



LA

REVUE

*Au sommaire de ce numéro*

**L'ART DE LA TRANSFORMATION**

- Pas de transformation durable sans transformation des comportements
- Entretien avec **Michel Bon**

**ZOOM SUR...**

- Transformation dans les réseaux de distribution : le rôle clé du management intermédiaire
- Entretien avec **Jean-Claude Olivier**

*avril 2003*

**2**

## **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 apporte 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 !



## EDITORIAL

par **Hervé Lefèvre**  
Président Directeur Général

**D**ans ce deuxième numéro de la revue, Jacques Jochem poursuit son exploration de l'art de la transformation. Cette fois, il fait un zoom sur le changement de comportement. Son exposé est ponctué par un entretien passionnant avec Michel Bon, qui a présidé pendant sept ans aux destinées de France Telecom.

Les choix stratégiques de Michel Bon sont aujourd'hui très controversés. Nous ne nous mêlerons pas de ce débat. Observons simplement, concernant ceux qui s'acharnent sur lui aujourd'hui, que nous n'avons pas souvenir de les avoir entendus avec la même vigueur au moment des choix en question ... Notre curiosité, à nous, porte sur la manière dont Michel Bon a transformé en profondeur l'entreprise. Transformation étonnante dont la réussite est reconnue par tous, à commencer par les agents de France Telecom eux-mêmes. Et que Michel Bon est aujourd'hui en mesure d'évoquer avec le recul nécessaire.

Un deuxième article, signé Anne Risacher, nous fait percevoir les singularités de la transformation dans des entreprises à réseau et met en évidence le rôle irremplaçable, et pourtant bien souvent négligé, joué par le management intermédiaire.

Enfin, la Revue a recueilli l'opinion de Jean-Claude Olivier, Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines de Disneyland Resort Paris. Son vécu des entreprises américaines et françaises, son parcours de manager alternativement en charge du marketing, du commercial et des ressources humaines apportent un éclairage intéressant sur la transformation des comportements.

Bonne lecture à tous.

## sommaire

### L'ART DE LA TRANSFORMATION

2. Pas de transformation durable sans transformation des comportements  
*par Jacques Jochem,  
Directeur de l'innovation de Kea&Partners*
10. Entretien avec **Michel Bon**

### ZOOM SUR...

16. Transformation dans les réseaux de distribution:  
le rôle clé du management intermédiaire  
*par Anne Risacher,  
Directeur Kea&Partners*
21. Entretien avec **Jean-Claude Olivier**

# Pas de performance durable sans transformation des comportements...



Jacques Jochem, ancien élève de l'École 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 de 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.

par Jacques Jochem

*"Il y a deux sortes de chefs d'orchestre : ceux qui ont la partition en tête, et ceux qui ont la tête dans la partition..."*

Arturo Toscanini  
(1867-1957)

## You'll never transform cows into tigers...

"Sorry guys, but you'll never transform cows into tigers, even in giving those intensive biting courses" <sup>1</sup>... Notre client avait tranché. Notre suggestion d'introduire, dans le projet en discussion, un objectif d'évolution des comportements des managers et employés concernés par la réorganisation lui paraissait saugrenue. Pour lui c'était, à ne pas en douter, un de ces délires qui font le charme des Européens, particulièrement des Français, jamais en retard d'une «exception managériale»... Nous étions pourtant convaincus d'être en terrain favorable. L'entreprise, américaine mais internationale, était réputée pour la qualité de son management et avait fait récemment parler d'elle pour ses avancées en matière d'«intelligence émotionnelle». Et la discussion avait bien démarré, encore que nous aurions dû nous méfier: «c'est un vrai sujet» est en général ce que l'on dit juste avant d'enterrer le sujet en question... Nous nous résolûmes donc, au grand soulagement de nos interlocuteurs, à revenir en terrain connu et à accepter de concentrer nos efforts sur les aspects de process et de systèmes, «déjà suffisamment compliqués comme cela»... Avec comme lot de consolation, l'autorisation de développer le volet «accompagnement du changement» de notre proposition et en particulier le programme de formation. Manière habituelle de se donner, à bon compte, l'illusion de traiter le problème...

Le plus frustrant, dans cette affaire, c'est que, bien entendu, notre client n'a pas cessé, tout au long de l'entretien, de parler de... comportements ! Soit pour qualifier les dysfonctionnements à corriger, soit pour décrire les bonnes pratiques à installer, soit pour se

1. Désolé, messieurs, mais jamais vous ne transformerez des vaches en tigres, même en leur donnant des cours intensifs de morsure.

plaindre abondamment et à l'avance du peu d'empressement que n'allaient pas manquer de mettre les uns et les autres pour faire ce que l'on attendait d'eux... Pour, en fin de compte, évacuer le tout au profit de ce qu'il savait, ou du moins pensait savoir maîtriser.

L'anecdote est révélatrice d'un étrange paradoxe, déjà évoqué dans notre précédent article<sup>2</sup> : tout le monde semble à peu près convaincu de la contribution essentielle des comportements à la performance de nos entreprises mais on se donne rarement les moyens d'agir de manière volontariste pour les faire évoluer. C'est ce paradoxe que nous allons explorer dans le présent article.

## Les comportements : de quoi s'agit-il ?

De «bons» comportements, n'est-ce pas au fond ce que l'on cherche à produire à travers la plupart des actions de changement ? Une fois installés dans les têtes, ils survivent à des systèmes et des outils dont les durées de vie sont de plus en plus courtes. Disposer, par exemple, d'une organisation orientée vers le client avec un site Web attractif et convivial et un «CRM»<sup>3</sup> sophistiqué constitue un avantage indéniable. Mais que valent et que peuvent ces outils sans un personnel lui-même convaincu de la nécessité de bien servir le client et dont les comportements contribuent, au quotidien, et quelles que soient les circonstances, prévues ou imprévues, à sa satisfaction ? Et qui, mieux encore, saura faire évoluer l'outil par la suite ? Avoir transformé les comportements du plus grand nombre, c'est là que réside le véritable retour sur investissement de nombreuses actions de changement. Même s'il n'est pas toujours facile à comptabiliser. C'est pourquoi nous avons fait du changement de comportement **une des trois grandes caractéristiques de toute vraie transformation.**

Commençons par préciser ce que nous entendons par comportement.

Ecartons d'abord toute idée de transformation des personnalités individuelles. Et, sur ce plan, notre client avait bien sûr raison :

une vache sera toujours une vache... Même si l'on a parfois de bonnes surprises en voyant des personnalités se révéler de manière inattendue et spectaculaire à l'occasion de réorganisations. Ce qui est d'ailleurs l'un des aspects gratifiants de notre métier de consultant.

