

Kea & Partners  
Transformation consulting



LA

REVUE

**Echanges sur**  
*Compte-rendu de conférence*  
**la transformation**  
**vue par le public**  
**& le privé**

Michel Bons  
Jacques Jochems  
Christian Lévis  
Philippe Quêmes  
Pascal Rochés



## **L'esprit de La Revue**

*Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?*

**L**a transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

**C**e que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

**V**ous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

**E**t parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

**S**oyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !



## INTERVENANTS

2. Jacques Jochem
5. Michel Bon
10. Pascal Roché
15. Christian Lévi
21. Philippe Quême

par **Hervé Lefèvre**  
Président Directeur Général  
de Kea&Partners

**L**e thème de la transformation des entreprises est l'axe de recherche et de développement privilégié de Kea & Partners, qui publie régulièrement ses idées et ses expériences dans son magazine, *La Revue*, dont ceci est un numéro spécial.

Le 14 Octobre 2003, pour le deuxième anniversaire de sa création, Kea&Partners avait réuni à Paris, dans les salons de l'Hôtel d'Evreux, place Vendôme, une centaine de dirigeants venus écouter des praticiens témoigner de leurs expériences de transformation, échanger leurs idées avec eux et les confronter à celles de Kea.

### EDITO

Nous avons convié deux authentiques «dirigeants transformateurs» : le premier, Michel Bon, a fait évoluer en profondeur l'énorme organisation qu'est France Telecom après avoir spectaculairement réformé l'ANPE et présidé aux destinées de Carrefour ; le second, Pascal Roché, dans un contexte très différent, a entrepris de donner un nouveau souffle à une vieille dame anglaise, la Barclays Bank. Il nous ont fait tous les deux l'amitié de venir nous dire comment ils s'y sont pris.

Sont intervenus aussi deux «consultants transformateurs» qui ont tous deux vécu plusieurs transformations d'envergure.



L'un d'entre eux, Christian Lévi, vient d'ailleurs de changer de catégorie et de rejoindre le camp des dirigeants, pour animer, au sein d'EDF un ambitieux programme de transformation de la fonction financière. Quant à son ancien collègue de Bossard, Philippe Quême, il s'est découvert sur le tard, après une riche carrière dans le secteur bancaire, une vocation de missionnaire de la réforme de l'Etat (on préfère ici parler de réforme plutôt que de transformation...), sujet sur lequel il vient de publier un ouvrage remarqué et sur lequel il travaille aujourd'hui dans le cadre de l'Institut Montaigne.

Enfin, Jacques Jochem, qui pousse les feux sur le sujet de la transformation au sein de Kea, a tenu le fil conducteur de la matinée. Par son introduction, il a posé quelques définitions éclairantes pour le débat et, par sa conclusion, il nous a donné une grille de lecture commune.

La «cohabitation» public/privé, dans cette conférence, est volontaire car le thème de la réforme de l'État est à l'ordre du jour de nos gouvernants et ne peut laisser indifférents les dirigeants du secteur compétitif. Pour ce qui concerne France Telecom et EDF, il s'agit d'ailleurs d'entreprises en train de migrer d'une catégorie à l'autre... Nous espérons même avoir parmi nous un «ministre transformateur», sur un sujet tout particulièrement critique pour notre pays : la transformation de l'Education Nationale. Il n'a malheureusement pas pu se rendre disponible.

Vous trouverez ci-après une synthèse des exposés et débats de ce colloque. Nous vous en souhaitons bonne lecture, persuadés que vous y trouverez matière à réflexion et à action...

# T ransformation & changement

Jacques Jochem

Pour planter le décor des exposés et débats qui vont suivre, un peu de définition est nécessaire. Nous allons situer ce que nous appelons «*transformation*» par rapport au concept plus classique de «*changement*». Pour montrer que la transformation est beaucoup plus qu'un simple repackaging de ce vieux concept...

## INTRODUCTION

La différence tient en sept mots. Dans transformation, il y a d'abord l'idée de **permanence**, alors que dans changement il y a l'idée de début et de fin. Changer sous-entend passer d'une configuration stable à une autre configuration stable, à travers une période de transition. L'état permanent est la stabilité, et l'état d'exception le changement. Aujourd'hui on a plutôt l'impression que les choses s'inversent, que la situation normale devient l'instabilité et l'exception la stabilité. Il y a, certes, des périodes bénies de stabilité mais elles ne durent pas et même, dans certains cas, elles annoncent la régression. C'est la métaphore de «la balle qui roule» : l'idée que, quoi qu'on fasse, qu'on s'en occupe ou qu'on ne s'en occupe pas, la transformation de l'entreprise est à l'œuvre. La question est de savoir quand et dans quelle mesure il faut s'en mêler et essayer de la maîtriser : faut-il accélérer la balle, la faire changer de direction, ou simplement la pousser, comme on le fait le plus souvent, de projet en projet, au fil des initiatives des uns et des autres ? C'est la question centrale du pilotage de la transformation sur laquelle nous reviendrons.



*Jacques Jochem, ancien élève de l'Ecole Polytechnique, a fait partie de l'équipe d'associés qui, autour de Jean-René Fourtou, a repris le groupe BOSSARD au départ de son fondateur en 1976. Il en a été l'un des dirigeants jusqu'en 1996.*

*Riche d'une expérience internationale et diversifiée de plus de trente ans dans le conseil en management, il se passionne pour la façon dont les entreprises font face au changement et, plus généralement, prennent en compte la dimension humaine de leurs organisations, facteur croissant de leur compétitivité. Il est aujourd'hui directeur de l'Innovation de Kea&Partners.*

Permanence et complexité font que gérer la transformation devient une mission à part entière du management, à tous les niveaux. Avec l'apparition dans beaucoup d'entreprises de dispositifs de support permanents.

Le troisième mot caractérisant la transformation est **comportement**. L'entreprise est un système complexe parce qu'il est habité. Même si, aujourd'hui comme hier, beaucoup de dirigeants rêvent d'entreprises fonctionnant de manière mécanique, prévisible, dans lesquelles des hommes et des femmes «disciplinés» font ce qu'on leur demande et s'adaptent sans résistance aux évolutions

nécessaires... Pour agir sur la performance, il ne suffit donc pas, ou plus, d'agir sur les systèmes et les processus. Il est nécessaire d'aller un cran plus loin, d'influer en profondeur sur les comportements des hommes et femmes qui les font fonctionner.

Le quatrième mot en découle : c'est **durée**. Agir sur des systèmes complexes en utilisant des leviers multiples, avec l'ambition de faire évoluer les comportements, nécessite du temps. Une difficulté que les dirigeants connaissent bien, parce qu'ils sont eux-mêmes de plus en plus précaires et qu'ils subissent une formidable pression du court terme. Ils ont naturellement tendance à privilégier ce qui est visible, spectaculaire et produit des résultats rapides. Or, agir sur les comportements, c'est quelque chose d'ingrat, qui ne se traduit dans des résultats que très progressivement. Donc il faut du temps et de la persévérance.

Le cinquième est **vision** ; encore un mot galvaudé, mais qui, en matière de transformation, revêt une importance toute particulière. Quand on va de projet en projet, il n'est pas indispensable d'avoir une vision. Mais quand on a l'ambition de transformer l'entreprise en profondeur et dans la durée, on ne peut en faire l'économie. C'est elle qui va permettre de faire comprendre la stratégie au plus grand nombre, qui va donner du sens et de la cohérence aux efforts des uns et des autres et qui va fournir le cadre dans lequel inscrire leurs initiatives.

Le suivant, **dirigeant**, n'est que la conséquence logique de tout ce qui précède : transformer l'entreprise est un enjeu de dirigeant. Mais pas de tous les dirigeants. Nous avons, chez Kea, inventé le terme VPLS, autrement dit «veut pas le savoir», pour qualifier les managers qui, aux premiers niveaux de la structure, ne font que relayer la pression des actionnaires : «je veux + 15%, débrouillez-vous, veux pas le savoir», sans prendre en charge les changements néces-

saires. En sachant que la cascade va s'arrêter à un moment donné, parce que celui qui reçoit la pression n'a personne à appeler dans son bureau pour la lui transmettre : il se retrouve pris entre cette pression et toute la complexité de l'organisation, les clients, le personnel, la technologie, les produits, etc.. Le «dirigeant transformateur», c'est lui.

Le septième et dernier mot est **programme**. C'est l'outil de pilotage de la transformation qui reste, pour l'essentiel, à inventer. On sait en effet gérer efficacement des successions de projets de changement et même de grands projets de changement. Le programme de transformation, qui a vocation à les mettre en cohérence au service de la vision, appelle une gestion beaucoup plus souple, beaucoup plus ouverte à l'imprévu, et capable de combiner dans la durée des initiatives multiples et des modes de changement différents.

En résumé, retenons que la transformation consiste à :

- voir les choses de **plus haut**, avec une vision et une prise en charge par les dirigeants,
- agir **plus en profondeur**, à travers des leviers multiples, pour influencer sur les comportements,
- voir **plus loin**, à un horizon qui permet d'obtenir cette vision et ces comportements.

# LES LEVIERS DE LA TRANSFORMATION

un retour d'expérience dans les secteurs public et privé

par Michel Bon

Successivement Directeur Général Adjoint de la Caisse Nationale du Crédit Agricole, Président de Carrefour, Directeur Général de l'ANPE et Président de France Telecom, il a été un acteur de la transformation dans le public comme dans le privé.

Kea&Partners m'a invité à réfléchir aux leviers de la transformation au travers des expériences que j'ai pu vivre au sein de Carrefour, l'Agence Nationale pour l'Emploi ou France Telecom. J'ai essayé de théoriser un peu mais je ne voudrais pas que vous pensiez que cette théorie était déjà tout armée dans ma tête. Dans aucune de ces trois expériences, je ne suis arrivé avec un grand projet en tête : une étape a), une étape b), une étape c). Non, j'ai avancé au fil du chemin, fort de ce que j'avais appris dans ma vie professionnelle...

La théorie que je vais vous présenter, je l'ai donc fabriquée après coup, en essayant de regarder les choses et de les classer. C'est toujours plus impressionnant !

J'ai donc identifié trois leviers :

- la responsabilisation, le premier à actionner ;
- la pression, le moins sympathique mais efficace ;
- le projet commun, le plus puissant, celui que je préfère.

## La responsabilisation

### responsabilisation par la relation hiérarchique

Le premier levier - et le plus évident - est celui de la relation hiérarchique. Chez France Telecom, à l'Agence Nationale Pour l'Emploi, le cœur de la transformation a eu lieu grâce au renforcement de la relation hiérarchique. Chez France Telecom et plus encore à l'ANPE, les marges de manœuvre

managériales restaient faibles. Les supérieurs hiérarchiques ne choisissaient pas leurs collaborateurs. On organisait des concours au hasard desquels les employés étaient affectés ici ou là. Ils débarquaient ainsi, tombés du ciel, au sein d'une agence commerciale. La hiérarchie n'avait pas davantage de pouvoir sur la rémunération de ses subordonnés. Chez France Telecom, il existait une prime, très peu modulée. Si l'on avait bâti, au gré des modes managériales, un système où l'on était censé dialoguer chaque année en remplissant des papiers, des objectifs, des évaluations, l'exercice restait néanmoins extrêmement formel. Pourquoi donc s'épuiser à ce dialogue si cela n'avait aucune conséquence ? Il existait par ailleurs toutes sortes d'échappatoires à la relation hiérarchique : la DRH mais aussi les syndicats, auxquels on préférait soumettre ses doléances, plutôt que d'en parler à son supérieur hiérarchique.

