



Jean-Marc BIANCHI, CEO de Tokheim Services Group, précédemment **Président de KERNEOS**, acteur majeur de matériaux de spécialité (ciments spéciaux), nous relate la manière dont il s'est appuyé sur le déploiement d'un référentiel managérial, adossé sur le **Référentiel Anagram®**, pour répondre aux enjeux de transformation culturelle de KERNEOS et embarquer le corps social dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Décembre 2019

Pourquoi le choix de travailler sur les modes de management pour réussir la transformation de votre entreprise ?

J'ai dirigé le Groupe Kerneos, pendant une douzaine d'années. C'était une ancienne division du Groupe Lafarge, à culture industrielle et technique extrêmement forte, mais sur laquelle avec l'équipe de management, nous avons entrepris un travail assez puissant de transformation de son modèle, **pour rendre l'entreprise plus agile, plus commerçante, plus innovante, plus à l'écoute de ses clients** tout en gardant son socle de performance.

Ce qui était pour moi important, pour garantir le succès de la mise en œuvre stratégique, c'était d'abord la capacité d'embarquer le plus profondément possible tout le monde dans l'organisation, pour que chacune et chacun comprenne en quoi son travail contribuait à son développement personnel, mais aussi était partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de la boutique.

C'est souvent un sujet difficile, on a l'impression que la stratégie se dessine dans un bureau, à deux ou trois à la bougie, le soir, alors qu'en fait, elle se met en œuvre au quotidien partout dans l'entreprise. Donc, nous avons un besoin d'alignement qui allait assez loin, qui n'était pas juste de l'alignement d'exécution de décision, **c'était de l'alignement dans l'évolution de la culture de l'entreprise**, pour la rendre plus transversale, plus ouverte, plus dynamique, plus tournée vers le client.

Et le sujet de se faire aider portait vraiment là-dessus, c'est-à-dire, comment dans les modes de management, **s'assurer que la transformation était mise en œuvre et se traduisait concrètement**.

Pour être très clair, cela voulait dire, par exemple, introduire, beaucoup plus de matriciel dans le fonctionnement, entre les patrons géographiques et les patrons de segment ou de marché. Cela peut vouloir dire, dans certains cas, des sources d'inefficacité, mais aussi des capacités de confrontations positives et une fois l'alignement fait, une capacité plus forte de mise en œuvre et ça, ça passe en premier, par les modes de management. **Si on ne le fait pas par les modes de management pour embarquer tout le monde, ma vision, en tant que manager, c'est qu'on ne peut pas y arriver.**

Comment articulez-vous la dimension managériale avec la dimension stratégique ?

C'est, je dirais, le fruit de mon expérience et puis, peut-être, ma conception de la place du facteur humain dans l'entreprise. Mais, pour être assez simple, je pense qu'il y a beaucoup de brillantes stratégies, ce qui compte, c'est l'exécution. La plupart des problèmes viennent de l'exécution de la stratégie.

Donc, pour moi, le plus important, c'est de s'alimenter d'abord de la réalité du terrain, c'est ce que j'ai toujours essayé de faire, pour ensuite, mettre en œuvre une stratégie qu'on est capable d'expliquer partout dans l'entreprise, que chaque collaborateur comprenne en quoi, dans sa fonction, il ou elle, contribue à la mise en œuvre de la stratégie, soit dans l'orientation client, soit dans l'excellence opérationnelle, soit dans la sécurité, soit dans la qualité, mais il n'y a pas un poste dans l'entreprise qui soit déconnecté de cela. Et c'est cela qui m'a animé pour travailler avec ma garde rapprochée sur la mise en œuvre d'un référentiel de management, pour que là aussi, tout le monde parle la même langue et comprenne ce que voulait dire manager ses équipes et pas juste manager son patron ou manager son business, son activité et ses résultats.

Pourquoi le choix d'un organisme qui s'appuie sur un référentiel de management pour vous aider à mettre en place un Management Campus ? Quid d'un risque de placage d'un modèle stéréotypé ?

Alors, il y a deux éléments : le premier, le groupe Kerneos est issu d'un grand groupe coté français, Lafarge, qui avait historiquement développé une culture de référentiel de management, qui a fonctionné, a apporté un certain nombre de socles, de valeurs, a guidé des modes de fonctionnement, mais qui, au fil du temps, et notamment par rapport aux évolutions des orientations stratégiques que je décrivais, devenait finalement un peu caduque et devait être revisitée.

Le deuxième élément était lié à une des conditions pour embarquer mon équipe. Quand on parle de ces sujets, on peut voir assez vite, pour une partie de la population d'ingénieurs structurés, un petit sourire en coin de l'œil, en disant on est en train de travailler sur une matière un peu irrationnelle, un peu « psycho papouille » et y donner un cadre et une structure dans lesquels chacun pouvait à sa manière y trouver du rationnel, le fruit d'une expérience mise en forme dans un cadre, qu'on pouvait ensuite déployer.

