

Pouvez-vous imposer le changement dans une entreprise ?

D'après un entretien avec Anna Canato et son étude « Coerced Practice Implementation in Cases of Low Cultural Fit: Cultural Change and Practice Adaptation During the Implementation of Six Sigma at 3M », avec Davide Ravasi (professeur à la City University, Londres) et Nelson Phillips (professeur à l'Imperial College, Londres et à la Aalto University, Finlande). Cet article a été publié dans l'*Academy of Management Journal* en décembre 2013.

Les experts affirment souvent qu'avant de procéder à un changement majeur, il faut commencer par convaincre de sa nécessité l'ensemble des collaborateurs concernés. On ne dispose cependant guère d'analyse de cas réels d'initiatives de changement et de leur évolution à long terme. L'étude conduite par Anna Canato porte sur ce qui s'est passé chez 3M (entreprise célèbre pour sa culture permissive et novatrice) quand un nouveau PDG, Jim McNerney, y a imposé la méthode Six Sigma.

Biographie

Anna Canato a travaillé plusieurs années en tant qu'experte en stratégie et conduite du changement. Elle a enseigné dans d'autres écoles de commerce européennes prestigieuses avant de rejoindre l'IESEG en 2009. Elle y dirige le département stratégie et management. Elle a publié de nombreux articles sur la culture d'entreprise et les équipes.

Méthodologie

Il s'agit d'une analyse de cas qualitative et longitudinale portant sur une filiale européenne de 3M et sur le siège américain du groupe. Les chercheurs ont conduit plusieurs interviews sur le terrain en Europe et aux États-Unis entre 2005 et 2008.

Flashback sur l'année en 2000 et l'explosion de la bulle Internet. La multinationale américaine 3M avait toujours été célèbre pour sa capacité d'innovation et sa créativité (notamment popularisée par son fameux Post-it), mais le *board* commençait à avoir le sentiment qu'elle était peut-être trop insulaire. Son titre en Bourse ne croissait plus aussi vite qu'avant et les analystes estimaient que les *start-up* de la Silicon Valley étaient désormais plus innovantes que la multinationale du Mid-West. Le *board* décida alors que l'heure était venue d'introduire du sang neuf et Jim McNerney fut recruté comme CEO. C'était la toute première fois que 3M, entreprise séculaire, confiait les rênes à une personnalité extérieure. Jim McNerney venait de chez General Electric, où il avait fait partie de la garde rapprochée de Jack Welch. Très vite, il décida d'introduire chez 3M les pratiques du Six Sigma que Jack Welch avait rendues célèbres chez GE.

Un mariage ?

Comme l'expliquent les auteurs de l'article, « le Six Sigma est une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus industriels. Appliquée à des processus administratifs, elle consiste à les standardiser et à en améliorer l'efficacité. » La culture de 3M, elle, consistait à encourager « l'esprit d'entreprise, les découvertes résultant d'heureux hasards et la tolérance aux erreurs ». Le mariage de deux approches aussi disparates avait-il la moindre chance de réussir ? Anna Canato note que les théories traditionnelles de l'organisation et de la gestion du changement font l'hypothèse que « si une entreprise n'est pas prête au changement, ce dernier devient impossible à réaliser. Il serait tout simplement rejeté ou alors l'implémentation serait superficielle. » L'étude qu'elle a conduite débouche cependant sur une conclusion différente de cette hypothèse : initialement, il y avait eu une période de lune de miel entre 3M et la méthode Six Sigma, car l'entreprise avait réalisé des économies, accru sa rentabilité et que la culture de 3M est favorable à de nouvelles expérimentations. Par ailleurs, le nouveau CEO s'était impliqué personnellement pour la mise en place de Six Sigma dans l'ensemble du groupe dans le monde entier. Il soulignait son rôle pour aider la société à retrouver productivité et rentabilité, rappelant l'importance cruciale qu'il y attachait personnellement, martelant que c'était à ses yeux « la priorité des priorités ». Le cours du titre 3M avait pratiquement doublé entre 2001 et 2004.

Après la lune de miel...