Je me suis donc attaché à transformer radicalement cette relation hiérarchique en redonnant, en premier lieu, le pouvoir du choix des collaborateurs. Cela n'a pas été très facile car le statut de la fonction publique présente certaines difficultés... mais nous sommes finalement parvenus à les contourner. Un exemple : je me suis rendu compte qu'on avait le droit d'organiser autant de concours que l'on avait de collaborateurs à sélectionner, et même, que l'on pouvait choisir le jury. Jury que j'ai alors constitué du responsable hiérarchique immédiat et de son propre supérieur. On entrait ainsi dans un cadre quasiment identique à celui du privé.

Nous avons également donné du pouvoir sur la rémunération. Nous avons dit à nos cadres que toute augmentation automatique – augmentation individuelle due à l'ancienneté ou augmentation générale décidée par le ministre – serait systématiquement associée à une diminution équivalente de leurs primes. A la fin de l'année, le salaire n'aurait pas varié d'un iota et le potentiel de prime serait alors laissé à l'appréciation du supérieur hiérarchique. Là encore, nous nous étions rapprochés du privé.

Point supplémentaire : j'ai passé beaucoup de temps à définir des objectifs. J'ai pratiqué ce que je pratiquais chez Carrefour, et comme Bossard me l'avait conseillé à l'époque, j'ai passé beaucoup de temps avec chacun de mes collaborateurs à définir leurs propres objectifs. Chaque été, une journée entière était dédiée à chacun des membres de mon comité exécutif – on était une petite dizaine, cela faisait donc du temps – à discuter de ses objectifs, de son équipe, de ses problèmes ; puis deux fois dans l'année, nous nous accordions une demi-journée pour voir où nous en étions, s'il fallait recadrer des choses, etc..

Petit à petit, en «pluie fine», cela a fini par toucher tout le monde, ou presque tout le monde ! Ces méthodes sont très efficaces : on est en face-à-face, on dialogue et, surtout, on met en commun des objectifs. Car au fond ce n'étaient pas leurs objectifs, c'étaient les miens et les leurs ; nous les avons arrêtés ensemble, donc nous avons un intérêt commun à ce que ça marche.

Enfin, j'ai essayé, et je ne vous dis pas que j'ai réussi sur tous les points, de couper les échappatoires à la relation hiérarchique. J'ai exposé continûment à mes cadres qu'ils étaient le DRH de leurs collaborateurs. Ils devaient s'intéresser à leurs collaborateurs, suffisamment, pour que leur réflexe naturel, lorsqu'ils avaient un problème, même une feuille de Sécurité Sociale à remplir, soit de venir leur en parler...

Ils devaient savoir ce qui se passait parmi leurs collaborateurs, pour être en mesure de les aider et de les faire progresser.

Pour résumer cette transformation de la relation hiérarchique, je dirais que son maître mot est : «Le fait que ça marche, ce n'est pas mon sujet, ou ce n'est pas ton sujet, c'est le nôtre à tous les deux. Ensemble, on va y arriver». Qui plus est, il est tellement plus plaisant d'y arriver à deux que de peiner dans la solitude...

#### responsabilisation par les boussoles

Les gens aiment bien savoir où ils vont et s'ils sont sur la bonne route. C'est au cœur du processus de responsabilisation.

L'un des problèmes que j'ai rencontrés à mon arrivée à l'ANPE était l'absence d'idée précise et claire sur son utilité même. Vue du gouvernement, l'ANPE fabriquait la statistique du chômage ; l'orienter dans la bonne direction était son objectif. Vue de ses propres salariés, c'était un endroit où l'on se devait d'être sympathique avec les chômeurs, généralement traités partout ailleurs comme des malades quasi pestiférés. A l'Agence, on allait les cocooner mais cela ne les sortait pas du chômage pour autant. Vue des employeurs, c'était un endroit où l'on pouvait trouver le talent dont on avait besoin au moment où on en avait besoin. Vue des chercheurs d'emploi enfin, c'était un endroit qui devait vous extraire du chômage. Quelles différences de vues au final !

Nous avons donc commencé par clarifier l'objectif que l'on a défini comme «remettre les chômeurs au travail». Avec qui pouvait-on atteindre cet objectif ? Avec les employeurs. Personne d'autre ne les remettrait au travail. Nous allions donc nous intéresser aux employeurs de façon à ce qu'ils proposent des offres d'emploi. Personne ne s'est opposé à ces objectifs puisqu'il

s'agissait bien, au final, du rôle central de l'Agence.

A partir de cet instant, nous avons décliné un objectif assez clair qui était de recueillir des offres de travail sans pour autant les attendre. Nous allions plutôt les chercher. Nous avons donc fixé des objectifs physiques : l'agence de Cosne-sur-Loire, aidée de tableaux de bord ad hoc, devait faire tant d'offres dans l'année ; chiffres devenus mensuels ensuite, lorsque l'on a gagné en visibilité. Cela a motivé, voire passionné... et conduit à une croissance accélérée du nombre d'offres. Ils voyaient le résultat de leurs efforts et identifiaient eux-mêmes les méthodes les plus efficaces.

J'ai utilisé à peu près les mêmes leviers chez France Telecom.

Le tarif de la minute de télécommunication allait certainement baisser sous l'influence de la concurrence. Il fallait donc augmenter les quantités pour y faire face. La baisse des prix devait d'ailleurs y contribuer. Nous avons donc inventé le concept du «delta minute» pour diffuser, en interne, le sentiment que chaque employé pouvait aider au développement de l'activité. Nous cherchions à augmenter la consommation journalière moyenne des ménages. Les chiffres nous y aidaient : les Français téléphonaient en moyenne huit minutes par jour. Je disais par conséquent aux employés de France Telecom que passer à douze minutes nous permettrait d'augmenter de 50% notre activité. C'était un bel objectif, qui laissait encore vingt-trois heures et quarante-huit minutes à conquérir. Autant dire que nous avions l'avenir devant nous !

Cela a rendu les choses assez parlantes. Tout le monde n'a pas adhéré mais ils ont en général accepté de s'impliquer davantage dans leur relation avec le client. L'idée était d'amener les clients à réaliser que l'offre de France Telecom pouvait leur apporter beaucoup plus de services qu'ils ne l'imaginaient.



Une des autres boussoles – et elle a été très efficace chez France Telecom – a été de donner des comptes aux acteurs du terrain. Les comptes chez France Telecom étaient fabriqués tout à fait au sommet ; et même au niveau d'une région, les comptes n'étaient pas globaux. Par exemple, on ne savait pas ce que coûtaient les amortissements par région, on avait bien une vue des frais de personnel pour la région, mais il y avait toutes sortes de frais qui n'étaient pas réalloués à la région...

Nous avons essayé de faire des comptes pour chacune de nos unités – il y en avait au début 500 ou 600. Ce fut un cauchemar. Parce que le système comptable n'était pas du tout préparé à cela, mais aussi au vu du nombre important d'échanges internes – la minute de téléphone que je vends à mon client, je l'achète à une unité technique qui la produit, donc une grosse partie du compte est faite par des facturations internes, ce qui complique quelque peu le système ! Mais nous sommes finalement parvenus à notre objectif qui était que le responsable d'une unité voit ses comptes. Par exemple à Millau, plutôt que de lui interdire d'embaucher, ou bien de réduire ses effectifs de deux personnes, ce qui était la méthode jusqu'alors, nous lui avons dit : regardez vos comptes, et si vous voyez que vous pouvez gagner

plus en embauchant du monde, faites-le ; si vous voyez que vous pouvez gagner plus en faisant bouger une partie de votre personnel, faites-le ! Cela a d'ailleurs très bien marché, France Telecom n'a jamais baissé ses effectifs aussi vite que depuis le moment où on a supprimé le contrôle physique des effectifs !

Dans la notion de boussole, il y a aussi, évidemment, les objectifs personnels – que l'on a déjà évoqués. Ce sont des objectifs à moi, je les connais, ils sont adaptés à mon sujet. C'est pour cela qu'ils méritent qu'on passe du temps à les définir ; c'est évidemment ceux-là que le collaborateur verra le plus fortement.

Autre boussole : le benchmark. Cela aide énormément de connaître et mesurer ce que font les autres. Carrefour en fournissait un exemple saisissant. Un magasin est organisé en secteurs et en rayons. Prenez le rayon chaussures : celui de Carrefour à Bourges se comparait avec une demi-douzaine de rayons chaussures de magasins similaires, celui de Moulins par exemple. C'était extrêmement pertinent. Il voyait tout de suite si ses bons résultats venaient d'une augmentation nationale homogène ou de ses propres initiatives. Dans ce dernier cas, il en faisait alors profiter ses homologues au sein de Carrefour.

#### responsabilisation par la décentralisation

Il s'agit tout simplement de rapprocher le pouvoir du client. J'ai hérité en cela de Carrefour, où l'idée de base était que le client était roi – ce qui est classique dans le commerce. Si le client est roi, les gens les plus importants dans l'entreprise sont ceux qui ont une chance de l'approcher. Et qui risque d'approcher le client ? Non pas le Président mais plutôt la caissière, l'employé qui circule dans les rayons pour remettre les produits en place. D'où l'idée de la pyramide inversée ;

banale dans les livres, mais tellement moins courante dans les entreprises !

Je me suis beaucoup employé à la développer chez France Telecom. Je dois dire que l'exercice s'est révélé assez difficile car contre-culturel au possible. L'entreprise était organisée comme une armée et avait d'ailleurs ainsi obtenu de formidables résultats. En sept ans, la France avait entièrement rattrapé son retard et s'était dotée du réseau le plus moderne d'Europe. Les employés étaient assez fiers de cela. Comment convaincre que ces méthodes quasi-militaires, qui avaient si bien réussi dans le passé, devaient changer maintenant que la concurrence était à nos portes et qu'il fallait à présent se rapprocher du client ?

Une façon très efficace d'y parvenir, compte tenu de la taille de France Telecom, était de décentraliser : on entend, on voit et donc on écoute bien mieux le client... ce n'est plus un sujet abstrait, la décentralisation aide à rendre le client concret.

Il faut perpétuellement remettre le client au centre des grosses organisations, elles ont une tendance naturelle à l'évacuer. C'est d'ailleurs plus ou moins facile dans une entreprise comme France Telecom qui fait fonctionner un réseau : il y existe des forces naturelles qui poussent, a contrario, à la centralisation (avoir des pratiques techniques de maintenance homogènes par exemple).

#### responsabilisation par la délégation

J'ai mis en place avec un certain succès la règle de la décision à deux niveaux, autre règle héritée de Bossard : lorsque je suis seul face à une décision, je dois impérativement la prendre avec mon supérieur immédiat sans faire intervenir le reste de notre hiérarchie. C'est un mécanisme anti-remontée assez efficace.

## La pression

Les moyens de pression existent, nul besoin de faire de l'angélisme... chacun les utilise et cela mérite que l'on en dise deux mots.

### pression de la concurrence

Phénomène assez surprenant chez France Telecom que je n'ai pas rencontré à l'ANPE : tout fonctionnaires qu'ils étaient, les salariés craignaient de perdre leur emploi. Ils voyaient arriver la concurrence qui allait bousculer le monopole de France Telecom et étaient donc prêts à certains efforts pour sauver leur emploi. Nous avons donc conclu une sorte de pacte social qui consistait à dire : «Vous resterez salariés de France Telecom – on s'y engage – mais il va falloir, en contrepartie, que vous changiez de poste. On fera néanmoins le maximum pour que vous restiez au même endroit.»

