

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoe**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2001)

**POUR UNE GESTION
DU DÉSÉQUILIBRE PERMANENT**

par

Michel FRANCONY
Directeur d'EDF-GDF Services

Séance du 20 mai 1994
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

EDF-GDF était une vieille dame du service public, ankylosée dans ses routines et ses conflits internes, lorsque Jean Bergougnoux et Pierre Daurès prennent en main sa destinée. Présentant les bouleversements à venir, ils vont anticiper la crise et par des mesures radicales, mettre l'entreprise en phase avec son siècle. Mais la gestion du déséquilibre permanent ne va pas sans difficultés ni angoisses.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Michel FRANCONY

C'est de l'arrivée simultanée de deux hommes, Jean Bergougnoux à la tête d'EDF et Pierre Daurès à celle de la Direction de la Distribution, que la transformation d'EDF-GDF Services est partie.

La Direction de la Distribution compte aujourd'hui environ 82 000 agents, contre 92 000 au début des réformes. Son chiffre d'affaires avoisine 200 milliards pour 28 millions de clients Electricité et 9 millions de clients Gaz. La dynamique de progression du gaz se maintient à 4 % par an, alors que, l'an dernier, celle de l'électricité a connu sa première décroissance. Ces ensembles de grande taille, obligés de se décentraliser, se sont trouvés confrontés à des environnements à la fois extrêmement turbulents et extrêmement diversifiés : l'exercice de notre métier, à Paris-Tour Eiffel ou dans le Larzac, relève de problématiques fort différentes.

Ces deux hommes étaient donc confrontés à un sérieux problème : doter l'entreprise EDF-GDF, et en particulier la Distribution, d'un système de management apte à lui faire affronter des conditions qui, à l'époque, étaient plus imaginées que prouvées. Le management, c'est comme le rubix-cube : il est facile de réussir sur chacune de ses dimensions, beaucoup moins de réaliser le cube. La première révolution culturelle a donc été de dire que le rôle du manager était de réussir tout cela en même temps.

Jean Bergougnoux est arrivé avec un concept, à l'élaboration duquel Jacques Lacoste allait apporter un concours éminent : le "*management stratégique intégré*". C'était un grand changement culturel destiné à ouvrir l'entreprise sur l'extérieur. Pourquoi stratégique ? Nous avons eu, dans le passé, la faiblesse de croire que l'on gouvernait l'environnement. Désormais, il nous fallait admettre que c'était l'inverse, que l'environnement était devenu porteur de menaces, mais aussi d'opportunités. Aussitôt s'est introduite une dimension temporelle : nous avons une gestion de type budgétaire à un an ; il nous fallait passer à une analyse approfondie de ce que l'environnement induirait à terme dans nos décisions et c'est là où la notion de stratégie a pris tout son sens.

Pourquoi intégré ? La décentralisation, dans l'administration, est un processus descendant. L'intégration part d'une initiative stratégique locale qu'on intègre dans un cadre politique cohérent, chaque élément devant fournir la meilleure performance et avoir la stratégie la plus pertinente au regard du groupe et de son environnement local.

Le pouvoir

La première chose que l'on a faite a été de convaincre les gens de la maison que nos progrès ne devaient plus se mesurer par des indicateurs internes mais par l'expression d'acteurs externes de toute nature : les particuliers, les industriels, les collectivités locales, etc. On s'est appuyé sur un diagnostic sévère. En 1987, lors de l'arrivée de Pierre Daurès, un conseiller de synthèse avait dit : "*C'est simple : c'est la paralysie. Votre système est non manoeuvrable parce que vous n'avez pas le pouvoir. Le pouvoir est aux syndicats, (ce qui n'était plus tout à fait vrai), il est aussi entre les mains des barons des directions régionales et dans celles des filières d'expertise*". En effet les managers ne faisaient guère que signer des contrats largement préparés, pour ne pas dire plus, par chacune des filières dans chacun des domaines. On était loin de la coordination cohérente des différentes dimensions du management ! Ce diagnostic disait aussi : "*Il peut arriver n'importe quoi dans votre environnement, vous êtes complètement aveugles et au surplus, vous seriez incapables de réagir*".

Il s'agissait donc de créer les conditions de la réussite, pas encore d'aller livrer bataille. Pour cela on s'est donné trois mois : l'annonce de la réforme a été faite en mai, et fin août, le dossier était bouclé. Il a fallu, pour ce faire, toutes les qualités charismatiques de Pierre Daurès. A ce moment, seuls étaient clairs quelques principes incontournables qui tenaient en une page et demie. Ils étaient largement basés sur des intuitions, alors qu'habituellement, les

transformations de l'entreprise étaient liées à des dysfonctionnements. Là, il a fallu expliquer qu'elles étaient liées à la nécessité pour l'entreprise de faire face à un futur qui ne serait pas une simple extrapolation du passé.

Les pouvoirs régionaux

Première nécessité : casser les pouvoirs régionaux qui s'incarnaient dans une organisation, la direction régionale. Chaque patron régional avait une vision différente, et aucun tour de table (mon prédécesseur, lorsqu'un dossier était présenté, avait face à lui une douzaine de directeurs fonctionnels et une vingtaine de directeurs régionaux) ne permettait de les confronter ni de leur faire partager la moindre vision commune. Chacun avait constitué sa propre entreprise régionale dotée de tous les attributs du pouvoir.

Il a fallu casser l'organisation, donnant ainsi à penser que c'était une réforme d'organisation. Faux ! C'était une réforme de pouvoir. Ce faisant, on cassait aussi les filières techniques et commerciales qui exerçaient leur emprise par l'entremise de ce niveau intermédiaire régional. Il a fallu montrer que ce qui passait auparavant par les filières pouvait passer différemment. Alors, on s'est inventé des codes pour expliquer les nouvelles procédures des nouvelles organisations. Fort heureusement, ils n'ont servi qu'à une chose : rassurer, ce qui était indispensable pour que les gens adhèrent et se lancent dans la transformation.