Le champ qui nous intéresse ici est le vaste et multiforme ensemble recouvrant ce que l'on désigne communément par les «mentalités», les «attitudes», l'«état d'esprit», la «culture» ou parfois, plus concrètement, par les «habitudes de travail», les «modes de fonctionnement», etc. Dans ce champ, concession aux tenants du «you-cannot-manage-what-you-cannot-measure»<sup>4</sup>, nous choisirons de nous limiter aux aspects **observables**, se manifestant dans des contextes de **relations interpersonnelles**, et **partagés** par une population donnée. Ce sont eux que, par convention, nous appellerons «comportements». Ils ont un impact sur les performances et la compétitivité de l'entreprise, soit positif – dans ce cas il s'agit de les favoriser et de les promouvoir –, soit négatif – et dans ce cas il s'agit de les atténuer, voire de les éradiquer.

## Les leviers classiques et leurs limites...

Un moyen simple de changer les comportements, consiste à **importer** des managers, voire du personnel, porteurs des comportements recherchés, en veillant à ce que la greffe prenne et en organisant la contagion. Il arrive même que cette importation soit massive, l'exemple culte ayant été, à une époque, le recrutement par Thomson Composants d'une légion de «cow-boys» issus de Motorola... Le rêve pour beaucoup de managers exaspérés par la désespérante lenteur de leurs troupes à évoluer !

Ce procédé est toujours peu ou prou utilisé, ne serait-ce qu'au niveau du top management. Il peut permettre de gagner du temps en installant rapidement des vitrines et des foyers de diffusion. Mais cette transfusion, pour utile qu'elle soit, laisse entier le problème de la transformation et n'est évidemment

2. Kea&Partners : "Du projet à la Transformation", La Revue n° 1 - octobre 2002

3. CRM : Customer relationship management. Dispositif de management de la relation client.

4. Vous ne pouvez pas manager ce que vous ne pouvez pas mesurer.

pas une solution dans la durée. Il a une variante ou un complément qui est le recours aux consultants. Certains contextes d'acquisition ou de fusion peuvent avoir un impact similaire.

Le moyen le plus employé, et qui vient spontanément à l'esprit, est la **formation** sous toutes ses formes, individuelles et collectives: séminaires, formations-actions, e-learning, coaching, etc.. C'est une discipline qui a beaucoup gagné en efficacité ces dernières années, avec une offre foisonnante et des innovations pédagogiques intéressantes, notamment en matière d'interactivité et d'expérimentation. Elle a évidemment toute sa place, mais à condition d'être associée à d'autres leviers, notamment organisationnels, et de se dérouler dans des contextes ne s'éloignant pas trop du réel. Sinon son impact risque de rester superficiel et provisoire, en dépit des efforts consentis.

Un autre grand levier abondamment utilisé est la **communication** et notamment celle **des dirigeants**. Elle permet de légitimer le changement, de projeter une vision d'avenir mobilisatrice, de donner ainsi du sens aux transformations en cours et aux efforts et contributions des uns et des autres. Mais le discours ne produit pas toujours l'effet escompté. Trop langue de bois, trop convenu, difficile à positionner efficacement entre des publics internes et externes aux attentes contradictoires, mal relayé par la structure, il est encore trop souvent purement incantatoire – et parfois décrédibilisé par un décalage excessif entre le discours et les actes.

Utilisés à bon escient, ces trois leviers impactent sur les comportements, parfois même très fortement. Mais leur effet est limité dans le temps, comme celui des sucres rapides que prennent les sportifs avant l'effort. Ils contribuent à la mobilisation mais restent, le plus souvent, à la surface des choses et ne s'inscrivent pas dans la durée. Ils peuvent même générer de la frustration lorsque la réalité ultérieure s'éloigne trop de la promesse...

## Les vrais leviers...

Si importation, formation et communication sont les sucres rapides, quels sont alors les sucres lents ayant un effet en profondeur et dans la durée ?

Le premier, puissant mais d'un manière délicat, est la promotion des **valeurs**, lesquelles sont censées inspirer les comportements collectifs. Cette promotion constitue d'ailleurs souvent une des rubriques phare du discours de l'entreprise. Elle a malheureusement été très galvaudée. Qui n'a pas été agacé par ces longues listes stéréotypées qui ont fleuri un peu partout, chantant la gloire du client, de l'actionnaire et du personnel (la «vraie richesse»), parfois aux antipodes des pratiques réelles ? Il semble aujourd'hui qu'un nombre croissant d'entreprises aient choisi d'aller plus loin : elles s'attachent à identifier et à promouvoir «vraiment» un petit nombre (trois à cinq) de valeurs fortes, auxquelles elles tiennent, qui s'imposent à tous et qu'elles vont s'efforcer de faire vivre. Sur fond d'émergence des principes de plus en plus populaires du «développement durable». Ce faisant, elles prennent acte du fait qu'elles sont toutes définitivement hétérogènes, issues de fusions et d'acquisitions, peuplées de managers et d'employés de toutes nationalités, et savent qu'elles devront à l'avenir concentrer leurs efforts de recherche de cohérence sur un nombre réduit de fronts.

Le travail réalisé par les équipes de Bouygues Construction en 2002 est à cet égard exemplaire: les dix valeurs «historiques» du groupe dont Bouygues Construction a été le creuset sont passées à quatre: Respect, Défi, Enthousiasme, Exemplarité. Avec la ferme intention d'en faire une vraie référence pour leur fonctionnement.

Il y a un autre puissant levier d'action sur les comportements, l'**exemplarité**, tout simplement, à commencer par celle des dirigeants – laquelle est de moins en moins au rendez-vous alors qu'elle est essentielle ! Que penser par exemple de la récente et tout à fait extravagante envolée des revenus des dirigeants <sup>5</sup> qui, dans le même temps appel-

---

5. Selon l'étude Proxinvest/Hewitt de 2002, les patrons des sociétés du CAC 40 ont gagné en moyenne, en 2001, 554 SMIC contre 498 en 2000. Ils ont donc largement rattrapé leurs collègues américains qui, en 2000, n'ont été payés que 531 fois la rémunération moyenne de leurs ouvriers ! Et tout cela dans un contexte général de baisse des performances...

lent à la responsabilité, à la cohésion, à l'implication ! De quels comportements cette «inégalité illimitée» est-elle porteuse dans leurs entreprises ?

Mais tous ces leviers, même habilement combinés, sont inopérants dans la durée si, en parallèle, on ne change pas les organisations dans lesquelles les gens fonctionnent au quotidien.

## **L'organisation, principal générateur de comportements...**

Comme le disent les sociologues des organisations, si les gens font ce qu'il font et que cela ne nous convient pas, ce n'est pas pour nous contrarier ou parce qu'ils sont tous stupides. C'est au contraire parce qu'ils sont intelligents et stratèges, que c'est gagnant pour eux de faire comme ils font, dans le contexte dans lequel ils sont placés... Changeons les organisations et ils changeront leurs comportements. Avec la réserve cependant que – les sociologues le savent bien – il est plus difficile de concevoir des organisations porteuses de tel ou tel comportement que de diagnostiquer les insuffisances d'une situation donnée ...

