion des dossiers en cours et le rituel des adieux.

**Valérie Vincent,** coach de carrière au cabinet DRH CONSEIL



En neuf ans, le nombre de salariés au niveau mondial a presque quadruplé.

### Deux familles de managers

Les patrons des treize business units encadrent les collaborateurs, tandis que les "super managers" exercent des fonctions transversales sans réel pouvoir hiérarchique.

**6350**

salariés en France à la SSII Sogeti.



Samuel Meynet, directeur commercial adjoint de SOGETI



INTERVIEW D'AXEL DAUCHEZ PATRON DE DEEZER

# "Conduire le changement est ce qui me fait vibrer"

Depuis qu'il a pris les rênes du site d'écoute de musique, cet amateur de rythmes effrénés peut satisfaire son goût pour les environnements en constante évolution.

**A**xel Dauchez n'était déjà pas vraiment du genre à s'encroûter : en vingt-deux ans de carrière, il a connu sept structures différentes. Mais depuis qu'il tient les manettes de Deezer, le film tourne en accéléré. Là, on ne parle plus d'un changement tous les trois ans, mais de révolutions en rafales tout au long de l'année. Août 2010 : le quadra aux

yeux bleu électrique vient à peine d'enfiler son costume de directeur général du site d'écoute de musique en ligne qu'il signe l'entrée d'Orange à son capital. Septembre 2010 : Deezer gagne son procès contre Universal. Mars 2011 : l'entreprise conclut un partenariat avec Facebook. Juin 2011 : Deezer évolue vers un modèle payant. Décembre 2011 : le site se lance dans 200 pays. Aucune de ces étapes

n'est anodine. Toutes engagent la survie de l'entreprise, et la plupart impliquent une redéfinition profonde des façons de travailler.

Comment manœuvrer dans un tel champ de mines ? La question n'a pas l'air de perturber Axel Dauchez, col de chemise ouvert et tutoiement facile. Les situations compliquées et les paris sans visibilité, il adore, affirme-t-il. «C'est même pour ça que j'ai été recruté.»

Mais derrière la décontraction apparente se cachent un vrai souci de ses équipes et une réflexion poussée sur le management dans cet univers si particulier du Web 2.0.

**MANAGEMENT : Du jour au lendemain, vous avez décidé de partir à la conquête de 200 pays. Comment passe-t-on presque sans transition d'une entreprise française à un groupe mondial ?**

**AXEL DAUCHEZ :** D'abord en adaptant le site aux particularismes locaux. Ce qui veut dire réécrire toute la partie éditoriale dans 200 langues étrangères, mais aussi anticiper que la classification de la musique ne soit plus la même hors de nos frontières. En Angleterre, par exemple, la musique française est répertoriée dans la catégorie «musiques du monde». Mais le plus important a été de se restructurer en interne. J'ai créé des équipes centrales et des pôles par pays – France, Royaume-Uni, Belgique (où nous étions déjà présents) et reste du monde. J'ai passé beaucoup de temps à définir les missions et les objectifs de chacun et à dessiner le squelette de ce que seront les relations entre les collaborateurs de Deezer. Mais malgré ces adaptations, rien n'aurait pu voir le jour si nous n'avions pas bénéficié d'un grand coup d'accélérateur.

**Vous parlez du partenariat que vous avez conclu avec Facebook ?**

**A. D. :** Oui. Facebook nous permet de toucher la planète entière. Mais l'alliance avec le numéro 1 des réseaux sociaux nous a aussi changés profondément. Nous qui pensions être tournés vers l'utilisateur, nous avons trouvé nos maîtres ! Les gens de Facebook nous ont obligés à réfléchir de manière extraordinairement pointue au cheminement de nos clients lorsqu'ils naviguent sur le Net : quand quelqu'un écoute Deezer, que doit-il se passer en même temps sur Facebook ? Et quand il

surfe sur le réseau social, que doit-il se passer sur Deezer ? Ce sont des préoccupations microscopiques... mais stratégiques.

**C'est donc le deal avec Facebook qui vous a demandé le plus gros effort d'adaptation ?**

**A. D. :** Ce n'était rien comparé à l'entrée d'Orange au capital [11%, NDLR], qui a été une vraie révolution. La différence de taille entre eux et nous est si énorme qu'ils auraient pu nous écraser sous leur poids. Ça ne s'est pas produit parce qu'ils avaient conscience du risque, mais aussi parce que, de notre côté, nous nous sommes professionnalisés à grande vitesse. Nous avons dû notamment redéfinir de manière ultraprécise notre vrai cœur de métier.

**Qu'entendez-vous par là ?**

**A. D. :** Travailler avec Orange, comme avec toute multinationale, c'est être confronté à une armée de types qui vous proposent 250 idées par jour dans toutes les directions et qui s'étonnent que vous ne suiviez pas le rythme. L'erreur aurait été d'essayer de courir derrière eux. Nous nous sommes focalisés au contraire sur ce qui était essentiel pour nous, en acceptant le sacrifice de certains projets pour en réaliser d'autres à la perfection. Par exemple, pendant un temps, il a été question d'intégrer sur Deezer les clips vidéo de certaines chansons. Cela nous aurait demandé un travail considérable, pour lequel nous ne sommes pas vraiment préparés. J'ai préféré abandonner cette idée pour nous recentrer sur notre véritable savoir-faire : le son.

**N'est-il pas difficile pour les salariés de vivre autant de changements en si peu de temps ?**

**A. D. :** En tout cas, on leur annonce la couleur dès l'embauche : on les prévient que Deezer est une boîte épuisante qui se réinvente en permanence. Chez nous, les entretiens individuels ont lieu tous les six mois ! C'est vrai que certains collaborateurs nous quittent parce qu'ils n'arrivent pas à suivre le rythme. Je déploie beaucoup d'énergie à expliquer aux autres le sens de tous ces changements. Ainsi, début décembre, j'ai organisé une réunion avec les 100 salariés pour annoncer le déploiement à l'international. Mon propos a été le suivant : nous allons vivre cinq semaines dingues où tout le monde va souffrir, je veux juste vous expliquer pourquoi on court et vous dire que ce déploiement est capital. Tout le monde a suivi. Quand on leur montre où on va, les gens sont rassurés.

**Et vous, qui vous rassure ?**

**A. D. :** Moi, c'est différent, j'adore les changements. C'est d'ailleurs pour les conduire que j'ai été embauché. Cela dit, je suis en train de recruter un directeur général France pour m'épauler et je l'attends avec impatience !

**Vous ne regrettez pas le confort des plus grosses structures ?**

**A. D. :** Je ne pourrais pas être ailleurs. En trois ans chez Procter, on ne m'a pas demandé une seule fois d'avoir une idée ! Dans une grande entreprise, la stratégie est quelque chose d'un peu fumeux qui se décide une fois par an, l'exécution n'est pas un enjeu essentiel, mais la qualité des procédures est exemplaire. A l'inverse, chez nous, la stratégie change tous les mois, l'exécution est capitale, et les process doivent être réinventés en permanence. C'est quand même plus excitant ! ■ **Propos recueillis par Cyril Azouvi**

**BIO EXPRESS**

**1991**  
Au marketing de Procter & Gamble.

**1995**  
Au marketing de Cendant Software (éditeur de logiciels).

**1998**  
Président de l'agence de publicité BDDP Tequila Interactive.

**2002**  
Crée la société de production audiovisuelle Moonscoop.

**2010**  
Deviens directeur général de Deezer.

**Axel Dauchez dirige, à son grand plaisir, une "boîte épuisante qui se réinvente en permanence".**