Cette première réforme a débouché sur un comité de direction réduit, au pouvoir politique fort, orientant le cours des choses grâce à des cadres politiques anticipateurs et au partage du sens plus que par des directives. Mais pour diriger 102 centres depuis Paris, il fallait une courroie transmettant la vision du cadre politique, le savoir, la pression managériale. On a donc inventé les directeurs exécutifs en disant : *"Ces gens seront la branche opérationnelle d'un comité de direction comportant à parité, égaux en nombre et en pouvoir, des opérationnels et des fonctionnels"*. L'idéal aurait été qu'ils soient à Paris, proches du directeur. Mais il était impossible de supprimer les directions régionales et d'expliquer qu'on allait vers un management décentralisé alors que les régionaux s'installaient à Paris. Pourtant, c'est ce qu'on aurait dû faire. Mais pour exister, les directeurs exécutifs imaginent qu'il s'agit toujours du même pouvoir, et de la même façon de l'exercer, sous des apparences différentes; on a dit : *"Il vous faut quelques collaborateurs, mais vous n'aurez aucun spécialiste d'une fonction particulière, simplement des gens dont la mission sera de vous aider à transmettre le cadre politique, et à faire du contrôle de gestion, au sens le plus large"*.

Dès lors, nous avons été brutaux ! Nous avons dit : *"Quoi qu'il arrive, vous ne dépasserez, chauffeur compris, jamais 10 personnes"*. Nous étions échaudés par les 30 ans d'histoire où des directions régionales étaient parties de trois personnes et étaient arrivées à 150. *"La mission globale est celle-là. Vous vous organisez comme vous voulez. De toute façon, vous êtes la voix, les yeux, les oreilles du directeur sauf quand vous êtes ici, autour de la table, où votre devoir est de laisser s'exprimer les diverses sensibilités (les vôtres et celles du terrain)"*.

Les experts

Deuxième réforme de pouvoir : les experts. Ça n'a pas été notre priorité. Certaines expertises se sont trouvées renforcées, qui étaient proches des managers : les ressources humaines, l'organisation, les structures, la gestion. Dès lors qu'on renforçait la ligne managériale, on en avait besoin, il n'y a donc pas eu de difficulté. D'autres ont souffert, parce qu'en fait elles exerçaient mal leur rôle en l'articulant autour d'un pouvoir qui n'était pas le leur. Elles se sont retrouvées comme le roi nu à devoir retrouver leurs vraies finalités : aider le niveau national dans la conception de sa vision et du cadre politique et aider le niveau local dans la mise en oeuvre de cette politique par des cadres opératoires, des outils et des méthodes appropriés.

Comme ces experts connaissaient bien le terrain, ils ont formé la base de ce que l'on a appelé

les groupes d'assistance et d'appui (G2A), c'est-à-dire des petits groupes spécialisés dans différents domaines d'expertise et on leur a dit: "*Vous existez si vous pouvez gagner votre vie, c'est-à-dire si les centres ont besoin de vous*". L'instrument de régulation de cette expertise était la relation client/fournisseur, qu'on a fait jouer à plein avec des prix de journée. Désormais, quand on se déplaçait dans un centre, il fallait que le centre en ait pour ses 6 000 F ! Ça a été un choc pour eux !

Mais où l'expertise devait-elle être localisée ? À l'intérieur de chacune des unités opérationnelles ? Dans une société de services interne ? Ou, au niveau national ? Au bout de quatre ans, on s'est aperçu que, si l'on misait uniquement sur la voie client/fournisseur, on s'appauvrirait, le déficit d'expertise se payant à terme. Nous avons donc remis l'accent sur le management de l'expertise, avec l'idée de retrouver très vite notre manoeuvrabilité. C'est l'enjeu de la réforme à venir des services centraux.

Le plan stratégique de centre

Il fallait un système de dialogue entre le niveau national et le niveau local et, en même temps, un système de contractualisation. Ce fut le plan stratégique de centre.

C'est un exercice de patron à qui l'on confie le devoir de se différencier, c'est-à-dire, dans le cadre politique national, de faire un diagnostic à cinq ans de son environnement et de regarder comment il peut en tirer parti pour assurer la meilleure performance. Cela nous posait le problème de la mesure de l'accroissement du potentiel. Quand les experts se battaient pour expliquer que leur dimension était la plus importante, le sport était d'imposer dans les contrats de gestion le plus de critères représentatifs de leur domaine pour valoriser leur performance. Arrivés à un nombre de critères à trois chiffres, le vase a débordé et on a dit : "*Non, il n'y aura pas 100 critères. Il y en aura 6 ou 7.*"

On est alors entré dans un formidable processus d'apprentissage. Nous avons avec la direction générale un contrat fixant entre autres, le budget d'exploitation, l'investissement et les objectifs commerciaux. Mais comment garantir à un centre présentant un plan stratégique à cinq ans, dont nous nous sommes toujours interdit de définir le contenu, qu'au bout du compte nous respecterions nos engagements à son égard, sans savoir si lorsqu'on aurait examiné les 102 plans stratégiques, leur consolidation serait compatible avec le contrat passé avec la direction générale ? On était dans une démarche ascendante. Il fallait qu'on soit capable d'assurer une cohérence. Comment faire ? J'ai pris quatre ou cinq directeurs de centre, parmi les meilleurs, et nous avons regardé, de façon pragmatique, comment faire.

Et puis le premier directeur de centre est arrivé avec son plan stratégique. Pierre Daurès a voulu que la validation de ces nouveaux contrats incombe à l'ensemble du comité de direction. Ça a été une décision forte. Le fait de défendre un document, dans lequel vous engagez l'avenir du 1/100ème de l'entreprise, crée une grande tension et un partage du degré d'exigence. Se sentir désavoué par le comité de direction était une sanction suffisamment dissuasive pour qu'on n'aie plus à rentrer dans les marchandages d'antan, jeu ridicule recommençant tous les ans, mais auquel tout le monde se prêtait. Dans presque deux cas sur trois, nous avons donc accepté les propositions telles quelles.

Cette procédure a été une mise en mouvement extraordinaire, mais on s'est aperçu qu'elle avait d'autres vertus que nous n'avions pas imaginées initialement. Si je n'avais pas lu et participé à l'examen de 80 des 102 plans stratégiques, je n'aurais, par exemple, pas vu concrètement s'élaborer la stratégie des compagnies des eaux à notre égard. C'est par la consolidation de la vision locale et du diagnostic externe des acteurs, dans la trentaine de centres où la chose était visible, qu'au niveau national nous avons vu clair. Ce plan stratégique avait donc un formidable rôle, insoupçonné à l'origine, de veille stratégique de la direction nationale.