Nous avons appelé ça le redéploiement. Cela peut vous paraître banal mais ça a marché au-delà de nos espérances puisque près de la moitié des salariés de France Telecom a radicalement changé de travail. «Changer de travail» veut dire qu'on pouvait tirer des câbles du haut d'un poteau un matin et se retrouver le lendemain à conseiller les clients Orange sur les forfaits les plus adaptés à leur consommation. Tout s'est fait sur la base du volontariat avec, sans doute, un peu de pression amicale. Ils bénéficiaient néanmoins d'un droit de retour si cela ne fonctionnait pas. Cela a donné des résultats positifs pour la productivité de France Telecom tout d'abord, mais aussi pour les employés qui y voyaient un défi personnel : dans ce nouveau poste où ils étaient allés volontairement, leur succès leur importait, ils s'étaient lancés le même pari que l'entreprise. Leur succès était aussi celui de l'entreprise ; c'était assez magique... S'il n'y avait pas eu l'arrivée de la concurrence, France Telecom se serait

sans doute beaucoup moins transformée. Quel qu'eût été son patron !

La concurrence existe un peu partout, même à l'ANPE : les agences d'interim, par exemple, étaient considérées comme de véritables négriers ! Partant de ce sentiment fortement partagé en interne, j'ai incité les employés de l'Agence à démontrer qu'ils étaient bien plus efficaces que leurs bêtes noires.

La pression par la concurrence est extrêmement salutaire, parce que ce n'est plus le chef qui dit quoi faire ; c'est le salarié qui, face à ses concurrents, veut entrer en action.

### pression du client

La pression la plus efficace et la plus constructive à mes yeux reste, vous l'aurez deviné, celle du client. Vous pouvez d'ailleurs l'utiliser de mille façons.

Une anecdote pour illustrer mon propos : lorsque je suis arrivé chez France Telecom, les agences commerciales étaient toutes fermées le samedi. Je leur ai dit que j'avais cru remarquer chez Carrefour que le samedi était propice aux ventes, qu'on y réalisait le meilleur chiffre d'affaires de la semaine. On m'a alors rétorqué que partout l'administration était fermée ce jour là. Nous avons débattu, vous constaterez que les agences sont aujourd'hui ouvertes le samedi... et qu'on y fait d'ailleurs les meilleures ventes !

Autre astuce pour augmenter la pression du client : à partir de 98-99, nous avons invité les gens du siège à venir prêter main forte aux agences, au moment de Noël. A dire vrai, nous ne servions pas à grand chose - je l'ai fait moi-même et je voyais bien que je n'étais pas à la hauteur - mais cela ouvre considérablement les yeux sur le client. Il y a beaucoup de façons de rendre vos collaborateurs sensibles au client, quelle que soit leur activité, à condition d'être convaincu que c'est un bon objectif et qu'il est important

d'y parvenir. C'est le type de pression constructive : le client amène les collaborateurs à se transformer.

## Le projet commun

C'est le levier qui m'intéresse le plus et c'est celui qui mène le plus loin. Dans toute entreprise, vous trouvez des ressorts de base qui vous permettent d'atteindre un projet commun. Quels étaient-ils pour chacune de mes trois expériences ?

Il régnait à Carrefour une certaine euphorie à travailler pour l'inventeur du concept, pour le leader, pour une société manifestement modèle du point de vue de son management, etc.

Le ressort était beaucoup moins plaisant à l'ANPE : c'était celui du regard des autres sur l'Agence. Cela fonctionnait tellement mal que les gens qui y travaillaient en avaient honte. Le levier était donc de leur dire : «On va vous rendre la fierté d'exercer un emploi magnifique, au secours de vos concitoyens en difficulté. C'est un beau métier.»

Chez France Telecom, il y avait une fierté d'entreprise considérable que l'on retrouve dans d'autres entreprises publiques analogues : ses employés avaient reconstruit le réseau téléphonique français en très peu de temps ; ils en avaient fait un modèle, ils avaient vraiment été très forts techniquement ! Cette fierté d'entreprise était pourtant nuancée par une très forte inquiétude sur l'avenir : «Va-t-on être à la hauteur face à l'arrivée de la concurrence ?». C'était le principal levier à actionner.

Il faut donc trouver le levier qui fédère les salariés autour d'un projet commun. Il est nécessaire, pour cela, de revenir aux questions de base : qui sommes-nous, où allons-nous... et il est encore plus efficace d'avoir un projet stratégique accessible. C'est quelque chose, au fond, que je n'ai pas vraiment réussi chez Carrefour. J'aurais

interrogé la caissière sur la stratégie de l'enseigne, elle m'aurait sans doute parlé de discount, de satisfaction client ; mais je ne pense pas qu'elle aurait eu une vision claire du cap fixé par Carrefour.

Chez France Telecom, peut-être le sujet était-il plus simple... L'argumentaire était le suivant : «Aujourd'hui, nous avons 100% du gâteau, demain, les concurrents vont nous en prendre une partie, alors de deux choses l'une : ou bien le gâteau grossit et l'on continue à se nourrir, ou bien le gâteau ne grossit pas et il faudra se serrer la ceinture». Chacun peut comprendre cela. On explique alors aux employés comment faire grossir ce gâteau. Ils adhèrent plus ou moins mais perçoivent globalement la stratégie.

Si vous avez la chance d'arriver à faire partager une stratégie, je ne parle pas d'un gros document de cent pages, non, mais de quelque chose de vraiment basique qui puisse aller au plus profond, nul doute que cela vous aidera beaucoup... Bien évidemment, cela aide encore plus de rendre cette stratégie aussi locale que possible : si le magasin Carrefour de Moulins apprend qu'un nouvel Auchan s'installe, il fait alors face à un problème que ne rencontre sans doute pas le magasin de Bourges. Il faut par conséquent lui bâtir une stratégie locale. C'est ce qu'on a essayé de faire chez France Telecom mais cela a été beaucoup plus compliqué qu'on ne l'avait imaginé. On allait vraiment au bout de la contre-culture. Une majorité l'a néanmoins accepté et a bâti sa propre stratégie locale. Cela a d'ailleurs conduit à une appropriation très forte d'une stratégie bâtie ensemble.

## Deux réflexions en guise de conclusion

La première est que cela fonctionne et je voudrais vous faire partager mon optimisme à ce sujet.

Carrefour était une société magnifique qui affichait 20% de progression annuelle ; l'ANPE a doublé son efficacité en deux ans si l'on raisonne, de manière assez simple, en nombre de retours à l'emploi. C'est magique, ça marche ! France Telecom a, quant à elle, doublé sa productivité en six ans, en gardant les mêmes employés. Je ne pense pas qu'ils aient fait cela pour leur patron ! Ce sont toutes ces méthodes qui les avaient mis en mouvement, mais c'est aussi la concurrence qui les y poussait.

Cela me donne donc un formidable optimisme pour la Réforme de l'Etat.

Seconde et dernière réflexion : vous aurez compris que mon credo, en matière de management, repose sur la confiance. Oui, je suis spontanément enclin à faire confiance aux autres. Mais la confiance est une vertu extrêmement exigeante ; ce ne peut être une sorte de désintérêt qui conduit, in fine, au désengagement.

Peut-être ce mot vous paraîtra-t-il un peu fort, mais je pense que la confiance repose sur l'amour. On ne peut pas faire confiance sans amour pour les autres : c'est un mélange de respect, d'estime, de devoir, de volonté de rendre meilleur.

C'est ce qu'exprime ce mot de Teilhard de Chardin : «On ne convertit vraiment que ceux que l'on aime».



# MANAGER & une transformation en cours dans le secteur bancaire TRANSFORMER

par Pascal Roché



Pascal Roché est Directeur Général de Barclays Bank France dont il pilote la transformation depuis janvier 2002. Il était auparavant Directeur de la Stratégie Clients chez Axa.

*Vous avez pris la direction de la Barclays France il y a maintenant plus d'un an. Cette banque fait état de résultats financiers solides... Alors pourquoi changer ?*

— Il faut revenir à des choses simples, je crois. En premier lieu à cause de **la crise économique**. Cette crise financière que l'on vit depuis trois ans n'a aucun précédent dans le monde. Les trois variables macro-économiques clés pour le compte d'exploitation d'une banque se trouvent dans une configuration extrêmement rare où elles sont toutes en baisse : les marchés boursiers ; les taux court terme qui, depuis maintenant deux ans et demi, ont subi onze baisses successives ; et les taux long terme qui sont tombés en dix ans de 10% à moins de 4%.

Une seconde raison concerne notre besoin de **rééquilibrer notre business model**.

Comme pour la plupart des banques tournées vers la clientèle aisée, les années 1996-2000 ont été des années formidables. Pendant l'envolée des marchés boursiers, beaucoup de banques se sont orientées fortement sur les produits structurés autour de ces marchés, délaissant quelque peu ce qui constitue le paquebot du métier bancaire : l'acquisition de clients, les cartes de crédit, le crédit immobilier ; toutes choses qui génèrent du revenu beaucoup plus stable que le revenu lié à la banque d'investissement. Comme beaucoup d'autres banques françaises nous avons donc maintenant à rééquilibrer notre business model.

## Les chiffres de la Barclays dans le monde et en France

### Le Groupe Barclays

- un groupe créé au Royaume-Uni il y a plus de 300 ans
- disposant de plus de 3 000 implantations à travers 60 pays
- avec une forte présence en Europe : Espagne, Portugal, France...
- générant de solides résultats financiers : 3,2 milliards de livres avant impôts au 31-12-2002
- 74 000 collaborateurs
- 5<sup>e</sup> banque européenne par la capitalisation boursière et les résultats nets

**Une banque organisée autour de six métiers afin d'offrir un service adapté à chaque cible de clientèle : les particuliers, les entreprises, les multinationales, les institutionnels et les Etats.**

### Barclays Private Clients en France

- 7<sup>e</sup> banque spécialisée sur la clientèle aisée
- 3<sup>e</sup> banque étrangère en France
- plus de 80 ans d'expérience
- 40 agences bancaires
- 15 bureaux Barclays Finance
- 1200 collaborateurs
- 400 conseillers financiers
- des centres d'expertise et des filiales spécialisées (Barclays Vie, BAMF, BSF, Barfimm)

*En quoi vous sentez-vous transformateur plus que manager à la Barclays ?*

— Transformer requiert de définir puis, en permanence, de rappeler le **«pourquoi»** avant même d'aller vers les préoccupations plus classiques du manager centrées autour du **«comment»**.

Avant d'être banquier, j'avais passé onze années dans le groupe AXA. Ce qui m'a fasciné dans la maison AXA, à chaque fusion successive (les Mutuelles Unies, Drouot, AGP, puis la grande fusion avec l'UAP en 96), c'est le fait que ce soit relativement facile de piloter une fusion - ce fut mon cas dans l'Est de la France et transversalement pour les assurances de personnes - dès lors que vous êtes sur le comment. On peut déplorer la fusion... mais c'est le rôle du manager, en terme de culture, de passer au-delà et de focaliser les équipes sur le comment mener à bien la fusion.

Mais lorsque vous gérez un projet de transformation tel que celui de la Barclays, à chaque difficulté, les gens reviennent en permanence au pourquoi : pourquoi change-t-on finalement ? Il faut marteler le pourquoi, le faire partager, en débattre avec les équipes ; il faut vérifier en permanence que les équipes s'approprient le pourquoi.

*Entre imposition et implication, quel style de transformateur avez-vous adopté ?*

— Nous avons essayé de travailler par **«consensus actif»**. Qu'est-ce ça veut dire ? Prenons l'exemple du travail que nous faisons en équipe sur la stratégie. Il faut que les personnes qui remettent en cause la stratégie aient tout pouvoir pour en proposer une autre. La remise en cause systématique mais sans proposition est malheureusement bien trop fréquente. Je pense qu'une personne qui veut s'exprimer sur la stratégie - ou tout autre thème - doit participer à son élaboration et, à défaut d'en proposer une autre, un «consensus actif» doit pouvoir se dégager. Une fois qu'il est dégagé, il faut en revanche savoir arrêter de le remettre en cause et passer à la phase d'exécution !