L'organisation, prise ici au sens le plus large du terme, recouvre deux grands domaines : - d'une part, tout ce qui définit la **place de chacun** dans la communauté de l'entreprise: structure et répartition des responsabilités, rôle dans les processus opérationnels et participation aux processus de management. Cette définition est plus ou moins claire, plus ou moins rigide, plus ou moins assortie d'objectifs et de mesures de la performance. Elle laisse aux uns et aux autres plus ou moins de marges d'initiative autour de ce qui est prescrit et normé (nous reviendrons sur cette dialectique essentielle «zone rouge /zone bleue» dans un prochain article). La plupart des grands programmes de transformation comportent une réforme de fond remettant en cause la «partie haute» de la **structure**, celle qui traduit la logique d'organisation. C'est elle qui va, en grande partie, générer les comportements des dirigeants et cadres intermédiaires avec comme

impératif de canaliser le mieux possible les ambitions et légitimes pulsions de pouvoir vers les enjeux de compétitivité de l'entreprise... Elle va aussi permettre de rebattre les cartes et faciliter ainsi d'autres évolutions nécessaires ;

- d'autre part, tout ce qui touche à la **rétribution** sous toutes ses formes (le "*What is in it for me ?*"<sup>6</sup> des Américains) : rémunération bien sûr, mais aussi reconnaissance, opportunités de développement personnel et d'accroissement de la valeur de marché, sécurité, promotion, carrière, etc. La manière de composer le cocktail, les modes de calcul et d'attribution, la relation avec les performances individuelles et collectives, la variabilité, l'équité... sont autant de générateurs de comportements.

## **Les bons comportements : génériques ou différenciés ?**

Le moment est venu de s'interroger sur ce que sont ces fameux «bons» comportements auxquels nous faisons constamment référence ? Sont-ils les mêmes pour toutes les entreprises ? Concernent-ils de la même manière toutes les fonctions, toutes les équipes, toutes les populations ? A toutes les époques ?

Certains comportements peuvent être considérés comme **un must pour toutes les entreprises**. Leur intérêt n'est pas – ou plus – à démontrer, et plus ils imprègnent une entreprise, mieux celle-ci se porte. Toutes les actions de changement, quelles qu'elles soient, devraient contribuer à les promouvoir et à donner des objectifs en la matière.

Dans ce premier groupe, on va trouver des rubriques essentielles à la compétitivité comme :

- la culture du résultat, qui recouvre tous les comportements de quantification, de mesure, de sensibilité économique, ... aujourd'hui relativement bien installés dans les grandes entreprises – mais qui font encore défaut dans de nombreux secteurs de l'administration publique...
- l'orientation client, qui recouvre tous les

---

6. Littéralement : qu'y a-t-il pour moi là-dedans ?



comportements contribuant à l'efficacité commerciale: écoute, accueil, réactivité, qualité de service, ... encore très inégalement installés et nécessitant de constants efforts de réactivation.

Dans un deuxième groupe, on rangera, par opposition aux bons comportements génériques, ceux qui n'ont d'importance que pour une entreprise donnée et, souvent même, une population donnée de cette entreprise. Ils correspondent à des facteurs de compétitivité spécifiques et leur promotion – ciblée et volontariste – a pour vocation de s'inscrire dans la stratégie. Ce sont des **comportements de différenciation**.

On trouvera par exemple, dans ce groupe, tous les comportements relevant de l'initiative, de l'autonomie et de la créativité. Ce sont des comportements «à la mode», dont on parle abondamment, et dont on a tendance à faire la promotion tous azimuts. Dans la réalité, il est clair que l'on n'en a pas besoin partout. Et les entreprises qui réussiraient à les généraliser chez elles auraient toutes les chances de devenir ingouvernables et invivables. A supposer qu'elles y arrivent...

Pour illustrer notre propos, intéressons-nous à trois rubriques de comportement qui sont particulièrement d'actualité : la coopération, l'innovation et l'implication dans l'entreprise.

### Coopération, Innovation et Implication

**La coopération** recouvre tous les comportements incitant à travailler ensemble au-delà de ce que prévoient les organisations, processus et systèmes formels de l'entreprise. Elle est très insuffisamment présente dans la grande majorité des organisations et son développement devrait, à notre sens, constituer une des dimensions incontournables de tout programme de transformation. Elle fait partie des bons comportements génériques. Nous lui avons consacré **l'encadré ci-contre** avec quelques définitions et commentaires.

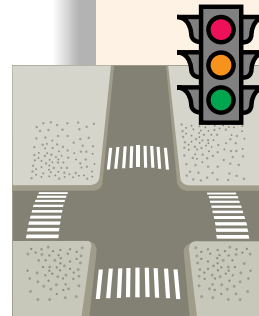
L'innovation va, selon Gary Hamel<sup>7</sup>, constituer «le seul avantage concurrentiel

## 1- Un enjeu incontournable : développer des

### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Dans une entreprise, il n'y a de performance que collective. Et cette performance dépend de la qualité des relations de travail qu'établissent les employés entre eux, et avec leurs clients et partenaires extérieurs.

Ils ont à leur disposition deux grands modes de collaboration :



#### 1. La coordination

- Elle est régie par des processus et des systèmes pré-établis.
- Elle est "obligatoire" et fait appel à la discipline.
- Elle tend à réduire la complexité en mécanisant les relations.



#### 2. La coopération

- Elle passe par l'ajustement mutuel.
- Elle est "libre" et relève de l'initiative individuelle.
- Elle accepte la complexité et la fait prendre en charge par les hommes.

Dans nombre d'entreprises "sur-organisées", la coordination a pris une place excessive. Il est impératif qu'elles installent plus de coopération. Car sans coopération, pas de réactivité, pas d'innovation, pas d'apprentissage collectif, pas de partage des connaissances, pas de fonctionnement en réseau, pas de vrai partenariat client.

Sans compter que la coopération, qui développe **la confiance**, est beaucoup plus économique que la coordination.

7. Gary Hamel : Leading the revolution - Harvard Business School Press 2000



### POURQUOI EST-CE DIFFICILE ?

Parce que nous n'avons pas appris à coopérer. Et que la première loi de fonctionnement en réseau, "**donner pour recevoir**", ne nous est pas familière.

Parce que coopérer, c'est sortir de la "protection bureaucratique" et prendre un **risque**.

Parce que les organisations sont peuplées de "**tueurs de coopération**" : intermédiaires, experts, organisateurs, dépanneurs, barons, etc., qui tous défendent leur **pouvoir** et finalement vivent de la non-coopération.

### COMMENT PROGRESSER ?

Développer des comportements de coopération nécessite d'agir à la fois sur les hommes et sur les organisations.