Ces objectifs ont donc joué leur rôle dans le renforcement et la pertinence de la vision stratégique des patrons nationaux, mais pas dans la remise en cause à court terme du cadre

politique : nos directeurs qui, l'année précédente étaient toujours en train de râler sur les contraintes de ce cadre, avaient en fait derrière eux quarante et quelques années de logique d'obéissance ! Nous avons donc mis en place des contrats de gestion sur trois ans qui stipulaient les objectifs essentiels et les moyens dont le centre avait besoin et puis, tout ceci s'est mis en oeuvre.

Vers le projet social

Pour le moment, vous ne m'avez pas encore entendu parler des hommes : on a parlé de mécanismes, de pouvoir et, de ce point de vue, notre démarche a d'abord été une démarche systémique, basée sur la mise en place d'un mode de vie d'entreprise qui ne concernait que 5 000 managers. Mais Pierre Daurès avait, depuis longtemps, le rêve de doter les entreprises EDF et GDF d'un projet social. On a quand même donné le sentiment de prendre le problème social après.

On ne pouvait reconduire les séminaires sociaux, de triste mémoire : un projet social parachuté par le siège tournerait au "flop" comme ses prédécesseurs. Il fallait s'y prendre différemment : "*Le projet social, c'est localement qu'il doit prendre forme*". Cependant nos directeurs de Centre n'étaient pas prêts. Ils avaient entre-temps repris le pouvoir et, élaborant leur projet de centre avec quelques fidèles, ils avaient redéfini toute une articulation managériale interne intégrant le management des ressources humaines dans une vision patronale. Mais, dans une maison à grande tradition de médiation collective et aux syndicats forts, les limites d'une méthode purement managériale sont rapidement atteintes si la base ne partage pas la vision du directeur. Faire vivre une société, c'est aujourd'hui créer d'autres réseaux que les filières managériales verticales, susciter des conditions d'échange, tisser des maillages sociaux, la relation syndicale n'étant alors qu'un type de réseau parmi d'autres.

La bataille

Là a commencé la bataille. Ce n'était plus 5 % du personnel qui devait réussir la transformation, c'était tout le monde. Dans les orientations des deux maisons, il a fallu trouver des enjeux pour mettre tout le monde sur le pont. J'ai alors dit à tous les agents : "*Ce qu'on a fait jusqu'à présent s'est traduit par des résultats sur la performance économique de la direction. Maintenant, il va falloir que ça se traduise par deux choses : la défense institutionnelle et la croissance, c'est-à-dire, la pérennisation de l'entreprise. L'enjeu ? Construire un service public moderne ! Et pour construire un service public moderne, c'est simple : il suffit que chacun de nous s'engage sur chacun des actes qui concerne chacun de nos clients. Il y a 20 millions d'actes par an, 35 000 agents directement concernés. Lorsque l'agent est défaillant, pratiquement, il faut qu'il écrive au client en lui disant : j'ai été défaillant. Je suis vraiment contrit et je ne recommencerai plus*". C'est ce qu'on a appelé "la garantie des services".

On aurait voulu le faire il y a quatre ans, c'eût été un "plantage" ! Pratiquement, nous allons voir si notre modèle de management sert à quelque chose, parce que si c'est le cas, nos 35 000 agents concernés doivent accepter la sanction du client, en termes de qualité, d'indice de satisfaction. Il faut qu'ils se sentent engagés dans cette responsabilité alors que, jusqu'à présent la responsabilité, c'était au mieux celle du chef d'un groupe de 20 ou 30 agents.

Maintenant, c'est la bataille : les conditions du projet social sont là et on a besoin de créer la cohésion. Comme c'est impossible si votre seul ennemi, c'est la façon de gérer l'entreprise, il nous faut des ennemis au sens noble du terme. Et bien que le client ne soit bien sûr pas l'ennemi, il m'arrive de temps en temps d'en diaboliser un ou deux (tels que les PMI, PME ou les collectivités locales) pour mettre plus de cohésion ! On ne fait pas la même chose lorsque l'on se met en ordre de bataille ou lorsqu'on conduit la bataille ; il y a un temps pour chaque chose.

Ce processus est continu, vivant. Ce que Pierre Daurès avait décidé de faire à l'époque ne correspond peut être pas rigoureusement aux menaces institutionnelles d'aujourd'hui. Sans

doute n'avait-il pas imaginé que son successeur allait travailler sur l'économie concessionnaire comme je le fais. Mais l'essentiel, je crois, c'est qu'à un moment, il a eu la prémonition de grandes évolutions et qu'il a créé des conditions permettant d'y faire face. Et ce qui marque le management de cette maison aujourd'hui, c'est que nous sommes toujours à la fois en train de gérer, donc de tirer le meilleur parti de ce que nous avons fait dans la période précédente et, simultanément, de créer des conditions favorables pour la période suivante, c'est-à-dire mettre cette entreprise en capacité de résister à la concurrence.

Tout cela, c'est ce qui s'est passé entre le niveau national et le niveau local. Dans les centres, ça nous échappait et c'était voulu ainsi. C'était le problème de Sylvain Gilbert et de ses 101 collègues, mais il est intéressant de voir comment, par des systèmes de mise en tension, on est arrivé à obtenir à l'intérieur le résultat qu'on avait voulu, sans ne jamais dicter de solutions.

INTERVENTION de Sylvain GILBERT

Responsable du centre Paris Tour Eiffel

Au moment où Pierre Daurès et Michel Francony m'en ont confié la responsabilité, le centre Paris Tour Eiffel était en situation typique de reprise de pouvoir par la CGT, fortement majoritaire à Paris et on était dans une logique de lutte des classes. Ce centre faisait environ 2,5 milliards de chiffre d'affaires, avait un déficit annuel de 130 millions de Francs et comptait environ 1 450 agents. À Paris, le seul concurrent d'EDF-GDF, était le distributeur de vapeur, concurrent redoutable, qui prenait des parts très importantes. La situation sociale était fortement dégradée par des années de lutte contre le syndicat majoritaire et dans une certaine mesure contre les agents eux-mêmes qui votaient pour ce syndicat. La sécurité, excellent baromètre social, était relativement dégradée et nos agents de Paris étaient en divorce complet avec la population parisienne, notamment dans l'ouest de Paris.

Par contre, tous les ingrédients d'une réussite étaient en place, puisque le pouvoir était désormais entre les mains de la direction et que les décisions de décentralisation avaient été prises par mon prédécesseur. On a alors affirmé la prééminence de trois valeurs simples, mise en expression, mise en responsabilité et respect d'autrui, et un mécanisme à trois logiques.