Quittant une entreprise française pour un environnement anglais, j'ai vécu, à ce propos, un changement culturel. Il me semble que l'on est assez bon en France, et d'ailleurs bien formé, à l'analyse critique... mais il faut savoir aller au-delà. Cette notion de consensus actif, nous avons cherché à l'expliquer, à la partager, y compris avec les partenaires sociaux.

Un second point clé est de savoir **bâtir sur ses forces** : autant il est possible de tout remettre en cause... autant il faut savoir capitaliser sur les capacités clés de l'entreprise. Je crois qu'il est important pour une équipe, surtout lorsqu'un nouveau dirigeant arrive, de reconnaître tous les efforts qui ont été faits, toutes les réussites réalisées, tous les succès obtenus. Car il est crucial de savoir identifier ses forces pour pouvoir s'appuyer dessus dans le cadre de la nouvelle stratégie.

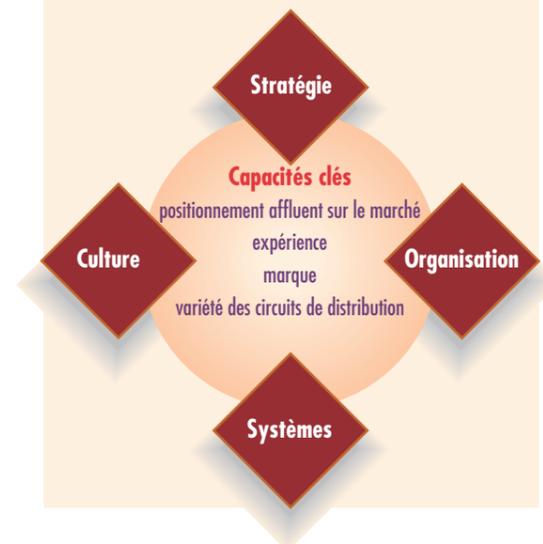
## Le programme de transformation de la banque Barclays

### AGIR SUR LES 4 VOILETS

#### Mission

- Etre une banque innovante qui conseille ses clients à chaque étape de leur vie afin de devenir la référence du marché français affluent.

- A court terme, un modèle d'action autour de 4 volets clés :



## Le volet stratégie

### OPTIMISER LA PROPOSITION CLIENT

Nouvelle expérience client basée sur une proposition essentielle Barclays Private Clients

Mise en place de 10 initiatives commerciales (4 initiatives clés : offre de crédits assurance vie offre internationale KBIs)

Introduction d'une politique de culture de vente

### OBJECTIFS

- Fidéliser nos clients
- Accroître notre "wallet share" client
- Améliorer la rentabilité de nos clients

- Accroître notre base clients
- Dé-corréler nos résultats par rapport au marché boursier
- Accroître notre "wallet share" client

- Améliorer nos comportements en matière de vente
- Mettre en place de solides processus commerciaux
- Transformer notre force de vente Barclays Finance

*Nous ne vous ferons pas dévoiler votre stratégie... En revanche, quels sont les points de culture que vous essayez de travailler ?*

— Nous avons trois grands sujets sur le volet de la culture.

• J'ai trouvé une entreprise avec une technicité extraordinaire, peut-être même une culture trop «technico-technicienne». Un des premiers axes de travail que j'ai souhaité engager a été d'améliorer notre **culture managériale**, de renforcer le rôle de manager des encadrants.

• Nous voulons par ailleurs passer d'une logique artisanale à une **logique industrielle**. «Logique artisanale» n'est pas du tout péjoratif : c'est faire une pièce unique pour le client, une pièce chaque fois différente. Lorsqu'un client aisé pousse la porte d'une agence de la Barclays à Lille, à Paris, etc., avec la même expression de besoins, il peut avoir des réponses assez différentes. C'est bien que le rôle du conseiller existe... mais le côté artisanal pose deux problèmes. Le premier est le partage de l'expérience ; et dans une entreprise moyenne, c'est un élément clé pour tirer toutes les équipes vers le haut. Le second est un problème de conseil client, or il faut être de plus en plus rigoureux sur ces sujets-là.

• Enfin, nous travaillons pour introduire une **culture de vente** : sujet éminemment classique mais très compliqué dans une banque un peu haut de gamme. Dans notre type de banque, nous sommes confrontés à une longue tradition de ne pas «déranger» le client. Ils ont des fortunes parfois très importantes, et la pro-activité, pour un conseiller, est parfois difficile. J'ai souhaité donner un petit électrochoc à mes équipes sur ce sujet. Lors de mes premières visites en agence, j'ai cherché à tenir un discours autour de la vente en disant : «On est là pour vendre. Pour vendre un conseil, et c'est un métier formidable, haut de gamme ; mais in fine on est bien là pour vendre». D'ailleurs il y a des techniques de vente, des indicateurs (le nombre de rendez-vous, le taux de transformation, etc)... Ce sont des réflexes beaucoup plus développés dans la banque de détail ou l'assurance qu'ils peuvent l'être chez nous !

*Quelle a été la place des systèmes d'information dans votre programme de transformation ?*

– C'est un des volets de notre programme mais ce n'en est certainement pas le cœur ! Je vais d'ailleurs vous raconter une anecdote que je trouve révélatrice. Quand je suis arrivé, on m'a montré le bilan d'un audit externe réalisé trois ans auparavant et résumant le système par : «le core system est broken». Ce mot était devenu très populaire en interne. Le «core system est cassé», il n'est pas bon... et tant que vous ne le changez pas, vous ne pouvez rien faire ! C'était tellement ancré dans les mentalités qu'une des premières questions, naturellement posées par les partenaires sociaux dès que je les ai rencontrés, a été : «quand va-t-on changer le core system ?» Dramatique !

C'est dramatique parce qu'en terme de culture interne, cela donne l'impression aux équipes qu'on ne peut rien faire : c'est la faute du marché boursier et c'est la faute de l'informatique. Or, au bout de quelques jours avec les informaticiens, j'ai fait deux constats.

– Le premier est que derrière ce mot terrible, «le core system est broken», popularisé auprès des mille cinq cents personnes, il n'y avait pas de réalité. Né de la fusion de deux anciens systèmes, il était, c'est vrai, d'une architecture technique assez complexe. Pourtant tous les indicateurs sur le taux d'utilisation, la capacité des machines, la flexibilité, étaient pour moi au vert...

– Second point, côté vente, un système frontal de relation client avait été développé en interne, vraiment remarquable.

J'ai donc essayé de convaincre que c'était une fausse raison et que l'on pouvait vraiment faire des choses sans attendre de modifier les systèmes d'information.

*Comment avez-vous animé votre Comité de Direction autour du sujet de la transformation ?*

– J'ai confié l'élaboration de la stratégie à une équipe externe au CODIR ! Lorsque vous venez d'arriver dans une entreprise, c'est le type de choix qu'il faut assumer... Il était en effet hors de question qu'elle soit bâtie par quelques hommes de direction générale, moi le premier ; tout simplement parce que ce n'est pas mon mode de management, et parce que, découvrant le monde bancaire et ayant un lourd passé d'assureur, il m'était difficile de définir seul une stratégie pour notre maison. J'ai donc souhaité confier la réflexion sur la stratégie, non pas à l'équipe de direction générale qui menait avec efficacité la banque, mais plutôt à un groupe de **huit personnes, de niveau N-2 ou N-3, de tous horizons**, ce qui était, pour notre entreprise, très novateur. Huit personnes, qui se sont auto-intitulées le G8 ; elles se sont passionnées pour ça !

Un retour d'expérience intéressant : il faut savoir gérer la frustration de l'équipe de direction générale qui se dit : «on confie l'élaboration de la stratégie à huit personnes autres que nous, à huit de nos collaborateurs». Même s'il y a des rendez-vous réguliers toutes les semaines avec le Comité de Direction pour comprendre, discuter, valider ou infirmer, c'est plus ou moins facile !

*Comment avez-vous, du coup, géré l'appropriation de cette stratégie élaborée par une équipe dédiée ?*

– Au bout d'une semaine a été mis en place un processus de validation pour commencer peu à peu à élargir le débat à 50-70 collaborateurs de l'en-

treprise. Lorsque vous «mettez en conclave» huit personnes de l'entreprise qui s'isolent pendant quelques semaines pour construire sa stratégie, vous vous exposez à un autre type de frustration. Les autres collaborateurs se disent : «qu'est-ce qu'ils nous concoctent, et pourquoi ont-ils été choisis par le dirigeant ?». Nous avons donc très vite essayé d'ouvrir, même si la stratégie n'était pas finalisée, et d'entrer dans un processus de validation, ou du moins d'échanges.

Concrètement, cela veut dire des réunions internes avec les équipes terrain, les équipes de vente, de conseillers, les responsables, des experts extérieurs, voire même des cabinets conseils qui se sont prêtés au challenge de notre stratégie. Et puis surtout, nous avons tiré profit d'être dans l'un des plus grands groupes bancaires mondiaux : le G8 est allé en Angleterre, en Espagne, discuter avec des spécialistes, même s'il y a incontestablement des spécificités bancaires françaises.

Quand, au bout de quelques semaines, la stratégie a été validée, il y avait déjà, par diffusion, par capillarité, à peu près soixante-dix personnes qui disaient que ce qu'avait fait le groupe, ce n'était pas mal, que cela avait du sens ! Une première étape essentielle...

*Peut-on transformer avec des gens provenant uniquement de l'interne ?*

– Partant du principe que nous n'avions pas la compétence interne pour coordonner le programme, nous avons fait venir une personne de l'extérieur. En terme de profil, nous avons choisi un associé d'un cabinet de conseil qui avait été pendant onze ans dans une banque - la Banque San Paolo en France - directeur d'agence, responsable du marketing, etc. Sa double compétence (conseil et banque) est intéressante pour piloter un tel changement.

Il fallait par ailleurs donner un vrai positionnement à cette personne chargée de la transformation, d'autant plus qu'elle venait de l'extérieur. Elle est donc entrée au Comité de Direction générale, dans un rôle de coordinateur.

*Avez-vous préféré dédier une équipe, ou vous appuyer sur les opérationnels pour mener à bien les changements ?*

– Notre programme a été découpé en 17 projets sur lesquels ont été nommés 17 chefs de projet en interne, ayant déjà une mission opérationnelle dans l'entreprise. Par exemple un directeur d'agence, reconnu par ses pairs, pilote l'un des projets. Quelqu'un de l'organisation pilote un autre projet.

Nous avons été attentifs à fixer des **règles communes** à ces 17 chefs de projet. Mais nous avons aussi beaucoup insisté sur le **droit à l'erreur**.

La seule chose que je leur reprocherais, c'est de ne pas être venu voir ce coordinateur en cas de difficulté, d'avoir gardé ça pour eux. Nous leur avons dit : «vous allez faire ce projet en plus de votre travail, vous allez coordonner des équipes internes, et tout cela est compliqué. Le droit à l'erreur existe, nous sommes là pour vous aider. Agissez, partagez entre vous, venez nous voir... et surtout n'ayez pas peur, vous avez le droit à l'erreur.»

Par ailleurs, nous appliquons un des principes Barclays de communication : **l'auto-évaluation**. Lors de chaque réunion de communication, de chaque grand-messe, il y a une évaluation à chaud et à froid, avec une vingtaine de questions de base, telles que : «est-ce que la stratégie est claire, est-ce qu'elle est comprise, est-ce que vous avez envie de jouer un rôle dans cette stratégie ?, etc.» Nous mesurons depuis trois mois les résultats de ces évaluations, ce qui nous donne en permanence le niveau d'appropriation.

*Qu'est-ce que cela a changé pour vous, d'être dans un environnement anglo-saxon ?*

– Il ne faudrait pas tirer de généralités mais il est vrai qu'il y a des règles de fonctionnement d'origine anglo-saxonne très fortes chez nous !

