

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.