Guerre et paix

Nous avons élaboré notre plan stratégique en utilisant nos atouts, c'est-à-dire l'existence d'un concurrent redoutable et l'idée que nous pouvions contribuer à la grande ambition de Paris d'être une capitale mondiale, siège d'un grand nombre de sociétés étrangères, en nous fixant un enjeu de qualité au standard international. Par ailleurs, la situation était tout à fait favorable du point de vue social : les gens avaient fait la guerre, les syndicats l'avaient perdue, incontestablement, et tout le monde était épuisé par ces années de combat. Chacun voulait la paix. Au fond, le plan stratégique a été facile à construire : il fallait redonner à tous de la fierté. Donc, une logique externe de qualité au niveau international, une logique toute simple de battre le concurrent et enfin, une logique interne de paix et de sécurité.

Donner du sens aux décisions managériales, c'était aussi et surtout permettre l'expression des agents, faire en sorte qu'ils puissent s'exprimer sur le sens qu'ils attribuaient aux choses et permettre ainsi un débat générateur de conviction et de cohésion sociale. C'était aussi redonner un sens au syndicalisme, selon l'adage : "*Fait en sorte que ton vaincu soit fier de t'avoir pour vainqueur*", afin de redonner du sens aux organismes statutaires et pour éviter des situations sociales incontrôlables.

Derrière cette stratégie relativement simple, il y avait bien entendu le reste, c'est-à-dire sa mise en oeuvre par des contrats pluriannuels négociés avec chacun des responsables de management, que ce soit dans les agences ou dans les groupes, et également par des contrats

individuels d'objectifs portant sur les performances. J'avais lancé dans cet esprit un système de récompense de la performance par le biais de bonus individuel et collectif.

Il fallait aussi décentraliser à outrance. A Paris, l'administration était envahissante. Il fallait donc donner des responsabilités au terrain. Dès 1989, on a commencé à mettre en place des groupes responsables avec une mission et un contrat d'objectifs bien identifiés et on a formé des chefs de groupe responsables d'un domaine d'activités. Notamment dans le domaine clientèle, le groupe responsable clientèle servait 30 000 clients environ, d'une manière totale, avec tous les éléments de décision nécessaires pour faire ce métier. C'était donc, un dispositif managérial, très simple, de décentralisation de responsabilité accompagné d'un système de contrats.

Enfin, une logique de communication. C'était le problème essentiel. En arrivant, j'ai commencé par dire, 50 fois par jour, à tous les gens que je rencontrais : "*on va ranger les couteaux aux vestiaires*". C'était ma première petite phrase qui traduisait l'idée de paix et de sécurité. On ne pouvait continuer à vivre en faisant la guerre au personnel.

Votre exigence est capitale pour nos énergies

Deuxième petite phrase qui a suivi quelques mois plus tard : "*Nous avons la chance de desservir en électricité et en gaz les quartiers les plus prestigieux de la ville la plus prestigieuse du monde*". Je dois dire qu'elle a eu quelques effets pervers, puisqu'à un moment donné, les gens sont devenus tellement fiers de leurs clients qu'ils finissaient par mépriser les collègues de Paris Aurore qui desservent l'est de Paris parce que leurs arrondissements ne leur paraissaient pas aussi gratifiants que les nôtres. Mais cette petite phrase traduisait tout à fait bien cette exigence de qualité internationale que nous voulions atteindre et aussi l'idée de l'égalité de satisfaction, c'est-à-dire faire en sorte que la qualité proposée soit à la hauteur des exigences de notre clientèle. La phrase clé de Paris Tour Eiffel, écrite partout, sur les voitures, sur les lettres, c'était : "*votre exigence est capitale pour nos énergies*".

Une troisième petite phrase a suivi : "*nous allons battre nos concurrents étrangers sur le marché international*". Cette dernière idée de communication disait : "*A Paris, nous sommes suffisamment bons ; nous avons du métier, une véritable expertise dans notre métier et nous allons le démontrer en allant chercher des marchés à l'étranger et en battant les Espagnols, les Allemands, les Italiens*". On s'est mis à travailler énormément, notamment en Amérique Latine et on est passé rapidement à un chiffre d'affaires à l'international d'environ 10 millions de francs, ce qui montrait bien à nos agents qu'ils étaient capables de se battre à armes égales avec des gens réputés pour leur qualité sur le marché international.

Et tout cela s'est traduit par le fait que tout naturellement le centre est devenu peu à peu bénéficiaire. Je n'avais pas fondé mon dispositif sur la baisse des effectifs mais sur la mise en performance du centre. Cependant, arrivé dans le centre avec 1 450 agents, je l'ai quitté avec 994 agents. On a donc supprimé effectivement 450 emplois, et comme à EDF-GDF il n'y a pas de licenciements, cette diminution d'effectif s'est faite par des départs en retraite, éventuellement anticipés (un petit tiers) et, pour le reste, par de l'out-placement interne vers les centres de province ou de la couronne parisienne. Mon plus grand regret dans cette opération, c'est qu'on a laissé sur le carreau une cinquantaine de personnes qui n'ont pas pu s'élever au niveau exigé par le nouveau fonctionnement de l'entreprise, qui étaient protégés par le système précédent et pour qui cela a souvent induit du stress, des difficultés sociales, voire médicales, relativement importantes. Mais pour le reste, ce qui est fabuleux, c'est qu'une immense majorité d'agents s'est révélée dans cette opération. Cela ne pouvait se faire que s'ils avaient le sentiment d'un véritable progrès social concrétisé notamment par un certain nombre de véritables mesures sociales, négociées avec les représentants du personnel, ce qui a donné l'occasion de se remettre en situation positive de discussion.

DÉBAT

Un intervenant : *Y a-t-il eu des centres qui aient planché deux fois pour présenter leur plan stratégique ?*

Michel Francony : Certains centres sont passés deux fois pour la bonne raison que la première n'avait pas été concluante. Mais surtout, tous les directeurs de centre sont amenés à plancher une deuxième fois pour que nous évaluions ce qu'ils ont fait. Ceci pose la question du contrôle de l'action. Le nôtre était un contrôle de conformité aux politiques nationales. Maintenant il se réfère intelligemment au plan stratégique : il ne vérifie pas que tout ce qui a été dit a été fait, il vérifie globalement l'état dans lequel se trouve le centre et s'il a bien su adapter son action à l'environnement réel qu'il a connu.