Cependant, après cette première période, la discordance entre Six Sigma et ce que de nombreux salariés considéraient comme l'identité de leur entreprise avait suscité de nouveaux doutes. « Six Sigma comporte un attribut terrifiant : il ne tolère pas l'ombre d'une erreur, notait un directeur de division cité dans l'étude. Or si l'on pratique l'innovation comme nous le faisons chez nous, alors il faut être capable d'admettre et d'accepter le risque à l'état pur. » Le produit phare de 3M, le Post-it, n'aurait sans doute jamais vu le jour si le Six Sigma avait été adopté à l'époque, ajoutait-il. « Et si le Six Sigma est de nature à empêcher l'invention d'un nouveau Post-it, nous n'avons que faire de Six Sigma. » Nombre de participants avaient déclaré aux chercheurs que le Six Sigma avait nui à la croissance et à l'innovation. » Jim McNerney lui-même avait fini par faire marche arrière et évoquer plus souvent l'importance du développement de nouveaux produits. Mais Six Sigma avait pris racine dans la firme, certains managers l'imposant avec plus de rigueur que le PDG lui-même, malgré les craintes de certains salariés pour qui cette méthode s'attaquait à « l'âme » même de l'entreprise.

On passe aux concessions réciproques...

Puis, en juin 2005, Jim McNerney avait surpris tout le monde en quittant 3M pour aller chez Boeing. Son successeur, George Buckley, commença à desserrer l'étau de la structure Six Sigma. Ce qui s'est passé à ce moment-là est peut-être la partie la plus révélatrice de l'étude. « Finalement, cinq ou six ans après son adoption, Six Sigma s'était intégrée dans l'entreprise, fait d'autant plus surprenant qu'au départ, cette méthodologie était diamétralement opposée à la culture de la compagnie », explique Anna Canato. Mais c'est peut-être un Six Sigma édulcoré, moins rigide, qui avait fini par être accepté dans l'entreprise, une version plus compatible avec son essence. L'assouplissement de sa mise en œuvre avait permis aux salariés de laisser tomber certains éléments qu'ils considéraient

moins utiles et d'en retenir d'autres. Les outils de standardisation (l'un des éléments de Six Sigma les plus honnis au départ) avaient pourtant fini par être conservés. Ils offraient en effet aux salariés un vocabulaire commun qui leur permettait de communiquer d'un pays à l'autre. Cela facilitait la collaboration et l'innovation, valeurs totalement compatibles avec la culture traditionnelle de 3M.

... pour aboutir à une culture différente

Ce n'est pas uniquement la façon d'utiliser Six Sigma chez 3M qui avait changé : Six Sigma avait changé la culture de 3M. Contrairement aux conclusions de recherches antérieures, selon lesquelles la mise en œuvre de telle ou telle pratique de management n'entraîne pas d'impact substantiel sur la culture d'entreprise de l'entité concernée, l'étude d'Anna Canato et de ses coauteurs révèle bel et bien que la culture de 3M a changé depuis l'expérience Six Sigma. Certains membres du personnel ont reconnu l'intérêt de ces nouvelles méthodes qu'ils avaient été contraints d'adopter : « Maintenant que nous l'avons essayé, il est clair que nous ne sommes plus les mêmes », notait un directeur marketing. Par exemple, si certains outils de Six Sigma n'ont peut-être pas été employés, l'importance accordée aux données chiffrées s'était enracinée dans certains départements. « À première vue, il semblait impossible que Six Sigma fonctionne chez 3M, remarque Anna Canato, mais en fin de compte, nos interlocuteurs nous ont expliqué qu'à leur grande surprise, cette méthodologie avait enrichi leur façon de travailler. »

Applications pratiques

Dans les situations où il est important (en termes de *business*, de marché et/ou pour des raisons financières) de modifier radicalement la culture d'une entreprise, il peut s'avérer plus efficace de tester une nouvelle initiative que de tenter de convaincre tout le monde de ses avantages. « En étudiant le cas 3M, nous avons pris conscience que dans certaines situations, ce n'est parfois qu'en l'essayant que l'on mesure la valeur d'une initiative et que l'on en comprend les bénéfices, explique Anna Canato. Nous avons tendance à croire que les cultures organisationnelles ne peuvent être changées, mais en pratique nous observons qu'elles sont plus malléables et capables d'évoluer que ce que prédit la littérature actuelle. » Tout en notant qu'une initiative de changement fonctionne mieux quand les dirigeants prennent le temps d'analyser la culture et l'identité de leur entreprise afin d'élaborer un plan susceptible de faciliter la transition. Si l'étude porte sur un changement initié au niveau le plus haut (le PDG), ses conclusions pourraient aussi s'appliquer à une *business unit* ou à une autre division au sein d'une entreprise. Par exemple, si le responsable d'un service devait mettre en place un nouveau logiciel mais que les membres de l'équipe se montraient réticents, il pourrait être pertinent de passer du temps à étudier où se situent les plus grandes difficultés et les opportunités afin de faire coïncider les valeurs de l'entreprise avec la nouvelle initiative.