#### agir sur les ORGANISATIONS

##### Peuvent-ils coopérer ?

- l'organisation physique
- les dispositifs matériels
- l'accès à l'information

##### Ont-ils intérêt à coopérer ?

- la structure
- les systèmes de mesure de la performance
- les systèmes de rétribution

#### agir sur les HOMMES

##### Savent-ils coopérer ?

- les profils
- les compétences
- les langages communs

##### Ont-ils envie de coopérer ?

- les modes de management
- le climat de confiance
- la compréhension du sens

du nouveau millénaire», et Tom Peters<sup>8</sup> exhorte les entreprises à «*innover ou disparaître*»... Mais derrière ces mots d'ordre probablement pertinents se cachent des mythes redoutables (voir page 8 l'encadré 2 - Les 5 mythes de l'innovation).

Développer et maintenir une forte capacité d'innovation est et va rester un exercice de management difficile. Comme en témoignent les déboires de Moulinex, Polaroid, Xerox et autres Lucent. Pour nous, l'innovation correspond à des comportements de différenciation sur lesquels il ne faut pas se tromper de points d'application ni de priorités. Car là, plus qu'ailleurs, ce sont les comportements qui font la différence, particulièrement dans les phases amont de génération des idées.

L'implication recouvre, elle, tous les comportements traduisant la mobilisation de l'énergie au service de la performance de l'entreprise. Une étude GALLUP récente en constate une nouvelle fois la baisse constante dans tous les pays développés, y compris dans d'anciens paradis de la mobilisation comme Singapour. Cette baisse est particulièrement spectaculaire en France (voir page 9 l'encadré 3 - L'implication dans l'entreprise : une valeur en voie de disparition ?) avec une proportion inquiétante de «désengagés actifs» de près de 40% à Paris !

Il est intéressant de noter, au passage, la mise en évidence d'un énorme déficit de reconnaissance... Dans un passé encore pas si éloigné, nous n'aurions pas hésité une seconde à classer l'implication dans la rubrique des musts. Tous les efforts de la Sociodynamique<sup>9</sup> tendaient en ce sens. Aujourd'hui on peut s'interroger. Faut-il, comme Richard Sennett<sup>10</sup>, se résoudre à penser que : «*Le détachement et un esprit de coopération en surface sont une meilleure armure, pour affronter les réalités de l'entreprise, qu'un comportement fondé sur les valeurs de fidélité, d'engagement, de service...*» ou recommander à ses élèves, comme le fait depuis longtemps John Kotter à la Harvard Business School, de "*travailler à l'extérieur plutôt qu'à l'intérieur des organisations*"<sup>11</sup> ?

8. Tom Peters : The circle of innovation - Vintage Books 1999

9. Jean-Christian Fauvet: La sociodynamique, concepts et méthodes - Dunod 1997

10. Richard Sennett : Le travail sans qualités - Albin Michel, 2000

11. John Kotter : The new rules - Dutton, 1995

Comment alors trouver de l'efficacité dans un contexte d'engagement limité et de mercenariat ? Ce qui était un must va-t-il devenir un élément de différenciation ? Ou faut-il réserver l'implication à ceux qui constituent le «noyau dur entrepreneurial» de l'entreprise et cantonner les autres dans des relations contractuelles plus précaires et plus «froides» ?

## A contre courant ?

Le problème de l'implication doit nous rendre attentifs à l'impact de certaines tendances actuelles lourdes d'évolution, peu favorables à l'installation de certains des bons comportements évoqués plus haut.

D'abord les effets dus à la **taille** et à la **complexité** atteintes par certaines organisations, contraintes de consacrer une part croissante de leur énergie à assurer leur propre fonctionnement, au détriment, par exemple, de l'attention au client, un peu

## 2 - Les 5 mythes de l'innovation

L'entreprise doit produire elle-même ses innovations

1 - FAUX

*Même les groupes les plus innovants "achètent" une part croissante de leur innovation...*

MAIS

*l'entreprise doit développer sa capacité de détection précoce des opportunités, à attirer et à acquérir des PME innovantes, à les intégrer sans casse et à coproduire des innovations avec ses clients et ses partenaires.*

L'entreprise doit innover partout : produits, services, marketing, process, management...

2 - FAUX

*Un ciblage des efforts d'innovation est nécessaire en fonction du business model et des facteurs de compétitivité propres à l'entreprise...*

MAIS

*l'entreprise doit distinguer :*

- ce qui concourt à sa différenciation et appelle l'innovation,
- ce qui relève de commodités et nécessite simplement d'être au standard des bonnes pratiques de son secteur.

L'innovation nécessite une grande liberté, voire du chaos...

3 - FAUX

*Pour que l'idée se transforme en business, il faut aussi de la rigueur et du process...*

MAIS

*l'entreprise doit créer les conditions favorables à l'expression des idées et à l'expérimentation.*

L'entreprise doit privilégier l'innovation de rupture

4 - FAUX

*Parce que c'est aléatoire et insuffisant...*

MAIS

*l'entreprise doit être réactive, ouverte aux "surprises" et, au quotidien, valoriser les "petites" innovations.*

Tous innovateurs !

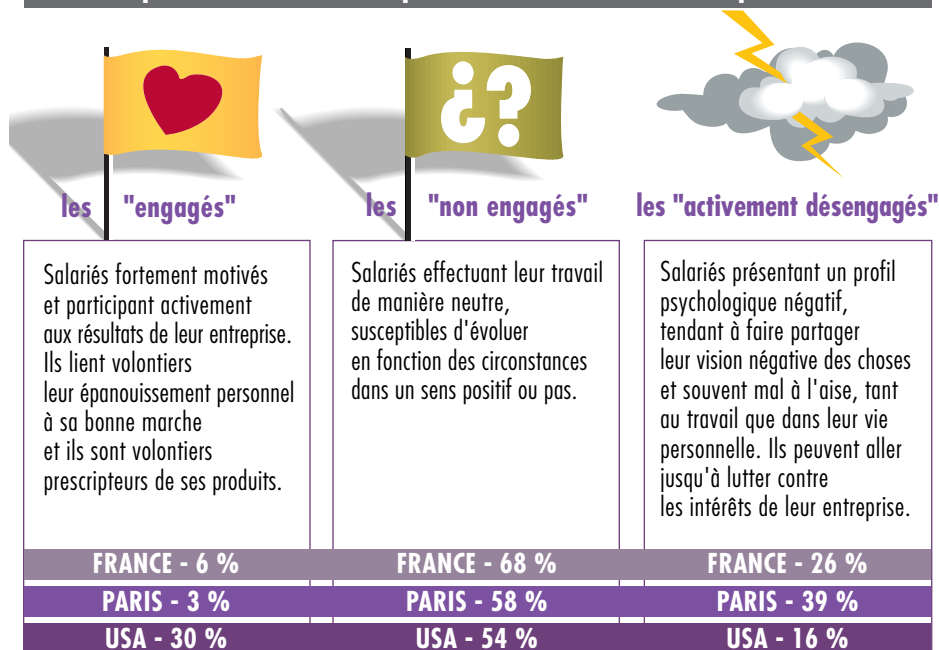
5 - FAUX

*Il est tout à fait illusoire de penser que le plus grand nombre est innovant. C'est une disposition d'esprit finalement assez peu répandue, même à notre époque...*

MAIS

*l'entreprise doit attirer et fidéliser les innovateurs dont elle a besoin ; et leur permettre de prospérer : marges de manœuvre, droit à l'erreur...*

### 3 - L'implication dans l'entreprise, valeur en voie de disparition ?



*L'engagement des Français envers leur entreprise  
- étude-sondage GALLUP/IFOP, sept. 2002*

comme sur un navire où, à partir d'une certaine masse métallique, la boussole n'indique plus le nord mais le centre du navire...