De même que nous nous réunissions en comité de direction pour examiner les plans stratégiques, nous nous réunissons pour faire le bilan de la mise en oeuvre des plans stratégiques avec trois regards :

- celui du directeur de centre qui dit : "*Voilà ce que j'avais annoncé. Voilà ce que j'ai fait et voilà où j'en suis*" ;

- celui du directeur exécutif dont le rôle, si le centre dérape, est d'envoyer les signaux d'alerte et de faire en sorte qu'il s'autocorrige, et qui dit : "*Voilà ce que le centre devait faire, voilà ce que je crois qu'il a fait et voilà ce que je crois de l'endroit où il est arrivé*" ;

- et, troisième regard, de l'auditeur du contrôle interne, complètement indépendant qui a le plan stratégique sous le bras et dit : "*Voilà ce que j'ai vu*" en se référant au plan stratégique.

La différence avec les audits antérieurs, c'est que maintenant on descend en profondeur. Comprenez, par exemple, que quand Sylvain a dit : "*Mon problème, c'est la cohésion sociale*", on ne s'est pas contenté de passer une journée dans son bureau pour lui demander ce qu'il pensait de la cohésion sociale. On est allé interroger les gars pour savoir ce qu'ils savaient du plan stratégique, ce qu'ils avaient fait, ce que ça avait changé pour eux, etc. Ce bilan nous permet à la fois de porter une appréciation sur la gestion et la mise en oeuvre du plan stratégique et de la concrétiser par une prime de gestion pluriannuelle, qui représente jusqu'à 100 000 F, et qui sanctionne la variation du "potentiel" du centre.

Et puis, surtout, ce bilan permet au comité de direction de dégager les éléments de continuité nécessaires, mais aussi les éléments de nouvelles ruptures à introduire et de choisir les éventuels successeurs en fonction de ce qu'il y a à conduire. Maintenant, avec l'examen de la mise en oeuvre des plans stratégiques, nous fermons la boucle managériale.

On en est au deuxième plan stratégique. On repart sur un nouvel apprentissage. Ce n'est plus le même exercice qu'avant et, pour tout vous dire, je ne suis pas très satisfait parce que je trouve que l'on n'a pas beaucoup progressé par rapport au premier cycle. Le management national a progressé dans le choix des hommes, dans la fixation claire de la mission, donc dans le cadre général dans lequel on s'inscrit, mais les hommes eux-mêmes n'ont pas progressé dans leur capacité à penser la stratégie. Je n'ai pas encore bien compris pourquoi, mais là, on plafonne.

Int. : *Combien y a-t-il de directeurs exécutifs, d'où venaient-ils, et qu'en est-il maintenant de la réorganisation des structures d'expertise ?*

M. F. : Quand on veut faire des ruptures de culture et de logique, le problème, c'est de faire du neuf avec du vieux. Tous les directeurs exécutifs, sauf un, étaient d'anciens directeurs régionaux. On les a choisis parmi ceux qui avaient adhéré le plus sincèrement à l'objectif de leur propre suppression. Ensuite, il a fallu diaboliser le fonctionnement de la direction régionale au point qu'il devienne le contre-modèle. Les nouveaux directeurs s'accusaient parfois mutuellement de se comporter comme de "vulgaires" anciens directeurs régionaux ! Aujourd'hui, on a diversifié leur origine.

L'articulation entre le management national et celui des centres est un sujet majeur d'insatisfaction : un mode de fonctionnement qui ne fait pas progresser les hommes présente un dysfonctionnement et, en trois ans, les directeurs exécutifs n'ont pas assez progressé. Les hommes ne sont sûrement pas en cause. On arrive pourtant à des situations paradoxales : dans la pertinence de la vision, dans le partage du sens, des directeurs de centre, confrontés à la réalité des problèmes, ayant compris le sens national, se retrouvent quelquefois "en

avance" par rapport à des directeurs exécutifs qui pourtant siègent dans le comité de direction. Leur statut est certes particulier : je leur demande d'être un autre moi-même sans qu'ils aient la chance d'être dans mon fauteuil.

Aussi, pour renforcer leur cohésion, ai-je créé un comité exécutif décisionnel, c'est-à-dire une émanation opérationnelle du comité de direction, composée des directeurs exécutifs et du ou des directeurs fonctionnels concernés par le problème traité, présidée par le directeur délégué chargé du management interne de la maison et de la performance. Ça fait six mois que ça fonctionne mais la cohésion ne progresse pas vite. Or, c'est essentiel, parce que dans un management par le sens, c'est eux qui seront porteurs de sens.

Int. : *Il y avait deux possibilités de réforme : celle qui aurait intronisé des directions régionales plus fortes en éclatant la direction en une série de filiales régionales et la voie que vous avez choisie. Pourquoi avoir opté pour une branche plutôt que l'autre ?*

M. F. : Nous avons en tête un modèle d'entreprise, mais également les menaces qui pèsent sur lui. Nous sommes confrontés aujourd'hui à une économie de la variété et de la légitimité locale. Dans l'état actuel de l'équilibre entre pouvoir européen et pouvoir des Etats, et de la décentralisation du pouvoir en France dont la maille pertinente pour la distribution est départementale, il nous fallait protéger l'entreprise de la menace institutionnelle de régionalisation.

C'est une vision à long terme de l'entreprise, de son mode de régulation externe, de son adaptation au système politique et, au delà, au système d'économie mixte qui est le nôtre et au système de valeurs des Français. L'entreprise veut rester intégrée verticalement et basée sur une régulation nationale forte des prix, ce qui est un modèle d'économie concessionnaire se situant aux antipodes du modèle de l'eau. Nous sommes en train de profondément rénover ce modèle parce que, pendant 40 ans, on a oublié qu'on était concessionnaire et que les collectivités locales étaient concédantes. Mais dans une vision darwinienne de l'équilibre entre l'entreprise et son environnement, si demain s'instaure un pouvoir européen fort, s'appuyant sur l'Europe des régions, notre modèle sera balayé.