Pour moi, ce qui était important dès le début, ce n'était pas juste de me dire, je souhaite que ce référentiel de management soit pertinent pour ma garde rapprochée, mes quinze collaborateurs, mais qu'on puisse le décliner pour qu'eux-mêmes en fassent un outil de management. Cela veut dire que nous parlions un langage commun qui pouvait être décliné en France comme à l'étranger, dans différentes strates de management et qui ne soit pas lié aux métiers. Ce n'était pas un référentiel pour ingénieur, pour population chercheurs, pour population commerciale, mais vraiment un référentiel de management, d'animation d'une équipe et c'est cela qui nous a motivé. Et je ne crois pas, je n'ai pas perçu en tout cas, le référentiel comme étant un carcan mais plutôt comme étant un support sur lequel s'appuyer, sur lequel aller chercher dans des situations concrètes des réponses et puis des guidances pour avancer. Donc je l'ai vécu comme très aidant et pas du tout comme un obstacle.

Quelles sont les évolutions tangibles que vous avez pu observer à l'issue de l'implémentation du référentiel de management ?

Je souris, parce que, il y a eu des moments où je m'amusais dans mes interfaces, non pas avec mes collaborateurs directs mais en descendant dans l'organisation quand je faisais des visites sur le terrain, à me dire « tiens, ces personnes-là ont-elles déjà bénéficié de la formation ou pas ? » et dans la manière d'appréhender les problèmes, j'avais souvent une réponse et un avis sur la question, parce qu'effectivement, je trouve que l'impact de la formation a été très fort, très immédiat et très concret.

Donc, d'abord, comment l'avons-nous déployée ? ma théorie du management, c'est que le poisson pourrit par la tête. Donc, nous avons d'abord, en termes d'exemplarité, consacré nous, équipe de management, y compris moi, un temps réel à réaliser cette formation, à bénéficier de la présentation du référentiel et à adresser des cas très concrets de situations pour voir comment les gérer. Donc, cela m'a permis d'embarquer ma quinzaine de collaborateurs directs sur le sujet et j'ai instantanément vu entre eux, dans leur mode de fonctionnement, des changements d'attitudes et puis, la mise en tension positive, versus une conflictualité, face à l'objectif commun d'atteindre le développement de l'Entreprise.

De manière plus amusante, je les ai vus, aussi, me mettre moi-même face à mes propres limites, contradictions, attitudes managériales en renvoyant de manière nouvelle, au bon endroit, la balle et la question, c'est-à-dire chez moi quand cela devait l'être et en me demandant, moi aussi, de m'appliquer moi-même les principes du référentiel de management.

Donc, je dirais, collectivement, dans ce premier cercle, cela nous a fait beaucoup progresser. Cela a enlevé pas mal de tensions, a objectivé la manière de travailler et, clarifié, ce que l'on pouvait attendre dans une relation classique client/fournisseur, de contributeurs aussi, face à un objectif commun, dans un comex qui fonctionnait plutôt bien, vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Deuxième sujet, on a fait un pari assez fort que je regrette pas du tout, car nous avons choisi de déployer ce référentiel non seulement en France mais aussi à l'international. car je ne voyais pas comment un manager français allait agir avec la compréhension d'un certain référentiel avec ses équipes en France ou ses collègues français et pas le faire quand il travaillait avec son collègue américain, indien ou allemand. Et je dois dire, au-delà de toutes mes attentes, cela a super bien fonctionné dans tous les pays. Nous avons fait en sorte d'adapter un certain nombre d'éléments liés à la pratique interculturelle du management dans certains pays mais, globalement, la pertinence du référentiel, c'est avérée très bonne pour embarquer toutes les équipes., et puis que tout le monde dans l'organisation parle la même langue. Ce n'était pas l'espéranto, c'était la langue du management campus qui voulait dire : qu'est-ce qu'on attend quand on travaille ensemble sur un projet l'un de l'autre, quelle exigence, quel management des personnes, quel type d'interactions, quel processus décisionnel, et ça, c'était hyper important.

Et comme je l'ai dit, j'ai vu au fil du temps les comportements sur le terrain de manière extrêmement concrète changer. Cela veut dire aussi que j'ai senti une adhésion encore plus forte à la mise en œuvre de la stratégie. Ce n'était pas juste « on nous explique la stratégie » mais « on nous donne les moyens de contribuer encore mieux à sa mise en œuvre ». Et je trouve qu'à tous les niveaux de l'organisation, Cela a été très positif. Nous sommes allés assez loin Sur une organisation qui devait faire 600 ou 700 personnes, nous avons formé 150 cadres sur une période de deux ans, donc quelque chose d'assez profond, qui a été marquant et qui j'espère impactera de manière durable le fonctionnement de l'entreprise.