Ensuite le fait que – nous avons tendance à l'oublier – l'entreprise constitue une **communauté artificielle**, à l'origine précaire et destinée à ne durer que le temps de vie de ses produits, et qui est en train de le redevenir... Dans ce contexte, des comportements comme la coopération sont loin d'être naturels. Même une fois installés, ils nécessitent une attention et une « maintenance » constantes.

Enfin, n'oublions pas que changer les comportements passe par un apprentissage collectif qui suppose l'existence d'**espaces d'apprentissage** individuels et collectifs. Or des années de reengineering et de lean management, succédant à des années de qualité totale (faire bien du premier coup, normer tout ce qui peut l'être), ont singulièrement réduit ces espaces, amenant nombre d'entreprises au bord de ce qu'un journaliste du Wall Street Journal qualifia un jour d'« anorexie d'entreprise », avec suppression des « cachettes » chères à John Kao <sup>12</sup>... Agir sur les comportements, c'est donc aussi régénérer ces espaces et rétablir des marges d'initiative.

### En conclusion

Agir sur les comportements, c'est nécessaire et c'est possible.

La véritable transformation est à ce prix. Sinon on n'aura fait que remplacer une organisation formelle par une autre, un process par un autre, un outil par un autre...

Comme on le voit, les leviers d'action ne manquent pas pour apporter une réponse positive aux quatre questions à se poser :

**Savent-ils ?**

**Peuvent-ils ?**

**Ont-ils intérêt ?**

**Ont-ils envie ?**

La première chose à faire, là comme ailleurs, est de se fixer des **objectifs**, lesquels s'exprimeront en termes de comportements à éradiquer ou à affaiblir, et de comportements à installer ou à favoriser, au sein de populations données. Ces objectifs seront ensuite repris dans l'élaboration du programme de transformation, pour être soit « injectés » dans tous les projets et actions de changement lancés, soit traduits en actions spécifiques – l'important étant que la

12. John Kao : Organiser la créativité. L'esprit du jazz - Village Mondial, 1998

dimension comportementale soit prise en compte au même titre que toutes les autres facettes de la transformation, et le plus en amont possible.

Ensuite, et probablement là plus qu'ailleurs, c'est une affaire de souffle et de ténacité car, comme l'observait Marc Twain, «*on ne se débarrasse pas d'une habitude en la flanquant par la fenêtre. Il faut lui faire descendre l'escalier marche par marche...*».

---

Demain la Biotechnologie ?

Et si un jour nos laborieux efforts pour transformer les comportements «par l'extérieur» passaient pour franchement archaïques, définitivement démodés par les avancées de la biotechnologie ? Dans son dernier livre, Francis Fukuyama<sup>13</sup> fait la liste impressionnante des impacts qu'elle ne manquera pas d'avoir sur nos sociétés, notamment à travers la possibilité croissante d'agir sur le cerveau, source de tous les comportements humains. Soit par les drogues, dont le Prozac (la «pilule du bonheur») ou la Ritaline (pour calmer les enfants «hyperactifs») ne sont encore qu'une très imparfaite avant-garde ; soit à travers l'ingénierie génétique. A le lire, on a d'ailleurs la désagréable impression d'être d'ores et déjà aux portes du *Meilleur des Mondes* ! Mais, que le lecteur se rassure, ce levier ne fait pas partie de notre boîte à outils...

*Page 23, vous trouverez le synopsis des prochains articles.*

[jacques.jochem@kea-partners.com](mailto:jacques.jochem@kea-partners.com)

---

13. Francis Fukuyama : La fin de l'homme - Editions de la table ronde 2002

# FRANCE TELECOM: L'ETONNANTE TRANSFORMATION D'UN GEANT

*Entretien avec  
Michel Bon*



*Propos recueillis  
par Jacques Jochem et Arnaud Gangloff*

**La Revue : Comment se sent-on quatre mois après avoir quitté un poste aussi prenant et aussi exposé que celui de Président de France Telecom ?**

– D'une certaine façon, on se sent libéré, surtout après la pression énorme générée par l'effondrement des marchés. Mais d'un autre côté, il y a cet éloignement brutal avec des gens que l'on aimait bien et qui est difficile à supporter. Mais enfin la vie professionnelle n'est pas toute la vie...

**Votre nomination en 1995 avait été une surprise...**

– Elle l'avait été pour moi aussi. Enfin disons une demi-surprise car Alain Juppé m'avait une première fois demandé de réfléchir à cette éventualité, au début de l'été 1995, alors que j'étais à l'ANPE.

**Ça s'est passé très vite, je crois, suite au renoncement de dernière minute de François Henrot, n'est-ce pas ?**

– Oui, le Conseil d'Administration qui devait nommer le Président de France Telecom était convoqué pour le lundi matin et on était vendredi matin ; mais au final, le tour de piste de François Henrot m'a facilité la tâche parce qu'il a permis aux politiques de mieux comprendre les enjeux et de mieux assumer leurs responsabilités.

**Comment acquiert-on sa légitimité comme patron d'une entreprise qui est une chasse gardée du corps des X-Telecom ?**

– Je pense que ma légitimité - je dis la mienne, mais cela aurait été probablement celle de n'importe qui venant à ma place à ce moment là - venait de ce que France Telecom, singulièrement l'encadrement, se rendait compte de plus en plus qu'il y avait d'importantes réformes à faire, que le gou-

vernement ne faisait rien et que chaque fois qu'il voulait se lancer, ça se soldait par des grèves et un recul. Le fait qu'on leur envoie quelqu'un chargé de mission, avec la mission claire de conduire cette réforme, d'une certaine façon, ça les rassurait. Et même s'ils n'avaient pas la moindre idée de ce que j'avais pu faire chez Carrefour, ils comprenaient que ma compétence supposée se situait dans un domaine - la concurrence - qui n'était pas précisément leur point fort ! On leur envoyait un martien, mais ce martien connaissait l'atmosphère de la planète Mars qui était justement la planète sur laquelle il allait falloir vivre...