J'ai parlé de la distribution comme s'il s'agissait d'une entreprise alors qu'en fait, les problèmes auxquels on est confrontés aujourd'hui, sont qu'une entreprise intégrée doit faire face à des mailles politico-sociales et économiques différentes selon la nature de ses activités. Cela pose la question des processus transverses à l'entreprise et de la gestion de ses différentes activités pour lesquelles ce sont d'autres techniques managériales qui sont mises en oeuvre. Prendre le problème par le seul biais de la distribution, c'est donc forcément avoir une vision très réductrice des entreprises EDF et GDF.

Int. : *Comment a évolué votre démarche commerciale ?*

M. F. : La problématique à laquelle on a été confronté est parfaitement résumée dans le nom qu'on s'est donné : *EDF-GDF Services*, c'est-à-dire le distributeur des services liés à l'Electricité et au Gaz. Les clients n'achètent pas de kilowatt/heure : ils achètent les services du kilowatt/heure. Aujourd'hui la technicité va vers une intégration de plus en plus grande des services : l'électronique dans votre compteur fait que vous pouvez réguler vos installations, introduire de la sécurité, etc. De quoi êtes-vous consommateurs alors ? d'un certain confort ! Le kilowatt/heure, derrière, devient invisible.

De ne pas en avoir pris conscience suffisamment tôt a fait qu'un certain nombre de sociétés (filiales des compagnies des eaux) se sont interposées entre les clients et nous : ils nous achètent le kilowatt/heure et fournissent directement à des clients qu'on ne voit plus ces services intégrés. À qui profite alors notre productivité ? Pas au client, mais à celui qui s'interpose car souvent ces contrats n'explicitent pas la part de l'énergie dans la facture. Nous sommes donc en train de transformer la relation avec une interpénétration des métiers du service aux clients et des métiers commerciaux, de nous propulser vers l'aval.

La croissance de l'entreprise va donc se faire en dehors du monopole, sur de nouveaux services, en se mariant avec d'autres métiers, au travers de filiales, mais dans une économie mixte mariant intérêt public et intérêt privé. C'est une mutation vers l'entreprise de services.

CONTREPOINTS

Gérard Koenig (Université Paris-Dauphine) : Ce qui m'intéresse, c'est l'émergence de plusieurs logiques, d'une mise en évidence de pôles contradictoires. On est passé d'une situation marquée par la centralisation à une situation de dialogue local/global ; d'une mono-activité, à l'idée qu'il fallait s'ancrer sur son métier, mais qu'il fallait aussi envisager des activités nouvelles; d'une prépondérance des fonctionnels à une co-existence de préoccupations fonctionnelles et managériales. C'est un système riche, qui permet de gérer la complexité. C'est aussi un système fragile, car toujours menacé par le risque qu'un des pôles prenne l'ascendant sur l'autre. EDF a beaucoup avancé sur cette logique local/global. Pour les activités nouvelles, c'est moins évident ; j'y vois plus de difficultés, liées sans doute à des événements extérieurs. Quant à l'articulation managériale, après une phase de rupture placée sous le signe du "tout managérial", le fonctionnel élabore progressivement un rôle nouveau. Cet aspect des choses est en cours de construction.

Autre remarque : la différence entre ce que j'appellerai l'inertie active et le changement en situation de contrôle limité. Un problème était de savoir si on allait vraiment changer sans finalement retomber sur le système ancien. On pouvait le craindre au vu des expériences antérieures. Finalement, était-ce de propos délibéré ou est-ce venu en émergence, on a fait en sorte d'empêcher certains retours en arrière : blocage du retour du fonctionnel par sa mise à l'écart violente et la désagrégation de son rôle ; on a également, vous le signaliez, empêché l'impasse managériale. De ce point de vue, il convient de souligner l'effet induit par une petite mesure, d'apparence modeste. Cette limite donnée à l'entourage du directeur exécutif : dix personnes, pas plus. C'est peu de chose mais ça me semble tout à fait décisif dans le blocage du dispositif.

Et puis il y a l'ambivalence face à ce changement. On met pas mal d'énergie dans ce changement qu'on a désiré et en même temps, ce changement est vécu comme angoissant. Ce qui explique peut-être certaines réactions défensives des directeurs de centres qui ont menacé le projet de changement d'un dérapage vers un monde de PMI, les directeurs d'unité aboutissant finalement à ramener le système à un niveau non complexe. En d'autres termes, se réfugier derrière le contrat, le plan, c'est refuser le dialogue, or ce qui était intéressant dans la réforme, c'était effectivement de constituer le local comme lieu de dialogue. Si on aboutit à une attitude défensive, il n'y a plus de dialogue.

De plus, est-ce un plan stratégique de directeurs ou de directions d'équipes ? Je crois que c'est sans doute les deux à la fois et là, je ne suis pas sûr que cette dia-logique ait été parfaitement gérée. Le directeur part, on fait un nouveau plan. Comment continuer à mobiliser une équipe ? Comment mobiliser un nouveau directeur sur un plan qu'il n'a pas établi avec une équipe qui reste ? Il y a là un problème réel qui pour partie éclaire la question de l'apprentissage.

Troisième remarque : le statut donné à l'émergent. C'est classique aujourd'hui de dire que le projet réalisé a une partie délibérée et une partie émergente. Je crois que ce qui était important dans le projet initial, c'est effectivement qu'on a ouvert des espaces à l'expérimentation. On a dit : "*c'est à vous de jouer*" et on a donné des moyens. On a même conçu des dispositifs assez intéressants. Ces plans sont asynchrones. Ils ne peuvent pas être consolidés par construction. C'est un inconfort voulu et terriblement dynamisant. C'est une idée hérétique, sans doute, parce que nulle part on ne parle de planification asynchrone, c'est-à-dire d'un plan d'entreprise et d'unités qui fassent leur plan un an ou deux ans après. Je crois que c'est un dispositif dont les fonctionnalités sont apparues progressivement mais il joua un rôle essentiel dans l'économie générale de ce projet de changement.

Erhard Friedberg (Centre de Sociologie des Organisations) : Je vous présenterai quelques résultats d'une enquête menée à la demande de Pierre Daurès et Michel Francony, sous la direction de Michel Crozier et de moi-même, dans 8 centres : 2 dans le sud, 1 à Paris, 3 dans la couronne parisienne, 1 dans l'ouest et 2 dans le nord. Des entretiens en profondeur (environ 400) ont été menés avec une cinquantaine d'agents par centre de toute catégorie, d'abord exploités sous forme de monographies par centre, ensuite sous forme de la synthèse que je vous livre.

