

Comment l'ex n°2 de la Poste a pris les rennes d'un ambitieux sauvetage

Les 100 jours de Bernard Delvaux à la Sonaca

Adeptes des situations difficiles et du changement au sein d'entreprises publiques, Bernard Delvaux avait certes des atouts pour effectuer le 'sauvetage' de la Sonaca. Mais les 100 premiers jours passés à son bord ont été périlleux.

Camille van Vyve

Trois mois de casse-têtes financiers, de découvertes macabres et de concertations sociales n'auront donc pas réussi à décourager Bernard Delvaux. Pas étonnant, quand on sait que l'homme, devenu à 43 ans CEO d'une société employant près de 3.000 personnes, a mené avec succès plusieurs restructurations d'envergure. Que ce soit chez Belgacom – où il avait réussi, sous la houlette de John Goossens, à organiser le départ de 10.000 collaborateurs et le changement d'affectation de 6.000 autres – ou à La Poste, où il a pris notamment en charge la réorganisation des tournées et l'amélioration de la distribution des colis.

Là où il a œuvré, son départ a chaque fois été vécu comme une perte. Car Bernard Delvaux a coutume de laisser derrière lui des résultats en hausse, des équipes solides et aussi... de nombreux amis. Malgré le contexte économique et social éprouvé qui l'attendait à la Sonaca, l'amateur de musique rock et grand sportif a décidé de tenter l'expérience, suivant ainsi un rythme devenu quasi rituel: «Si je change de fonction tous les cinq ans, ce n'est pas à cause d'un plan de carrière. C'est la recherche de nou-

veaux défis qui me stimule.» Un homme de changement, Bernard Delvaux l'est certainement.

J-15 JOURS: EVALUER LE CONTEXTE

On ne perce véritablement les arcanes d'une entreprise que lorsqu'on y est entré. Au cours de ses 100 premiers jours à la Sonaca, Bernard Delvaux en a maintes fois fait l'expérience. Mais quels éléments lui ont-ils fait croire *a priori* que le défi était à sa portée?

«La première impression que me donnait la Sonaca, c'était un besoin urgent de transformation. Et, à en croire les rapports que j'ai pu lire sur la société, le challenge se situait surtout aux niveaux culturel et social. Mon expérience passée dans des environnements très syndicalisés, avec de grandes réformes à la clé, a certainement aiguisé mes compétences sur ce plan. Appréhendant en outre le côté international de la Sonaca, le caractère plutôt 'sexy' de son secteur d'activité et le fait d'en avoir la responsabilité globale, j'ai ressenti une réelle motivation pour le projet.»

Entre motivation, ambition et illusion, Bernard Delvaux n'y va pas par quatre chemins. «John Goossens m'a

dit un jour que dans le management, deux choses comptent: la chance et l'envie. Je me suis dit que la Sonaca, c'était peut-être ma chance...»

J-10 JOURS: DRESSER UN BILAN

Encore fallait-il s'assurer de la viabilité économique de la Sonaca. Cette tâche ardue a occupé Bernard Delvaux pendant plusieurs semaines, avant et après son entrée en fonction. «Les études menées par les consultants de McKinsey révélaient un diagnostic peu avenant, voire décourageant», reconnaît-il. «Le *gap* entre la situation réelle de la Sonaca et la situation qu'il faut à tout prix atteindre pour rester à flot était très important.»

Une seule question importe alors: est-il possible de combler ce *gap*? «Un modèle appliqué à la situation financière de l'entreprise mettait en évidence l'énorme potentiel d'amélioration. Même si l'objectif est ambitieux, des études montrent que nous disposons théoriquement des leviers nécessaires pour y parvenir. Certaines méthodes de travail doivent fondamentalement être remises en question. Et ce sera difficile, mais pas impossible.»

J+30: OBTENIR L'ENGAGEMENT DU MANAGEMENT

Sans toucher aux accords portant sur le maintien de l'emploi d'ici 2010, Bernard Delvaux table sur une progression de la productivité de 10% par an pendant quatre ans, pour assurer la survie de la Sonaca. Cet objectif touche toutes les couches de l'entreprise: approvisionnements, gestion des stocks et des en-cours de production, suivi des commandes et optimisation de la trésorerie.

Obtenir l'engagement du management est donc primordial. «Cela ne signifie pas qu'il me faut un accord sur les moyens à mettre en œuvre. Je ne suis pas là pour dire aux managers ce qu'ils doivent faire. Ce qui m'importe, c'est d'avoir leur accord sur l'objectif à atteindre, et qu'ils me soumettent toutes les idées possibles pour y arriver. Mon rôle en tant que CEO est d'influer les énergies nécessaires à la relance et d'aligner les équipes, de façon à ce que chacun, en travaillant sur ses objectifs individuels, contribue à l'objectif collectif.»

Ce faisant, Bernard Delvaux espère, en quelques mois, identifier 75% des idées nécessaires, pour que la Sonaca redevienne rentable. «A un horizon de trois ans, le *break-even* devrait être atteint. Mais notre réactivité à court et moyen terme sera déterminante. C'est pour cette raison que j'ai demandé aux managers de réfléchir, dès aujourd'hui, à toutes les façons possibles d'atteindre l'objectif final.»