**Comment vous en êtes-vous rendu compte ?**

– Il y avait de nombreux signes très positifs. Une anecdote m'a beaucoup frappé: deux jours après mon arrivée se tenait une grande réunion des 200 ou 300 principaux dirigeants de l'entreprise. Quand je les ai rejoints vers midi pour me présenter à eux, au moment d'entrer dans la salle, et avant même que je n'ouvre la bouche, ils se sont levés et m'ont applaudi. C'est

vous dire que cela n'avait pas grand-chose à voir avec ma personne. Ils avaient besoin d'être dirigés à travers cette évolution majeure.

**Vous êtes arrivé seul, je crois ?**

– Oui, parce que j'avais la conviction que France Telecom possédait la richesse en hommes nécessaire. A commencer par les 600 polytechniciens de la maison, qui constituent une extraordinaire mine de talents. Le changement devait venir des gens eux-mêmes et non pas être imposé de l'extérieur. Je n'ai, en tout et pour tout, fait venir que trois personnes: Jean-François Pontal, très peu de temps après mon arrivée,

**Michel Bon**  
«entre service public  
et consommation grand public»

- ESSEC: Promotion 1966
- ENA: Promotion 1969, «Thomas More»
- INSPECTION DES FINANCES: 1971-1974
- CREDIT NATIONAL: 1975-1978
- CREDIT AGRICOLE: 1978-1985 (Directeur Général Adjoint de la Caisse Nationale)
- CARREFOUR: 1985-1992 (Président)
- ANPE: 1993-1995 (Directeur Général)
- FRANCE TELECOM: 1995-2002 (Président)

un ex-Carrefour, pour diriger la branche Grand Public, puis quelqu'un de l'ANPE pour nous aider dans le redéploiement des effectifs et enfin, trois ans après, au moment de l'introduction en bourse, un directeur financier venant d'un grand groupe industriel.

***C'est très peu. Christian Blanc, par exemple, est venu chez Air France avec une équipe beaucoup plus importante...***

– Oui, mais il s'agissait d'un contexte de crise et de redressement qui peut justifier une importation de ce type. Le rapport au temps n'est pas le même. Chez France Telecom, je travaillais dans la durée. Je cherchais à transformer en profondeur, non à obtenir des résultats rapides immédiats.

***N'est-ce pas aussi une question de tempérament personnel ?***

– Si, bien sûr. Personnellement je suis porté à faire confiance aux gens. Mais tout le monde n'a pas la chance d'avoir ce tempérament et je peux comprendre que l'on préfère se déplacer en bande avec des collaborateurs dont on a pu mesurer la loyauté au fil d'expériences antérieures. Ça permet peut-être de gagner du temps, notamment dans des situations de crise. Mais ce n'est pas mon cas...

***Venons-en maintenant à ce qui constitue le principal objet de notre curiosité à votre égard. Comment fait-on pour transformer une entreprise de cette taille ?***

– D'abord, il faut dire que la transformation avait été largement engagée par Marcel Roulet et son équipe. Ils avaient bien préparé le terrain. Mais le plus difficile était à venir: le changement de statut, le redéploiement des effectifs, l'introduction en bourse, l'ouverture à la concurrence... Ma première préoccupation a été de m'imprégner de la culture de l'entreprise. J'y ai donc passé, sans pratiquement ne rien faire d'autre - grâce en soit rendue à Charles

Rozmaryn qui pendant ce temps a bien voulu tenir la maison - plus de deux mois, à vagabonder à travers l'entreprise et à discuter avec les uns et les autres. Ce que beaucoup d'ailleurs trouvaient très étrange, voire inquiétant ! C'est pendant cette période que j'ai commencé à identifier mes futurs leviers d'action.

***Quels ont été ces leviers ?***

– D'abord deux réformes de structure indispensables : la première a consisté à transformer France Telecom en société anonyme et à lui faire quitter le monde public, ce que le gouvernement n'avait jusqu'alors pas osé faire et ce pourquoi j'avais été mandaté. Nous y sommes parvenus après des mois de discussion et de négociation, fortement ralenties par les grandes grèves de décembre 1995 qui paralysaient le gouvernement. Ce n'était pas essentiel, ce changement de statut n'était que la surface des choses, mais il cristallisait les passions. Ensuite, et dès le mois de janvier 1996, j'ai entrepris de réorganiser assez profondément la structure de France Telecom, une réforme qui était prête mais mes prédécesseurs ne l'avaient pas mise en œuvre, probablement par manque d'appuis politiques.

***C'est elle qui a créé les branches et les fameuses UO, les unités opérationnelles ?***

– Oui. Je suis simplement allé un peu plus loin en attachant des comptes aux unités opérationnelles pour en faire de vraies «business units».

***Et en supprimant le poste de Directeur Général ?***

– En réalité les cinq patrons de branche se partageaient cette fonction et il y avait assez de changements à faire pour occuper cinq maîtres d'œuvre plutôt qu'un seul.



### ***Quels ont été les autres leviers ?***

– Pour mobiliser les 170 000 collaborateurs de France Telecom, il fallait d'abord qu'ils comprennent pourquoi il fallait changer et ce que l'on attendait d'eux. Le message stratégique devait être simple. C'était en gros le suivant: «la concurrence va nous prendre des parts de marché, c'est inévitable quand on en a 100%. Cela se passera à travers une guerre des prix et malmènera nos équilibres économiques. Notre seule chance est de développer le marché. Cela tombe bien car, dans le traditionnel par exemple, le Français téléphone en moyenne 8 minutes par jour et par ligne, là où l'Européen téléphone en moyenne 12 et l'Américain 24. On devrait donc y arriver, à condition de développer les volumes et les usages et... d'avoir l'obsession du client».

### ***Et cela a fonctionné ?***

– Au-delà de nos espérances : les sondages montraient que plus de 70 % des employés étaient capables de décrire et d'expliquer la stratégie de France Telecom. Je ne suis pas sûr que chez Carrefour on aurait obtenu de tels chiffres ! Il faut dire que France Telecom a une particularité sur laquelle je me suis appuyé, qui est une intense fierté d'appartenance, laquelle a probablement généré une attention à la stratégie plus forte qu'ailleurs.

### ***Et le développement du mobile ?***

– A l'époque, ce développement n'allait pas de soi. Beaucoup, chez France Telecom, le considéraient encore comme un gadget et certains misaient sur une technologie concurrente, le Be-Bop. J'ai décidé alors de pousser le mobile à fond et d'en faire l'une des deux actions prioritaires de l'entreprise... avec les résultats que l'on sait.

### ***Et quel était l'autre action ?***

– L'informatique de gestion qui, paradoxalement dans cette entreprise d'ingénieurs, avait été relativement laissée pour compte au profit de l'informatique technique des réseaux.