Nous avons fait en 87/88 une étude dans quelques centres de distribution et ce qui nous a d'abord frappé, c'est un très fort changement : je ne peux que donner acte à ce que Michel

Francony a pu nous indiquer, mais la différence n'est pas univoque. En 87, on assistait à un foisonnement d'initiatives, à l'éclosion de démarches participatives tous azimuts, puis à un mouvement de décentralisation vers les agences et, dans l'ensemble, une amélioration de ce que l'on pourrait appeler de manière simplificatrice : le climat social. Les faits majeurs que nous avons vu cette fois-ci sont des fins : fin de l'importance des syndicats ; fin des régions ; fin des filières. D'une certaine façon, nous avons vu un durcissement du management par objectifs, un affaiblissement des agences et une affirmation forte des directeurs de centre. Pour les agents, on pourrait résumer la réforme telle qu'elle a été vécue sur le terrain par deux choses : prise de pouvoir des directeurs de centre et diffusion d'un dispositif de suivi chiffré, centré autour d'indicateurs quantitatifs.

Cela a, nous semble-t-il, deux séries de conséquences. D'une part certaines vont tout à fait dans le sens de ce qui avait été souhaité. Les messages passent. Tout le monde adhère aux nouvelles orientations. On a cassé les barons. On a pu accélérer le rythme de changement et il y a en flot, de manière très isolée, quelques fonctionnements innovants très réussis.

Mais dans le même temps où avançait la réforme, elle se heurtait à quatre points. Le premier point, très important, est l'affaiblissement de l'encadrement et l'isolement du directeur de centre. Les directeurs sont arrivés, ont pris le pouvoir, ont mis en place quelques vassaux, mais n'ont pas véritablement réussi à animer leur centre et le plan stratégique n'a pas été vécu comme un projet de centre : c'est un projet de directeur, vécu comme tel. L'encadrement a eu trois réactions. La stratégie de l'alliance inconditionnelle concerne des gens mis en place, pour la plupart, par le directeur lui-même ou qui jouent ouvertement le jeu du directeur ; c'est une minorité. Une deuxième minorité joue l'opposition et le décrochage, pas toujours d'ailleurs au détriment de la réforme, peut être pour se protéger contre une pression trop forte et pour pouvoir faire à un rythme plus raisonnable des choses en profondeur. La stratégie majoritaire, c'est celle qu'on pourrait appeler de la protection, du parapluie, du conformisme, au moins de façade, de l'exécution molle, de l'opacité et de l'arrangement avec les indicateurs.

Le deuxième point est que, dans la mise en place de la réforme, le formalisme l'emporte sur la réalité. Les centres ont vécu les réformes à un rythme trépidant. Ils ont été abreuvés de produits et de procédures de management, le pouvoir central étant extrêmement créatif en la matière. Ce qui émerge, c'est la prééminence des mesures et des indicateurs quantitatifs, la tentation "cosmétique" : des outils "ressources humaines" sont simplement plaqués et le fonctionnement réel n'a en rien changé pour le moment. Reste à savoir s'il y a suffisamment de facteurs de blocage pour faire durer cette situation.

La troisième conséquence est l'atomisation des centres, dans la mesure où la démultiplication des indicateurs et la logique contractuelle conduisent à une polarisation de chacun sur ses objectifs. Personne n'a véritablement intérêt à coopérer. On assiste à un renforcement du cloisonnement à travers la constitution de groupes responsables à qui on impose (aux dires des agents que nous avons vus) des objectifs. La négociation n'est pas vue dans une chaîne d'interdépendance et elle est faite unité par unité, au détriment des problèmes d'interface qui prennent une importance croissante.

Quatrième point : les difficultés des agences, échelon décentralisé des centres, qui sont les grands perdants (et se vivent comme tels) de la réforme. A quelques exceptions près, le processus de changement a dépouillé les agences de ce qu'elles considéraient comme le plus intéressant, à savoir la démarche commerciale. Le personnel des agences en est démotivé. Enfin, dans les rapports entre centres et agences, il semble même que ça se soit détérioré au sens où le centre, siège départemental, se comporte vis-à-vis des agences en donneur d'ordres et externalise sur elles les coûts de ces non-coopérations.

Si vous ajoutez à ces quatre points le fait que l'on a partout fait de la productivité, on est peu à peu acculé à une question fondamentale qui est : n'assistons-nous pas dans les centres à la continuation d'un mode de fonctionnement relativement traditionnel, mais qui a de plus en plus de mal à fonctionner convenablement dans la mesure où on lui a retiré ses marges de sécurité en terme d'effectif, et où on a, en centralisant un certain nombre de fonctions et par une culture d'indicateurs, affaibli les réseaux informels qui assuraient une régulation, non pas sociale, mais économique dans la mesure où ils étaient indispensables au fonctionnement propre et à la satisfaction de la clientèle.

Un processus de changement se fait en posant des priorités et en opérant un certain nombre de ruptures. Nous avons sans doute fait la photographie instantanée des effets de ces

ruptures. Ne faut-il pas alors gérer en prenant les effets "négatifs" de ces ruptures comme une des priorités pour la nouvelle période afin de donner plus de fluidité au fonctionnement interne des centres ? Voilà la question de fond qu'on peut se poser au vu de cette enquête.

Christophe Midler (CRG) : Ce changement part d'un acte politique fort. C'est une mutation sans crise, au sens d'une anticipation de la crise, d'une capacité à poser les problèmes à froid. On a là une illustration de ce que Donald Schön, appelle dans son livre "Psychologie individuelle et apprentissage organisationnel", le *single loop* et le *double loop learning*.

Dans une *single loop learning*, on aurait créé une direction de la complexité pour gérer cette diversité des centres, alors que dans le *double loop learning*, on met tout le monde devant l'évidence qu'il n'est plus possible de réguler par le haut, parce qu'il n'y a plus de haut. Ces directeurs exécutifs sont en fait un peu restés sur un *double loop learning* à moitié fait.