• **La contrainte à gouvernance** stricte : nous avons quatre niveaux d'investissement et, selon le seuil d'investissement, des modes de gouvernance, de reporting appropriés. Ces reporting sont très lourds, très structurés... La gouvernance est très stricte, presque scolaire et... très efficace ! A la Barclays, il y a au niveau mondial 70 projets majeurs de transformation - notre projet de transformation de la Barclays en France en fait partie. Tous les mois, les 70 projets donnent lieu à une évaluation par une équipe centrale, avec des règles du jeu claires. Cette évaluation se caractérise par un feu vert, orange ou rouge. Si, pendant trois mois successifs, votre projet de transformation est évalué en rouge, vous avez un reporting exceptionnel devant le directeur financier du Groupe, pour comprendre, pour vous aider ; et je peux vous dire que cela motive si vous devez plancher devant le board du Groupe !

• **La responsabilisation personnelle** où les rôles sont pré-définis rigoureusement : un accountable executive, un project manager, un executive sponsor ; c'est une autre personne qui est responsable des bénéfices, souvent un directeur commercial en charge de s'assurer que les bénéfices prévus à l'origine sont bien mis en œuvre. Tout ce petit monde a une responsabilité personnelle, s'engage de manière signée, tout en sachant que seul le travail d'équipe fera - ou pas - du projet un succès.

• **Le court... et le long terme**. Cette combi-

raison a un côté complexe, voire schizophrénique ! La transformation, agissant par essence sur les comportements, exige le long terme ; mais, tous les mois, nous avons des indicateurs très simples, au nombre de trois, qu'il faut savoir faire avancer... Cela se manage entre autres par de petites victoires, des good stories ; c'est une véritable contrainte à intégrer.

• Le VBM, autrement dit **le value based management**. C'est un calcul simple de la valeur générée («embedded value») pour chaque projet. Plus généralement toutes vos actions doivent être guidées par le Value Based Management. Ainsi toute bonne idée, produit ou service client, devra faire l'objet d'une évaluation financière. Les 70 projets de transformation sont en permanence évalués sur la valeur qu'ils vont créer. Cela vous permet de réfléchir par rapport à votre projet initial, à l'enjeu financier inhérent au projet, et de vérifier qu'à tout moment votre allocation d'investissement, financier ou humain, est la bonne. C'est aussi un bon outil pour **savoir arrêter les projets**. On n'hésite pas, et c'est aussi une autre caractéristique du monde anglo-saxon, à remettre en cause le projet, voire à l'arrêter : au bout de quelques mois le projet peut avoir tel ou tel problème, ou l'environnement stratégique peut avoir évolué...

*Parlez-nous du «coaching entre pairs», un outil peu commun en France !*

– Voilà un outil qui m'a mis mal à l'aise au début ! Nous sommes six directeurs généraux : quatre agissent sur ou depuis le territoire britannique, un en Espagne et moi-même. Le coaching entre pairs, cela veut dire non seulement que nous devons expliquer à l'un de nos pairs notre projet stratégique et nos performances financières... mais aussi que c'est ce collègue qui, après les avoir challengés, peut expliquer à notre place nos résultats auprès d'autres dirigeants de la Barclays. Au moment où on l'a évoqué, j'ai, très franchement, voté contre – 4 étaient pour, 2 contre. Réflexe ? Je ne sais pas. «Comment est-il possible que ce collègue, pour lequel j'ai le plus profond respect mais qui dirige par exemple le Private Banking sur le plan mondial, dirigeant remarquable au demeurant, mais qui ne connaît guère le marché français, à qui j'ai expliqué ce que je veux faire, mes difficultés, mes résultats, en soit le porte-parole ?» Cela renvoie à des fonctionnements en équipe qui sont peut-être plus naturels dans l'éducation et la logique anglo-saxonnes que la nôtre... C'est en tout cas très stimulant. Il faut juste savoir fixer les bonnes règles du jeu.

*Quel est votre plus beau succès de transformation à ce jour ?*

– Il y a des chiffres intéressants... Cette année, sur le marché immobilier, nous sommes en hausse de 88% alors que le marché n'est en hausse que de 15% ! On a fait plus de marketing, on a formé les vendeurs, on a beaucoup plus vendu à taux variable qu'à taux fixe... On a plus agi sur le levier culture que sur le «dur» (offres produits...).

On a aussi bien relancé l'assurance-vie ; on est en train de réussir sur d'autres sujets, pas forcément tous, mais les chiffres prouvent que l'on avance. On est en conquête nette de clients, on gagne des parts de marché sur les segments stratégiques majeurs.

Ce qui, à ce stade, nous semble le plus important, le plus satisfaisant, ce sont les comportements. Nous avons eu récemment la deuxième staff survey (200 questions que l'on pose aux collaborateurs tous les deux ans) et là, on a vu qu'on avait franchi un pas. Grâce au temps et à l'aide que nous avons accordés aux équipes... Tout le monde n'est pas fait pour conduire un programme de transformation, surtout les collaborateurs que l'on a promus et toujours jugés sur la technicité. Les aider à franchir ce cap est long, cela nécessite d'être présent auprès d'eux, d'être présent physiquement, d'être là pour les convaincre et les aider... et peut être, surtout, de leur prouver qu'il ont le droit à l'erreur !

# INCARNER & IMPULSER LA TRANSFORMATION

*Les paradoxes du Transformateur*

par Christian Lévi

Christian Lévi a rejoint EDF au printemps 2003 comme Directeur de la Transformation des Finances et du Contrôle de Gestion Groupe. Il a mené auparavant dans ce domaine des transformations d'envergure, notamment dans l'industrie pharmaceutique.



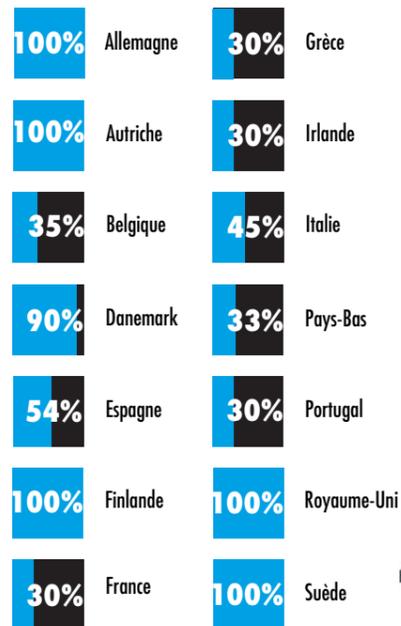
**Quelles sont les grandes étapes qui vont rythmer la transformation d'EDF ?**

Nous sommes conditionnés par l'ouverture progressive du marché électrique à la concurrence. Celle-ci a démarré en 1999 pour les grands industriels. Puis, en février 2003, après le décret abaissant en France le seuil d'éligibilité à 7 GWh, 37% du marché français s'est ouvert à la concurrence. Cette année, au 1<sup>er</sup> juillet 2004, nous aurons une échéance majeure : deux millions de clients professionnels, artisans, vont potentiellement entrer dans le monde concurrentiel. 70% du marché électrique français sera alors ouvert à la concurrence. Enfin, au 1<sup>er</sup> juillet 2007, l'ensemble du marché électrique, soit 27 millions de clients, sera totalement ouvert.

Cela ne se passe pas seulement en France : chacun des pays européens est maintenant, au moins en partie, ouvert à la concurrence. Et désormais, des pays comme la Belgique, l'Allemagne ou la Suisse cherchent à exporter en France (Cf. cartes page suivante).

Pour EDF, contrairement à la situation dans d'autres secteurs, nous avons une capacité d'exportation limitée techniquement au delà des pays limitrophes, et ce à cause des problématiques liées aux interconnexions.

## Reconfiguration de l'industrie énergétique en Europe



Part du marché ouvert à la concurrence

### Cette ouverture à la concurrence, quels impacts aura-t-elle sur votre marché ?

Nous allons être confrontés à une quadruple compétition.

#### • Une compétition de la demande :

notre problème n'est pas de vendre plus, mais de répondre au plus juste à la demande. Aujourd'hui la demande d'électricité est inférieure à la production d'électricité en France. Cependant, ce n'est qu'une vision globale et, à l'instant *t*, il se peut que la demande soit supérieure à l'offre. La question est donc de savoir comment équilibrer à tout instant «l'offre et la demande» avec une compétition sur les prix très importante.

Rappelons aussi que l'électricité ne se stocke pas ! Tout le monde a entendu parler de «l'effet canicule» : on pourrait penser qu'avec les températures exceptionnelles de l'été dernier, il y a eu une forte demande d'énergie et qu'EDF a donc gagné beaucoup d'argent ! Ce n'a pourtant pas été le cas : «l'effet canicule» a coûté à EDF près de 300 millions d'euros. Car durant cette période, notre capacité de production était insuffisante : nous avons été contraints de baisser notre production à cause des températures, notamment des

fleuves en amont des centrales. Pour satisfaire la demande d'énergie et donc répondre à tous nos clients, EDF a dû acheter l'électricité nécessaire sur le marché.

#### • Une compétition sur les prix :

les prix, sur le marché, peuvent être multipliés par dix comme nous l'avons vu cet été. EDF doit donc redéfinir ce qu'est une offre, comment la vendre, à qui la vendre et comment gérer les différents types de clients.

#### • Une compétition des clients :

autant les grands industriels vont certainement avoir des contrats pluriannuels, autant - si on se base sur l'expérience anglaise -, les particuliers vont être très enclins à passer à la concurrence : il est plus facile pour un ménage de changer de distributeur d'électricité que de changer d'opérateur de téléphone ; il n'y a même pas de numéro pour fidéliser le client ! Mécaniquement, nous nous attendons en France à perdre des parts de marché.

#### • Une compétition sur les compétences :

de nombreuses compétences partent à la concurrence, voire créent des compétiteurs. Nous avons donc un vrai travail à faire sur la gestion de nos compétences : comment motiver l'ensemble de nos collaborateurs, comment garder l'exhaustivité des compétences ? comment attirer sans changer notre culture ?

### Autres causes poussant EDF à se transformer

Chez EDF, se transformer est une nécessité. Au-delà de l'ouverture à la concurrence, EDF doit faire face à de multiples points :

- le besoin de renforcer les fonds propres du groupe pour assurer son développement,
- la reconfiguration en cours de l'industrie énergétique en Europe (les nouvelles formes d'énergie, les distributeurs de demain, etc.) - comment savoir qui seront les futurs concurrents ?
- la dissociation comptable des métiers d'EDF, conséquence de l'ouverture des marchés. Jusqu'à présent, le commercialisateur vendait tout ce que le distributeur distribuait, qui lui-même distribuait tout ce que le producteur produisait. Demain le producteur pourra produire pour le distributeur mais aussi pour d'autres distributeurs, et le commercialisateur pourra éventuellement faire ses achats à l'extérieur. Comment va évoluer le groupe EDF ? Quelles seront les relations entre la partie maison mère et ses différents métiers ? Autant de réponses qui auront un énorme impact sur les modes de fonctionnement et la gestion des comptes...
- mais aussi la création de l'Agence de participation de l'Etat (APE), le rôle de la Commission de Régulation de l'Electricité (CRE), ...

Se transformer est une nécessité...mais la Transformation d'EDF n'est pas libre ; elle est soumise à un certain nombre de contraintes ...

- Le financement du Service Public : il a un coût.
- Le cloisonnement européen : le prix au compteur d'électricité en France est le plus bas en Europe, ou un des plus bas (comme dans les Telecom)... EDF ne peut pas pour autant tout vendre à l'étranger et ne plus rien vendre en France...
- Le renouvellement de l'outil industriel impliquant la nécessité de renforcer les capacités financières propres du groupe.
- Le mix énergétique.
- L'adaptation du modèle économique actuel.
- La taille et la complexité des systèmes : les systèmes d'EDF sont très complexes et pour certains ont une vingtaine d'années. De plus ils étaient conçus pour répondre à une organisation qui ne sera sans doute plus celle d'EDF d'ici trois ans. Faire évoluer ces systèmes est une énorme contrainte, d'autant plus que cela va prendre un temps considérable et nécessiter une capacité d'anticipation très forte.