### ***Après avoir ainsi balisé la route et réalisé les restructurations nécessaires, comment avez-vous ensuite agi en profondeur pour faire évoluer la culture de l'entreprise ?***

– Disons d'abord que ces préalables étaient importants car eux-mêmes très porteurs de nouveaux comportements, en particulier, l'orientation vers le client, indispensable à notre survie. Nous avons ensuite, classiquement, bâti des programmes d'actions pour faire évoluer le fonctionnement de l'organisation, avec le souci notamment d'y développer la décentralisation. Il fallait aussi, tout simplement, refaire fonctionner la ligne hiérarchique. Dans un monde public, vous savez qu'elle a peu de prise sur les agents. Elle se borne à transmettre les instructions, dans un esprit de contrôle plus que d'action. Nous l'avons re-responsabilisée en lui donnant la main sur la rémunération, au moins pour les cadres et les agents de maîtrise, et en mettant en place un système d'objectifs, etc. Je n'insiste pas car se sont des choses élémentaires, mais qui sont évidemment indispensables.

### ***Est-ce que cela s'est fait vite ?***

– Non. Le premier choix des responsables d'unités opérationnelles obéissait encore trop à la logique du plus ancien dans le grade le plus élevé. Il a donc fallu corriger les erreurs. Mais progressivement la ligne hiérarchique a repris le pouvoir social et on a pu le mesurer dans l'amélioration continue et considérable du climat social. Par ailleurs, j'ai installé un principe simple et efficace que j'ai appris chez Carrefour : la décision à deux niveaux stipulant que toute décision, même mineure, doit être prise par celui qu'elle concerne avec son supérieur



hiérarchique immédiat, et par eux deux seulement. Cela force les gens à coopérer et empêche la remontée des prises de décision. L'inverse de ce qui se passait auparavant ! Ça a été un apprentissage un peu rude mais salutaire.

**Comment vous assuriez-vous que la transformation s'opérait. Quels étaient vos capteurs ?**

– Je disposais évidemment de tableaux de bord détaillés qui mesuraient notre progression. Mais au-delà de ces outils, j'éprouvais le besoin de me faire une idée par moi-même. Par exemple, je lisais tout mon courrier. Et j'y répondais. Quand on a 50 millions de clients et 150 000 collaborateurs, cela peut paraître fou. En réalité, les volumes sont restés raisonnables. Du fait des règles dont je vous ai parlé tout à l'heure. Et aussi, heureusement, parce que beaucoup de salariés ayant peine à imaginer que je lisais moi-même renonçaient à m'écrire ! Et puis je ne répondais jamais le jour même. Une autre de mes habitudes: les visites sur le terrain. Je m'astreignais à en faire trente à quarante par an, à chaque fois sur un sujet précis. J'y passais la journée, en entrant dans les détails. Et en prenant inlassablement le point de vue du client qui, lui, n'est pas intéressé par les grandes stratégies, mais par les détails qui le concernent directement.

**Vous avez fait comme cet ancien président de Sony qui disait ne s'intéresser qu'aux très grandes choses et aux détails ?**

– Oui, en quelque sorte. Une autre précieuse occasion d'entrer dans le détail m'était fournie par les revues de semestre avec mes collaborateurs. Je passais alors une journée entière avec chacun. Et une journée entière c'est long, vous savez. Ça crée une bonne compréhension mutuelle et de la confiance. Et c'est moi qui en faisais le compte rendu, qui pouvait atteindre quatre pages.

**Quel bilan faites-vous de ces sept années de transformation de France Telecom ?**

– France Telecom a bien mieux résisté à la concurrence que prévu. Elle a énormément amélioré la qualité de ses services et, dans le même temps, elle a doublé sa productivité. Le tout sans crise.

**Les premiers surpris ont dû être vos concurrents. Je me souviens avoir eu sous les yeux, en 1996, un document réalisé par un de nos éminents confrères américains pour le compte d'un nouvel opérateur, qui était aussi mon client. Ce document évaluait les capacités de réaction de France Telecom, face à la stratégie de lancement prévue. Il s'est assez rapidement avéré complètement faux !**

– Je sais. Jean-Marie Messier me l'a suffisamment reproché...

**Au fond, vous avez plutôt eu de bonnes surprises ?**

– Dans l'ensemble, oui. La plus spectaculaire ayant peut-être été le «redéploiement des effectifs». C'était une vaste opération ayant pour but de les réduire à travers une exploitation systématique de la mobilité des agents. Le premier plan portait sur 14 000 personnes et sur deux ans, 4 000 la première année et 10 000 la seconde. Personne n'y croyait, à commencer par le DRH. Au bout des deux ans nous en étions à 22 000. Et au bout du compte, plus de la moitié des 150 000 employés de France Telecom avaient changé d'emploi ! La plupart ont accepté la mobilité professionnelle pour préserver leur enracinement géographique alors que tout le monde m'alertait sur l'importance primordiale de l'attachement au métier. En réalité, la fierté d'appartenance s'appliquait à l'entreprise, non au métier.

**Donc, un bilan largement positif ?**

– Autant je n'ai pas eu, comme vous le savez, que de bonnes surprises dans la stratégie internationale, autant la transformation de l'entreprise m'a procuré de grandes

joies. Notamment parce que j'ai vu beaucoup de gens progresser, et quelquefois de manière spectaculaire. A mon départ, j'ai reçu des centaines de mails de collaborateurs que je ne connaissais pas et qui me remerciaient de leur avoir permis de devenir meilleurs. J'en ai été très touché. C'est infiniment plus gratifiant qu'un gros salaire.

***En décrivant votre action chez France Telecom, vous avez souvent fait référence à Carrefour.***

– Carrefour est une entreprise magnifique, dans laquelle j'ai effectivement beaucoup appris : le sens du client, le souci du détail et une philosophie du management qui était d'ailleurs plus portée par Jean-François Pontal que par moi, car il en avait été l'un des inspireurs chez Carrefour. C'est un garçon exceptionnel que j'ai eu beaucoup de chance d'avoir avec moi chez France Télécom.

***Cette philosophie, vous la résumeriez comment ?***

– Faire confiance aux gens, à leur intelligence, les responsabiliser et leur donner le goût et les moyens d'agir. Une vision plutôt humaniste du management qui colle bien avec mon propre tempérament. Et que d'ailleurs vous connaissez bien, puisque Jean-François Pontal et vous avez fait vos classes ensemble chez Bossard, qui en est un peu le creuset.

***A travers votre action à l'ANPE puis chez France Telecom, on peut dire que vous avez pris votre part dans la réforme de l'Etat. Cette réforme est à nouveau à l'ordre du jour. A la lumière de votre expérience, qu'avez-vous envie de dire à ceux qui sont en train de s'y atteler ?***

– En résumant à l'extrême, on peut dire que ce que j'ai apporté à l'ANPE et à France Telecom, c'est du management. Et encore, en restant dans les tout premiers chapitres. Ce n'est pas du génie mais de la pratique,

acquise dans des univers concurrentiels.

A l'ANPE par exemple, j'ai été stupéfait de la vitesse à laquelle des choses en apparence figées pouvaient évoluer en deux ans.