Une autre remarque porte sur l'après. On passe d'une logique très politique à une logique relevant beaucoup plus de l'ordre du cognitif. On a créé une autonomie nouvelle. Il faut ensuite remplir cette autonomie d'une compétence qui permette aux centres d'en profiter astucieusement. Là, le problème n'est évidemment plus le même : ce sont des problèmes de réseaux interacteurs. C'est la phase II du déséquilibre permanent. Dans cette phase, quel est le statut de l'erreur et de la déviance ? Quand on a un projet, il se peut qu'on se trompe, parfois même avec brio. On voit aujourd'hui après une prise de pouvoir et une théorisation de la fonction "projet", par exemple chez Renault, une dialectique "autonomie de l'acteur opérationnel" *versus* "rétroaction sur le mode de fonctionnement du fonctionnel". On revient sur le fonctionnel, non pas pour l'achever, mais pour qu'il se refasse une santé intellectuelle et opérationnelle. De nouveaux savoirs, de nouvelles problématiques émergent sur lesquels on ne croyait pas utile de capitaliser du savoir. Une direction fonctionnelle ancienne n'est plus capable de répondre à ces nouvelles préoccupations qui sortent du terrain.

RÉPONSE de Michel FRANCONY

Ma première réaction est de dire qu'une de nos grandes faiblesses, par manque d'expérience, est l'interprétation des signaux en retour. Que les acteurs disent leur souffrance d'avoir perdu leurs repères n'est pas forcément un signe que les choses se passent mal, mais peut au contraire montrer qu'il se passe des choses en profondeur. L'interprétation est horriblement difficile. Là où j'estime que les consultants nous sont d'une grande utilité, c'est dans l'aide qu'ils nous apportent dans cette interprétation.

Loin de moi, l'idée provocatrice de dire : "*vivement la crise pour que tout ce qu'on met en place balaye les scories et que les gens s'impliquent dans ce pour quoi il sont faits*", mais il y a un petit peu de cela. On a plus de difficultés quand la nécessité d'une transformation n'apparaît pas de manière flagrante à tout le corps social. Il n'est pas donné à tous les managers d'aller chercher dans leur environnement local les éléments tangibles qui annoncent la future crise.

Quand avec Pierre Daurès on s'est posé la question de la diversification, on a parié sur l'enthousiasme juvénile, dévastateur, en ouvrant des espaces d'initiatives libres de contraintes. Le statut de l'erreur et de la déviance n'est cependant pas le même selon qu'on est dans un environnement hostile où ces erreurs, ces déviances, peuvent limiter vos degrés de liberté ultérieure ou dans un milieu parfaitement neutre qui permet de développer l'initiative. Si nous avons commis une erreur stratégique, c'est bien de ne pas avoir suffisamment mesuré le degré d'hostilité de notre environnement.

Une initiative extraordinaire, parfaitement pertinente localement, peut ruiner tout ce que vous faites pour améliorer le service public si vous êtes en face de gens mal intentionnés qui par exemple vous renvoient une image du type "service public à plusieurs vitesses". Un directeur de centre peut jouer toute l'image, toute la solidité du groupe par une initiative malheureuse et là dessus, il n'est pas simplement porteur d'un centième de l'entreprise, il est porteur des 100 centièmes de l'avenir et de l'image de l'entreprise.

Cela exige de sa part une intelligence de la situation stratégique et politique, une anticipation de ses faiblesses vis-à-vis d'acteurs malveillants, intelligence que l'on n'a pas encore complètement réussi à intégrer, pas plus à mon niveau qu'au niveau des directeurs de centre. Ce qui se passe en ce moment est pour nous une leçon très forte sur notre absence

d'anticipation des chocs en retour.

On a alors d'abord effectivement essayé de bloquer tous les retours en arrière possibles, parce qu'on sait que l'ornière est terriblement attirante. Aussi, n'est-ce qu'après quatre ans, qu'on a lancé les transformations touchant les 80 000 agents, tout en nous interdisant d'intervenir à l'intérieur des centres parce que cela aurait été contraire à l'esprit du projet. La réforme du pouvoir est encore à faire à l'intérieur des centres mais l'ennui, c'est que je ne peux la dicter d'en haut. C'est aux directeurs de centre à l'inventer.

Alors maintenant, on observe ce qui se passe et on prend des mesures correctrices. Il va nous falloir faire preuve d'imagination pour trouver quels sont les leviers dans cette philosophie de management décentralisé différenciateur. Cela dit, effectivement, on n'a pas encore été assez loin. Il y a encore beaucoup à gagner d'une différenciation accrue, mais nos censeurs ont plutôt tendance à dire qu'on est en perte de cohérence plutôt qu'en excès de cohérence !

Maintenant, comment aller vers moins de cosmétique et plus d'authentique ? Chacun des agents, dans chacun des groupes va désormais être responsable, celui qui est au contact de la clientèle comme le col bleu. Ce n'est pas la seule adhésion des responsables de groupes qui me garantit, qu'en toute circonstance, les choses se passeront bien. C'est donc maintenant qu'on va voir si notre communication de management fonctionne bien.

On a créé des maillages mais, pour le moment, ils ne fonctionnent pas très bien : l'échange entre pairs, en dehors de toute hiérarchie pour éviter les jeux d'acteurs, ne marche pas très bien ; les réseaux entre responsables de filières, de domaines d'expertise locale, entre chefs comptables, entre chefs de STE, ça ne marche pas très bien. Cet informel est pourtant absolument nécessaire au fonctionnement de l'entreprise et il faut le favoriser. Nous en sommes encore à savoir la profondeur du mal. Or la vraie urgence, c'est de savoir à quelle date il faudra qu'on soit prêt à livrer la vraie bataille et si nous serons alors en position telle que la crise pourra faire ce que la volonté managériale seule n'aura pas réussi à créer.

Donc, le temps est sans doute venu de prendre à notre charge les effets négatifs. Comment ? J'avoue que je ne sais pas encore.

Ce qu'on est en train de construire, c'est un management à trois niveaux : le niveau national où se construit le cadre politique de la stratégie ; le niveau du centre de distribution (l'unité) où se construisent les stratégies opérationnelles et le niveau des groupes élémentaires qui ont des missions simples et doivent obtenir des résultats.

A tous les niveaux de l'entreprise, nous sommes engagés dans une répartition de l'initiative stratégique qui n'a pas atteint d'équilibre, parce qu'on est en perpétuelle phase de déséquilibre. Je crains que, tant que nos agents imagineront qu'être heureux c'est retrouver des repères stables, tant qu'ils seront dans cette psychologie-là, ils seront malheureux. Notre grand problème, c'est justement de faire comprendre que l'on peut être heureux quand on est en perpétuel mouvement et c'est sans doute la chose la plus difficile qu'il nous reste à faire.