### La transformation des Finances et du Contrôle de Gestion d'EDF, que signifie-t-elle pour les 172 000 salariés ?

Elle soulève deux points majeurs.

#### • Le premier consiste à transformer la culture financière des 170 000 salariés.

Transformer la culture financière revient à lancer un programme très ambitieux sur l'ensemble des populations du Groupe : depuis les dirigeants, qui doivent arriver à jongler avec l'EBITDA, l'EBIT, le net operating profit et autres sujets, jusqu'à l'ensemble des collaborateurs. Cela représente bien évidemment un challenge passionnant. Je suis d'ailleurs souvent interpellé par des agents qui cherchent à comprendre pourquoi la maîtrise des notions de finance/gestion est devenue aujourd'hui si importante. Sans renier l'histoire d'EDF et ses succès, j'essaie aujourd'hui de leur montrer que l'assimilation de l'ensemble de ces principes est le meilleur gage de réussite face aux défis qui se présentent et se présenteront à nous.

• Mais cela requiert aussi d'adapter notre modèle économique et notre système de pilotage. Par exemple, la question de la marge. C'est pour nous aujourd'hui une problématique majeure. Une autre question que nous nous posons concerne notre structure de pilotage : notre organisation tend, comme tous les grands groupes internationaux, à se

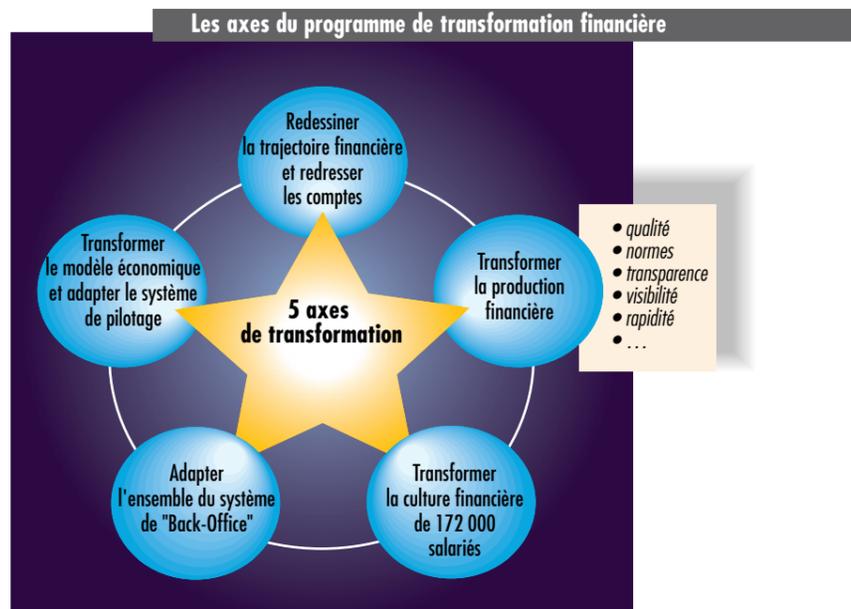
structurer non seulement par zone géographique mais aussi par activité ou par métier. Nous avons de plus en plus besoin d'avoir des comparatifs de rentabilité entre l'Allemagne, la France, l'Angleterre... Je pourrais aussi évoquer les flux inter-branches ou les transferts entre métiers. En fait, notre modèle économique est aujourd'hui à adapter, bref à transformer.

**Au-delà de ces deux points majeurs, quel est l'agenda de votre programme de transformation d'EDF ?**

Il y a en fait trois axes supplémentaires à notre programme de transformation financière d'EDF.

- **Redessiner la trajectoire financière :** cet axe est bien sûr de la responsabilité directe du Directeur Général Finances, mais aussi de l'ensemble des Responsables de Branche.
- **Transformer la production financière :** c'est se mettre au même niveau que les grands groupes internationaux, c'est améliorer notre transparence, la visibilité sur l'ensemble de notre entreprise, c'est être plus rapide. EDF a ainsi, pour la première fois, publié ses comptes semestriels le 2 octobre dernier. Cela a nécessité un travail considérable sur la partie comptable et gestion. Sortir des comptes semestriels, cela implique d'organiser de nouveaux process de management, de gestion ou d'investissement.

- **Adapter l'ensemble du back office :** la particularité d'EDF est de produire, de distribuer et de vendre un même produit - l'électricité. Mais autour de ce produit, une multitude d'usages en est faite, avec aussi de nombreux tarifs. S'ouvrir à la concurrence, c'est proposer des tarifs beaucoup plus pertinents, plus précis, presque individualisés, du grand compte au particulier. Cela veut dire que la maîtrise de la facturation va devenir majeure pour EDF : ainsi de nombreux projets autour de cette problématique ont été lancés afin de répondre au plus juste à nos 27 millions de clients en 2007. Cela implique de revoir les modes de comptabilisation, la gestion du compte clients, la gestion du BFR, les relations bancaires, les paiements fournisseurs, etc., tout en intégrant l'évolution du système de tarification.



**Vous qui êtes Directeur de la Transformation, expliquez-nous cette fonction que l'on rencontre de plus en plus dans les grands groupes ?**

Pour ma part, je dirige la transformation financière du Groupe : c'est une fonction de «chef d'orchestre», focalisée sur les actions de progrès.

Quelle est l'articulation avec les fonctions opérationnelles ? Les opérationnels sont plutôt centrés sur le court et moyen terme alors que les chargés de la Transformation se concentrent sur le moyen et le long terme. Au sein de la Finance, c'est le Directeur Général Finances qui fait la liaison entre le long terme et le court terme.

Au niveau des branches, on a décidé de dédoubler l'organisation : il y a des gens qui effectuent leurs tâches opérationnelles et puis en parallèle, il y a ceux qui réorganisent les nouveaux systèmes de gestion.

C'est un parti pris qui paraît sain. Si on me demandait de gérer les budgets, de sortir les comptes semestriels, de faire les comptes de septembre, de faire une pré-consolidation en novembre, de sortir les comptes en décembre, tout cela en redessinant la trajectoire financière, en lançant un projet de restructuration du système de gestion, etc., ce ne serait sans doute pas possible !

**Quels sont vos premiers résultats ?**

D'ores et déjà, une nouvelle organisation de la Direction Générale Finances a été bâtie mi-2003. Par ailleurs, on a anticipé le passage aux normes IAS et une première présentation des comptes semestriels a été faite en octobre dernier. La visibilité de la performance d'EDF s'en trouve nettement améliorée, ce qui a été apprécié très positivement par les analystes.

La refonte du système de gestion est lancée autour d'un important projet de Core System appelé PGI (Programme de Gestion Intégrée). Aujourd'hui, 18 000 collaborateurs utilisent ce nouveau système et dans trois ans, ils seront 100 000 utilisateurs.

Un important plan de performance pour l'ensemble du Groupe EDF a également été lancé, incluant notamment un volet de réduction des coûts.

Une structure de benchmark permanent a été mise en place de manière à pouvoir, à tout instant, nous positionner par rapport à

nos futurs concurrents. Enfin, une Corporate Finance University a été lancée pour répondre à la transformation de la culture financière. Comme vous le voyez, la transformation est en marche !

**Quels partis pris avez-vous adoptés pour définir votre programme de transformation ?**

Une fois la cible identifiée, le travail essentiel de la Direction de la Transformation est de tracer une trajectoire et de mettre tout en place pour atteindre les objectifs fixés. Ce qui implique de faire des choix parmi différentes options ouvertes. Par exemple :

- **Transformer en parallèle ou transformer par sujet ?** Dans un monde idéal, il faudrait tout paralléliser, avoir un plan d'ensemble, et se dire qu'on accroche chacun des sujets par rapport à ce plan. Aujourd'hui, c'est impossible... On a donc commencé par travailler plutôt par sujet, même s'ils sont tous liés entre eux : la facturation, l'outil industriel, le corps social, la finance. Mais travailler sujet par sujet n'est pas suffisant. Quel niveau d'autonomie, quel niveau de parallélisme doit-on donner à tout cela ?
- **Vision d'ensemble versus initiatives et actions.**

Cela induit une vision d'ensemble autour de laquelle il faut montrer les interactions entre les différentes actions. Inversement on ne peut pas non plus arrêter tout le monde, il faut savoir laisser suffisamment de place aux initiatives.

- **Le court et le moyen terme versus la trajectoire long terme.**

Ma mission se concentre plutôt sur le moyen et surtout le long terme, au-delà de l'année. Cela ne veut pas dire qu'au jour le jour, il n'y a pas de problèmes à régler. En fait, plus de mille personnes travaillent à temps plein sur la transformation financière du Groupe EDF, pour des résultats qui sont planifiés à deux, trois, quatre ans. Parallèlement, il y a toute une organisation sur le court et le moyen terme. La question est de savoir comment relier les deux.

- **Proactivité versus gestion des risques ?** Il y a aujourd'hui de nombreuses adaptations à prévoir, en particulier sur toute la refonte des systèmes de facturation, de ce qu'on

appelait les systèmes métiers, ou sur tous les systèmes d'achat d'énergie. Faut-il en conséquence s'engager sur ces thèmes, ou ne vaudrait-il pas mieux attendre d'avoir une meilleure visibilité du marché ?

• **Anticipation/planification versus incertitude de l'environnement stratégique de demain :**

c'est un thème que j'ai déjà évoqué. Avec l'appui de notre Direction de la Stratégie, nous devons d'ores et déjà prendre certaines décisions, anticiper, nous préparer à l'ouverture du marché.

• **Imposition versus adhésion :**

Michel Bon nous disait : « si vous n'emmenez pas les gens avec vous, surtout quand il y en a plusieurs milliers ou plusieurs dizaines de milliers, vous êtes sûr de ne pas y arriver ». Inversement, tout ne peut pas être traité sur le mode « mobilisation ». La seule adhésion peut-elle suffire ?

• **Rapidité versus contrôle des coûts :**

nous avons nous-mêmes, à la Direction Financière, engagé un processus de réduction des coûts ; ce n'est donc pas le moment de multiplier le budget par trois... et pourtant, tous ces sujets nécessitent des investissements pour avancer !

Définir le chemin de la transformation nous demande de bien jouer avec ces différents paradoxes, avec une contrainte majeure, celle des ressources, qu'elles soient du domaine de la finance ou de celui des compétences internes ou externes.



*Il n'y pas de fatalité de l'empêchement à la réforme de l'Etat.*

Un peu de sémantique tout d'abord. Parler des réformes de l'Etat, c'est traiter de deux choses à la fois : la réforme de l'Etat proprement dite mais aussi les réformes conduites par l'Etat. J'aborderai les deux sujets dans mon propos.

Les nombreux ouvrages d'actualité sur le déclin de la France, sa décadence ou son désarroi, n'abordent prati-

# L'Etat peut-il réussir ses réformes ?

par Philippe Quême

Le parcours de consultant de Philippe Quême l'a amené à se passionner pour la réforme de l'Etat. Aujourd'hui consultant indépendant, il a été auparavant associé de Bossard Consultants puis de Gemini Consulting. Il est l'auteur de « L'Etat peut-il réussir ses réformes ? » chez l'Harmattan.

quement jamais l'aspect proprement dit de « méthode ». Et pourtant, je prétends qu'il est tout aussi nécessaire de s'interroger sur la méthodologie mise en œuvre pour conduire la dite réforme que de débattre du fond d'une réforme – savoir si les français doivent travailler 25, 35 ou 45 heures. C'est le point de départ de ma réflexion et de celle que j'ai conduite avec l'Institut Montaigne.