J+40: COMMUNIQUER À TOUTE L'ENTREPRISE

Ce n'est pas le genre de Bernard Delvaux de s'affranchir du contact avec les plus basses couches de la hiérarchie. A la Poste, on l'avait vu négocier personnellement avec les employés des centres de tri, entrés dans une grève sauvage. A la Sonaca, bénéficiant de l'appui du management, il a savamment préparé son plan de communication à l'ensemble de l'en-

treprise. «Manquant de temps pour rencontrer chacun individuellement, j'ai demandé à la société de conseil Empact, avec qui j'avais déjà travaillé par le passé, de procéder à une centaine d'interviews dans l'entreprise.» Ces entretiens d'une demi-heure environ devaient prendre place à tous les niveaux et dans tous les départements de la Sonaca, en ce compris les délégations syndicales. «Le feedback que j'en ai reçu





A. DE CREMER

a été capital pour la préparation de ma communication. J'ai ainsi pu capter le mental des gens par rapport au changement, leur appréciation de ce qui doit changer et leur perception de la direction. Il ressort de ces enquêtes que la plupart *demandaient* du changement. C'est le grand point positif.»

Ainsi informé sur l'état d'esprit de ses collaborateurs, Bernard Delvaux a mis sur pied pas moins de onze sessions d'information de deux heures chacune, organisées en soirée et le week-end si nécessaire. Chaque session était adressée à un public déterminé – employés, ouvriers, bureaux d'études – et laissait pour moitié la place aux questions-réponses. «L'étude préalable m'a permis d'anticiper les réactions de chaque type d'audience et d'y répondre de la façon la plus concrète possible. C'était essentiel, pour assurer l'acceptation du plan au niveau global.»

J+60: FAIRE CONVERGER LES OBJECTIFS

Mais la sacro-sainte transparence de Bernard Delvaux ne suffit pas pour délivrer des résultats. «Le vrai défi est

de faire converger les objectifs à moyen et long terme des collaborateurs, du management et des syndicats. Or, dans l'esprit de la plupart, c'est le confort à court terme qui prime. Et malheureusement, il ne fait aucun doute que ce dernier sera, dans les mois qui viennent, quelque peu ébranlé.» Une anecdote illustre ainsi cette gestion des priorités perfectible: alors que la survie de la société est en jeu, la priorité de certains syndicalistes est de revoir l'ordre des noms mentionnés dans la communication interne...

Les premiers pas de Bernard Delvaux pour assurer une meilleure convergence? Occuper l'espace de communication au moins autant que les organisations syndicales, être un maximum présent sur le terrain, dans les usines, discuter avec les gens, publier des *flash infos* et objectiver ses décisions, afin de ne laisser aucune place à la rumeur. «En bref, mettre visiblement des choses en place.» Le tout sans une once d'hypocrisie. Certains auront déjà fait l'expérience de cette franchise: avec Bernard Delvaux, inutile d'ergoter sur des bagatelles. «Consensus et fermeté ne sont

pas incompatibles. Il y a des éléments sur lesquels je suis intransigeant et pour lesquels j'estime qu'il n'y a pas lieu de négocier. C'est le revers de la transparence: ce que je communique ne fait pas toujours plaisir, mais le fait de le communiquer délimite le débat.»

J+100: PRÉPARER L'IMPLEMENTATION SANS PENSER À L'ÉCHEC

Après trois mois de marathon intellectuel et émotionnel – beaucoup s'accordent sur le fait que Bernard Delvaux dispose d'une intelligence dotée de ces deux composantes –, le patron de la Sonaca dresse un bilan plutôt positif de la situation, même si selon ses dires «tout est encore à faire.» Sa confiance en l'avenir n'est en tout cas pas ébranlée, et ce malgré les pressions que lui ont fait subir les médias. «Je ne pense pas à l'échec. C'est pour cette raison que je n'ai pas eu d'états d'âme vis-à-vis de ce qu'ont écrit les journalistes, que ce soit par rapport à mon rôle soi-disant providentiel ou aux difficultés que la Sonaca a rencontrées récemment, avec ses contrats de couverture de change, d'ailleurs à ce jour résolues. Si la direction commence à montrer de l'anxiété, comment pouvez-vous espérer de vos équipes qu'elles soient confiantes et motivées? J'ai un devoir de positivisme qu'il me faut assumer. Et quand bien même la situation devait se dégrader, je vis une expérience tellement enrichissante – pour ne pas dire hallucinante à certains égards – que cela restera un apprentissage unique.»

Ses priorités pour 2009? «Mettre en place un système de tableau de bord, qui me permette d'évaluer la progression vers les objectifs et de récompenser les meilleurs, assurer le financement qui nous permettra d'honorer nos obligations commerciales – heureusement nombreuses – et constituer une équipe dirigeante de haut niveau.» Sur ce point, on recommande néanmoins à Bernard Delvaux de faire preuve d'indulgence, car tous les esprits ne sont pas aussi vifs que le sien... ■

www.sonaca.com