Il n'existe peut-être ni réforme complètement réussie ni réforme totalement échouée ; d'aucuns diront que chacune est un cas d'espèce et qu'il n'y a pas de lois communes aux différentes réformes ! Pourtant l'étude de différents exemples nous montre que les méthodes employées sont cruciales dans la réussite, ou non, des réformes qu'elles servent.

Prenons quelques exemples, et examinons-les sous l'angle de la méthodologie employée... Les réformes échouées tout d'abord.

**Les réformes échouées**

**EXEMPLES**

- Le CIP (Contrat d'Insertion Professionnelle) en 1993
- L'assurance maladie en 1996 (Juppé)
- Les régimes spéciaux de retraite en 1996
- L'ARTT
- Les réformes institutionnelles en Corse
- La retenue des impôts à la source (Rocard 1989)
- La suppression de l'ISF (Balladur 1993)
- Les 14 réformes de l'Education Nationale en 40 ans

Premier exemple : la réforme de l'assurance maladie en 95-96. Même si cette réforme a eu quelques points positifs, que d'écarts entre ses objectifs initiaux (une réforme de fond s'attaquant à l'ensemble des sujets) et ses résultats ! Les erreurs commises sont par trop nombreuses... Quelques-unes des plus notables : tout d'abord on a voulu croiser deux logiques à la fois. On a voulu faire dans l'urgence – pour rechercher des économies à court terme dans un moment de ralentissement de l'économie - une réforme de fond touchant aux structures et cherchant à contractualiser notamment avec les professionnels de la Santé et les administrés. On a voulu décentraliser et déconcentrer... Conséquence : on a eu un discours politique quelque peu incohérent. Qui plus est, on a in fine essayé de réformer en même temps les régimes sociaux de retraite et le contrat de plan de la SNCF : un sacré package ! Devant l'ampleur de la réforme, et l'absence flagrante de débat public préalable, deux millions de personnes sont descendues dans les rues. Manque de cohérence, manque de simplicité, manque de débat, manque de temps... tels sont les cruels enseignements de cette réforme.

Autre exemple : l'ARTT. Sans débattre du fond et du coût du passage aux 35 heures, il y a d'énormes critiques à faire quant à la méthode.

Nombre d'erreurs ont été commises. Cette réforme complexe, portant sur un sujet lui-même complexe et surtout très hétérogène, a été conduite par une équipe bien trop petite... Le sujet, qui n'avait pas été fragmenté, a été étudié bien trop vite. Les fonctionnaires n'ont pas fait l'effort d'immersion nécessaire dans certains milieux pour comprendre quels problèmes spécifiques les 35 heures allaient poser : de réelles impasses ont ainsi été faites sur certains secteurs, notamment les PME, les hôpitaux, l'hôtellerie. En conséquence de quoi le cadre défini de la réforme s'est trouvé être bien trop rigide et a montré ses limites. Qui plus est, le débat public et la concertation ont été pratiquement absents. Quant au dispositif d'évaluation de la réforme, il est inexistant : rien ne permet de faire la séparation entre les emplois créés suite aux trente-cinq heures, et ceux inhérents à la croissance !

Dernier exemple probant : la réforme de Bercy. Elle consistait à fusionner la Direction Générale des Impôts et la Direction Générale de la Comptabilité Publique (135 000 fonctionnaires au total) et a provoqué la démission du Ministre. Cette fois-ci le diagnostic avait été rigoureux et complet, le cap de la réforme clairement annoncé. Et pourtant là encore, des erreurs de méthode sont identifiables... Le poids très fort des syndicats n'a pas été suffisamment pris en compte ; les délais prévus et annoncés pour rapprocher les deux structures étaient beaucoup trop courts. On n'a pas su rechercher et mobiliser les alliés : les directeurs départementaux et régionaux, très favorables à la réforme, n'ont pas ou peu été sollicités... ce qu'ils ont bien prouvé par leur envoi «spontané» d'une lettre au Ministre.

**Les Réformes réussies**

**EXEMPLES**

- La décentralisation Deferre
- Le mode de scrutin municipal
- La loi bancaire de 1984
- Les nationalisations et les privatisations
- Le passage à l'armée de métier
- Les retraites (hors régimes spéciaux)
- La répartition géographique Police / Gendarmerie et les GIR
- La LOLF (loi organique relative aux lois de Finances)
- L'intégration européenne

Deux réussites à présent, pour vérifier que l'étude de leur méthode permet bien d'identifier de «bonnes pratiques».

La loi organique relative aux lois de Finances - LOLF - est passée relativement inaperçue ; c'est pourtant une réforme très importante. Laurent Fabius l'a habilement présentée comme la Constitution Financière de la France. Le cap de la réforme était clair, et clairement explicité. Il a intégré dans la réflexion de nombreux acteurs, issus aussi bien du public que du privé, de droite comme de gauche ; des hauts fonctionnaires, des politiques, des élus de tous bords, des experts, la Cour des Comptes. Il a pris le temps d'organiser la concertation et d'identifier ses alliés.

Quant à la réforme des retraites (hormis les régimes spéciaux), l'opinion publique a été bien préparée, ne serait-ce que par le débat engagé depuis quinze ans... Nul besoin supplémentaire de convaincre qu'une réforme devait être conduite ! Jean-Pierre Raffarin a très bien su tirer parti de cette maturité des prises de conscience, et qui plus est, grâce à quelques rapports, a pu diffuser une explication relativement claire.

A la lumière de ces exemples, je considère qu'il n'y a pas de fatalité de l'empêchement de la réforme en France. Et bien davantage que les Français, ce sont les politiques qui sont en cause, ou du moins leurs méthodologies.

## Cinq verbes clés pour transformer l'essai

Dans le cadre des travaux réalisés avec l'Institut Montaigne, je cherche à démontrer que toute démarche réformatrice doit à mon sens s'appuyer sur 5 verbes clés :

- **vouloir**, affirmer la volonté de faire et afficher le cap clairement ;
- **comprendre** le champ de la réforme, les enjeux pour chaque type de population et les jeux d'acteurs ;
- **expliquer**, avoir une communication et un argumentaire adaptés à chaque catégorie d'acteurs ;
- **agir** sur le terrain, avec les bonnes équipes et le bon niveau d'expérimentation ;
- **évaluer** les réformes et capitaliser sur les leçons apprises - un point très important... mais aussi très méconnu.

### 1. Vouloir

Vouloir une réforme, c'est essentiellement le rôle du politique. La réforme est un acte politique et en aucun cas un empilement d'actes techniques. Le «vouloir» implique tout d'abord la nécessaire cohérence du discours politique. On ne peut pas dire à la fois que la santé n'a pas de prix et augmenter en même temps le forfait hospitalier, le prix des médicaments, etc. Il faut choisir. Le public est, non sans raison, extrêmement sensible à la cohérence du discours politique.

Pour que cette cohérence existe, il est nécessaire de définir un cap de réforme clair, sans qu'il soit nécessairement proche. La réforme peut dès lors se composer de petits segments successifs, tous orientés vers ce même objectif ; chacun ne peut permettre seul de l'atteindre, tous y concourent.

Et arrêtons de croire aux mythes, qu'ils soient :  
- le mythe du sauveur «providentiel» : en deux mille ans d'histoire, nous n'en n'avons connu que quatre (Jeanne d'Arc, Napoléon I<sup>er</sup>, Napoléon III et De Gaulle). Inutile donc d'attendre le pro-

chain ! Partons donc de l'a priori que, quelle que soit la personne à l'origine de la réforme, quels que soient son charisme, sa légitimité ou sa notoriété, il lui faut clairement être capable d'expliquer le «Pour aller où ?» de la réforme.

- le mythe du projet évident : il n'existe aucun projet que l'on n'ait besoin de justifier et d'argumenter. Les difficultés, les complexités, les craintes au moins d'une minorité sont inévitables...

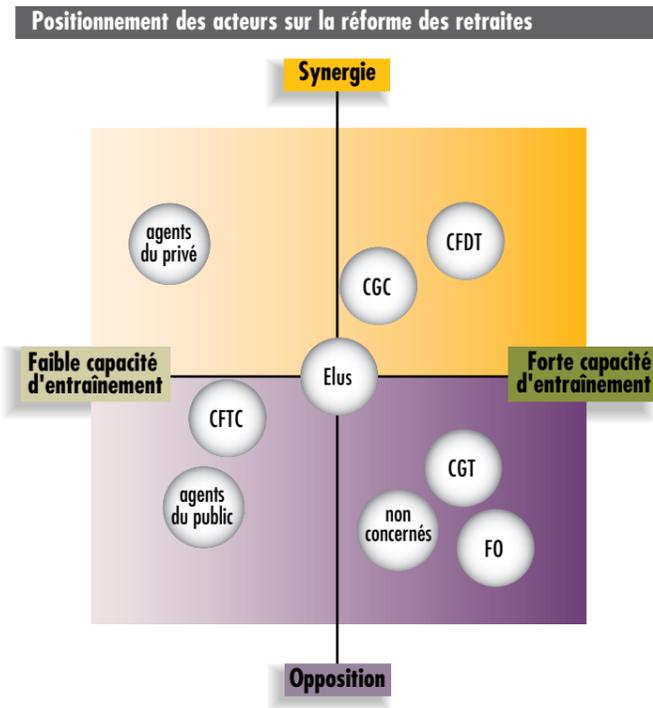
### 2. Comprendre

Il est indispensable d'investir fortement en amont d'une réforme pour comprendre le champ, les tenants et aboutissants, les risques, les acteurs. Le coût de la conception de la réforme est toujours infinitésimal par rapport à la réforme elle-même... surtout si elle conduit à l'échec. Il ne faut donc absolument pas faire l'économie de benchmarks, d'analyses, de sondages, de tout ce qui permet de mieux configurer le champ de la réforme.

Premier point qu'il faut comprendre : la composante sociale. C'est toujours en elle que repose la difficulté majeure ! En effet, la réforme génère souvent un rapport conflictuel entre des gains unitaires faibles pour une large population et des craintes concentrées sur une petite partie de la population. Autrement dit : on fait gagner si peu à l'ensemble de la population que cela ne passionne ou du moins ne motive personne... alors qu'est mise très fortement à contribution une toute petite portion de la population qui elle, risque de s'exprimer ou de s'opposer de manière beaucoup plus soutenue !

Un point primordial dans l'analyse du champ de réforme passe par la compréhension fine des acteurs en présence. Il s'agit de positionner clairement les acteurs à un instant *t*, face à la réforme, et ce suivant 2 axes, cf. le cas de la réforme des retraites :

- *Opposition / Synergie*
- *Faible / Forte capacité d'entraînement.*



Cette matrice d'analyse est une matrice classique utilisée en sociodynamique, concept dont Jean-Christian Fauvet fut à l'origine au sein du cabinet Bossard Consultants.

Différents types de population sont alors identifiables :

- les passifs (faible synergie, faible capacité d'entraînement), auxquels il vaut mieux imposer une décision ;
- les hésitants, au centre de la matrice, l'une des populations à soigner pour essayer de la «récupérer», plutôt que de la laisser basculer à l'opposition ;
- les opposants (très faible synergie, capacité d'entraînement plutôt forte) - rien ne sert de débattre avec eux ; il faut savoir en revanche écouter leurs arguments pour anticiper les impacts qu'ils pourront avoir auprès des autres populations, notamment les hésitants ;
- les concertatifs (forte synergie, forte capacité d'entraînement), population sur laquelle il faut s'appuyer au maximum ;
- etc.

En fonction de leur position sur la matrice, il faudra adapter le mode de traitement et d'implication de chacun

des acteurs ; et s'assurer qu'au cours du temps, chacun des acteurs évolue de manière positive.

### 3. Expliquer

Expliquer passe par trois étapes successives, toutes nécessaires :

- communiquer, informer tout d'abord de la réforme et de son champ ;
- concerter, lancer et organiser le débat ;
- négocier sur les points non consensuels.

Tout d'abord la communication. Une bonne communication doit correctement cibler chaque catégorie d'acteurs. Pour chacune d'elles, le contenu doit être travaillé, notamment l'argumentaire (rendu spécifique à la population visée), mais aussi le vecteur (conférences, universités d'été, entretiens TV, lettres, visites, tête-à-tête, etc.), le moment et la durée. Les lettres classiques envoyées aux citoyens sont malheureusement souvent inefficaces. Des études ont montré que, parmi les gens ayant reçu ce type de courrier, un petit nombre le lisent et parmi eux, peu en comprennent le contenu.

L'étape suivante consiste à organiser la concertation, à faire naître, gérer et utiliser le débat d'idées et d'opinions. Attention, comme nous l'apprennent la sociodynamique et la stratégie des alliés de JC. Fauvet, rien ne sert de chercher le consensus total ; il vaut mieux consacrer, dans le débat public, les trois quarts de son énergie aux synergiques et le quart restant aux opposants. Là encore, regarder à l'extérieur de la France permet d'identifier de bonnes pratiques... La concertation est en effet pratique courante dans les pays scandinaves, notamment le Danemark, où sont constituées des «conférences de consensus» : des panels d'une quinzaine de citoyens choisis au hasard sont mis en place. Ils sont d'abord formés au champ de la réforme ; ensuite un certain nombre d'experts défilent devant eux pour répondre à leurs questions ; dans une troisième phase, le panel se réunit à huit clos, partage, débat et produit ses conclusions, mettant en évidence ses divergences si elles existent.

Dernière étape importante : la négociation. Une bonne pratique consiste à découper la réforme en trois segments :  
- le cœur de la réforme, la partie incontournable et sur laquelle on ne veut en aucun cas céder ;  
- la partie de réforme qu'on pourra laisser aux opposants sans dommage pour l'esprit de la réforme, comme témoin de leur victoire ;  
- entre les deux se trouve toute la partie à négocier.

Pour préparer toute négociation, il faut absolument avoir identifié ces 3 segments au préalable !

#### 4. Agir

Une réforme est un grand projet qui demande à être piloté. Il lui faut donc une organisation de grand projet avec un pilote, un planning, des points de décision, des circuits d'information, une évaluation permanente du reste à faire, etc. Tout cela s'organise. Il semble naturel de le faire, lorsque l'on

parle de creuser le tunnel sous la Manche... mais il est loin de l'être lorsqu'il s'agit de s'attaquer aux 35 heures. Et pourtant, il me semble plus compliqué d'organiser la réforme des trente-cinq heures que de creuser le tunnel sous la Manche !

Comme tout grand projet, portant sur un périmètre et un champ larges et complexes, l'équipe du réformateur doit être transverse et capable de traiter l'ensemble des problématiques. L'équipe doit donc être multidisciplinaire, mixer hauts fonctionnaires, politiques et personnalités du privé lorsque nécessaire. Il faut notamment que l'équipe soit sensible, ou a minima sensibilisée, aux problèmes «techniques» ; les systèmes d'information par exemple. Cela permet d'éviter la construction d'usines à gaz !

Quelques thèmes supplémentaires : décentralisation, subsidiarité, contractualisation, de manière à n'utiliser la loi qu'en dernier ressort. Il y a déjà beaucoup trop de lois en France et plus que dans la plupart des pays européens.

Enfin, comme tout grand projet, la mise en place par bascule générale, sans période test sur un périmètre réduit, est très risquée. L'expérimentation est donc un aspect méthodologique important. La Constitution permet à présent de s'y attacher, dans le cadre de la décentralisation régionale, bien que les décrets d'application ne soient pas encore sortis. Il faudrait que ces derniers étendent l'expérimentation à l'ensemble des réformes, et bien sûr faire attention à ne pas mener l'expérience sur des territoires sensibles - par exemple éviter de choisir la Corse comme pilote de la décentralisation régionale !

A propos d'expérimentation, une pratique américaine est intéressante à étudier : ce sont les *sunset laws*, les «lois du crépuscule» - des lois qui comportent dans leur texte même, une date de fin de période de validité (par exemple la Loi de Sécurité votée après les événements du 11 sep-

tembre). Leur prolongation au-delà de cette date, lorsqu'elle est jugée pertinente, requiert un acte législatif. Voilà en quelque sorte un dispositif programmé d'autodestruction qui permet d'avoir une période d'expérimentation de la loi.

#### 5. Evaluer

En France, les lois sont rarement évaluées ou, lorsqu'elles le sont, leur évaluation génère des rapports fleuves (plus de 800 pages pour le rapport d'évaluation sur le RMI !) à partir desquels il est difficile d'effectuer une synthèse, de se forger une opinion ou de retenir quoi que ce soit ! L'évaluation est pourtant obligatoire aux États-Unis et en Angleterre, et souvent confiée à des experts extérieurs.

L'évaluation est en effet plus qu'importante, elle est indispensable. Non seulement parce qu'elle permet de vérifier l'atteinte ou non des objectifs initiaux ; mais aussi, et surtout, parce qu'elle permet d'évaluer la méthode et de progressivement constituer un référentiel de bonnes pratiques. Il s'agit même de la méthode de base de capitalisation des expériences et bonnes pratiques de réforme !

On aurait intérêt à commencer à réutiliser les bonnes pratiques éprouvées, notamment celles du privé. Les entretiens menés dans le cadre de mon livre ont révélé un cas de reengineering, effectué au Ministère des Finances, semblable à ce que l'on pourrait trouver dans le privé. Sur un certain nombre de chaînes d'impôts, on a su faire un véritable reengineering qui a conduit à des gains de productivité démontrés. J'y ai trouvé un motif d'optimisme.

Une autre manière de capitaliser sur les bonnes pratiques consiste à user du benchmarking. Sur le sujet de la réforme des retraites, on aurait pu s'inspirer des expériences menées en Suède et en Italie : les réformes ont réussi et ont été menées assez rapidement. Une mission sénatoriale s'est intéressée en

France à ces exemples mais n'a recueilli que des tombereaux de paramètres de comparaison sur l'âge légal de départ à la retraite, les heures supplémentaires, le taux de renouvellement, etc. Encore une fois, on s'est focalisé sur le fond, mais il n'y a pas eu de réelle capitalisation sur les méthodes de réforme adoptées par ces deux pays.

#### En guise de conclusion...

Je propose deux pistes d'action :

- l'élaboration d'un corpus méthodologique des processus et des méthodes de la réforme ;
- la création d'une structure ministérielle ayant autorité sur le volet méthodologique des réformes et pouvant même certifier la bonne conduite d'une réforme...

... avant de rappeler un vieil adage : «Ne pas oublier qu'à l'instar de la guerre, la réforme est un art tout entier d'exécution».



**L**es exposés de la matinée ont apporté deux confirmations : que la transformation allait bien au-delà du traditionnel projet de changement, et que la réforme de l'Etat gagnerait à plus s'inspirer de l'expérience du secteur privé.

Au travers des transformations évoquées, nous avons retenu trois points qui sont autant de champs sur lesquels portent aujourd'hui nos efforts de développement.

- L'omniprésence de la dimension du comportement. C'est, par exemple chez France Telecom, l'impératif vital de l'orientation client, suite à la prise de conscience que la survie passait par là et qu'il fallait donc s'en occuper activement. C'est aussi, chez EDF, la nécessité d'installer une sensibilité à la performance financière et de faire prendre conscience aux agents que, quelle que soit la qualité de leur travail au quotidien, celui-ci se traduit en données chiffrées dont il faut se préoccuper parce que EDF va être de moins en moins seule au monde... C'est enfin, à la Barclays, le souci de développer des pratiques plus industrielles, porteuses des gains

**En conclusion**

de performance réclamés par le marché français.

• La référence constante à la vision, que l'on retrouve partout sous des vocables différents (cap, boussole, projet commun... chez France Télécom ; travail sur le «pourquoi» à la Barclays ; etc. ), sauf peut-être à la direction financière d'EDF, probablement mal placée pour se la créer par elle-même, et qui devra, à un moment donné, trouver sa légitimité dans une vision d'entreprise élaborée au niveau au-dessus.

• La grande diversité des approches et des leviers de transformation mis en œuvre, en fonction des besoins identifiés mais aussi des styles des dirigeants. Dans son intervention, Christian Lévi a d'ailleurs évoqué, sous forme de paradoxes, quelques-unes des questions qui se posent lors de la construction d'une démarche de transformation : qu'est-ce qui doit être fait sur le mode de l'autorité (on ne discute pas, on applique, on va vite) ? Qu'est-ce qui doit être obtenu à travers l'initiative et l'apprentissage ? Comment articuler long terme et court terme ? Etc.

C'est sur ce dernier aspect que les entreprises apparaissent aujourd'hui le moins équipées, alors que les approches pragmatiques commencent à montrer leurs limites. Priorité donc au travail sur la notion de programme de transformation (ou de méthode de réforme dans le cas du public), et sur les outils qui vont permettre de le concevoir et de le mettre en œuvre.

En donnant rendez-vous au lecteur dans les prochains numéros de La Revue de Kea & Partners pour de premiers éléments de réponse.

Jacques Jochem



Kea & Partners  
Transformation consulting

## LA REVUE

Au programme

une

série de 6 articles  
sur l'art  
de la transformation

### 1 DU PROJET À LA TRANSFORMATION

Pourquoi s'intéresser à la transformation ?  
Actualité et intérêt du concept  
- Comment définir la transformation, notamment par rapport au traditionnel «projet de changement» ?  
- Qui, dans l'entreprise, peut et doit porter l'enjeu de sa transformation ?

### 2 PAS DE TRANSFORMATION DURABLE SANS TRANSFORMATION DES COMPORTEMENTS

Comment faire évoluer les comportements ?  
- Les leviers classiques et leurs limites  
- Les vrais leviers  
- L'organisation  
- Les bons comportements

### 3 NE MISEZ PAS TOUT SUR LE PROJET !

Le mode projet revisité par la transformation :  
- De la production d'un objet... à la réalisation d'un changement d'organisation  
- L'engouement pour le «grand» projet  
- Point de vue sur Six Sigma  
- Complexité maximale : les projets de mise en place d'un ERP  
- Nouveaux facteurs de succès

### 4 TRANSFORMATION & STRATÉGIE

Comment orienter la transformation ?  
- Quels sont les liens entre transformation et stratégie ?  
- Pourquoi et comment distinguer, dans le champ de la transformation :  
\* la zone de l'ordre & la zone de l'autonomie  
\* le domaine de la commodité & le domaine de la différenciation

### 5 HOMMES & ENERGIE

Comment trouver, générer, mobiliser, canaliser l'énergie ?  
- Le capital humain : discours et réalités  
- Les 2 grandes familles de stratégie de changement. Comment les combiner ?  
- La logique et le programme de transformation  
- Les principes d'action Kea

### 6 «LES BELLES HISTOIRES» DE TRANSFORMATION

Présentation de quelques cas de transformation décodés en fonction de notre grille de lecture

NB: Ces sommaires sont indicatifs et susceptibles d'être modifiés ultérieurement

Pour toute information,  
vous pouvez contacter  
Laurence Dothée

Kea&Partners  
76, avenue Pierre Brossolette  
92240 Malakoff  
tél.: 33 (0) 1 40 84 74 00  
fax : 33 (0) 1 40 84 74 10  
laurence.dothee@kea-partners.com

---

**[larevue@kea-partners.com](mailto:larevue@kea-partners.com)**

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001. Elle compte aujourd'hui quatre-vingts consultants. Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges — stratégie, opérations, commerce — et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée après la fin des projets.

Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit composant de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.