***Votre parcours est assez étonnant. Comment l'avez-vous construit ?***

– Il n'est que le fruit du hasard. Maintenant si vous voulez que j'en donne, a posteriori, une vision construite, je dirais que je me suis toujours retrouvé dans des univers de service au grand public : Crédit Agricole, Carrefour, ANPE, France Telecom. Peut-être étais-je programmé pour ça ! Et que d'autres l'avaient décelé...

# T RANSFORMATION DANS LES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

## LE RÔLE CLÉ DU MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE



Anne Risacher est Directeur chez Kea&Partners.

En onze ans de conseil, chez Bossard puis chez Kea&Partners, elle a développé une expérience et un vécu peu courants des réseaux de distribution, aussi bien sur des problèmes de structure et de fonctionnement que sur des sujets de développement ; deux questions d'ailleurs étroitement liées dans ce type d'organisations.

**Q**uestion : quels points communs y a-t-il entre une banque de détail, une enseigne de distribution, les agences France Telecom, EDF-GDF Services et le commerce automobile ?

**R**éponse : une déperdition considérable entre ce que conçoit le siège - ou les directions régionales - et ce qui se passe sur le terrain, et une difficulté chronique à associer le management intermédiaire aux transformations de l'entreprise.

**L**e management intermédiaire, c'est cette population, à la fois nombreuse, disparate et composite, qui comprend les chefs des ventes, les directeurs de sites et l'encadrement des points de vente. Cette population est au confluent de toutes les critiques. Le siège la tient pour responsable des échecs du terrain, la juge souvent incompétente et coûteuse tout en ne sachant pas trop comment s'y prendre pour la rendre plus performante. Le terrain remet en question sa légitimité, voire sa raison d'être, à la moindre occasion. Elle-même ne se sent finalement soutenue ni par le siège, ni par le terrain et elle a le sentiment désagréable d'être tirillée en permanence.

## Intermédiaire ou bouc émissaire ?

Il y a plusieurs raisons au mal-être, à commencer par la complexité et l'ambiguïté des postes en question. Ces postes requièrent des compétences très larges, allant de l'animation d'équipe à la formation, au management, en passant par l'organisation, le support technique etc., dans une perspective presque aussi généraliste que celle d'un directeur général ! Il n'est qu'à lire, par exemple, une description de poste pour s'en convaincre : « manager une équipe (communiquer les informations, animer, former, faire évoluer les hommes), diffuser sur le terrain la politique de la direction générale, gérer et organiser le travail, veiller au respect des procédures, anticiper les imprévus, négocier des opérations commerciales, développer la rentabilité et le chiffre d'affaires, etc. »

Ensuite cette population, généralement issue du terrain, reproduit le métier tel qu'elle l'a elle-même appris. Elle n'est pas formée à toute la palette des compétences requises, d'autant qu'il apparaît parfois plus commode à court terme de remplacer les « incompetents » plutôt que de les former. Ce sont donc d'abord des vendeurs ou des techniciens avant d'être des managers.

Enfin, ils finissent par se fabriquer une image réductrice de leur métier, et se réfugient dans un rôle de contrôle. Ils se retrouvent isolés et ne s'enracinent ni dans la structure, ni dans les projets de l'entreprise.

Les projets de transformation, qui devraient constituer d'excellentes opportunités pour les réintégrer, les renforcent dans leur isolement. Il y a plusieurs raisons à cela :

- d'abord, un manque de confiance des états-majors qui, pour se rassurer et pour réduire les risques de dérive dans l'exécution, envoient au terrain un projet dans une forme « prêt-à-l'emploi », laissant le moins de place possible à l'initiative locale. Le projet est alors répercuté sans valeur ajoutée par des formateurs ou, dans le meilleur des cas, par des « professionnels de l'accompagnement du changement ». Tout cela contribue à vider les projets de leur contenu métier et de leur capacité à susciter de l'enthousiasme, tellement important pour leur réussite ;

- ensuite le management intermédiaire va devoir « faire avec » tous les projets qui lui tombent dessus, le plus souvent en ordre dispersé. Ces projets, qui ne sont pas forcément cohérents entre eux et qui se font concurrence sur les ressources disponibles, viennent déstabiliser l'équilibre local toujours fragile. Dans ces conditions, comment ne pas développer une aversion au risque et ne voir dans les initiatives « venues du haut » qu'un changement de repères perturbant le travail au quotidien ?



© Albert

Finalement, on force le changement au prix de l'exclusion du management intermédiaire. C'est là certainement une raison majeure de la déperdition coûteuse des projets lancés par le siège.

Alors, comment s'y prendre pour que le management intermédiaire et le management de terrain jouent pleinement leur rôle ?

## Témoignages sur un projet de transformation pas comme les autres

Plutôt qu'un long discours de la méthode sur la façon d'impliquer management intermédiaire et de terrain, nous avons préféré laisser la parole à des managers qui ont vécu un projet de transformation assez particulier.

Cela s'est passé dans une entreprise de distribution de cent cinquante points de vente. Les objectifs étaient classiques : plus 10% de croissance à parc constant, la refonte en profondeur des pratiques de l'enseigne sur l'ensemble des points de vente en moins de deux ans et, en arrière-plan, la recherche d'un nouveau souffle pour l'entreprise.

En revanche, ce qui était beaucoup moins classique, c'est la façon dont a été conçu et mené le projet, et le rôle qu'a joué le management intermédiaire. Écoutons-les.

### Le chef de projet qui a piloté l'opération :

« Bizarrement, mon rôle n'était pas de m'occuper des aspects techniques des projets mais des hommes et de tout ce qui leur arrivait : ce qui les motivait, les gênait, les guidait, etc.. Pour cela, on m'avait demandé d'abord de traduire ce que le siège voulait dans des

"mots de magasin", c'est-à-dire compréhensibles par tous. Ensuite, j'avais un pouvoir un peu singulier qui me donnait "autorité" sur le siège : par exemple, je pouvais faire supprimer des procédures non vitales pour le magasin ; ou encore faire respecter la règle selon laquelle toute demande faite au siège devait recevoir une réponse dans la semaine. Des tas de contraintes (qu'on n'avait pas vues au départ) en provenance du siège ont été supprimées, comme les livraisons en vrac, non regroupées par famille et qui nécessitent des heures de pointage, ou encore les appels incessants du siège au moment où il y a le plus de clients...

Enfin, je devais participer à la conception de tous les systèmes d'objectifs et d'évaluation. Le sujet était comme toujours très sensible mais au moins là, tout le monde savait pourquoi on le faisait !»

### **Le directeur du premier magasin qui a participé à la conception du nouveau modèle de magasin :**

«— Voilà trois mois que je n'oublierai jamais... on nous avait avertis d'un nouveau projet (un de plus), mais on ne savait pas très bien de quoi il s'agissait. D'habitude on m'envoie des méthodes à appliquer et il faut bien reconnaître qu'il n'est pas toujours facile de faire exactement ce qui est écrit. Mais cette fois-ci, c'était pire ! Seuls les objectifs étaient clairs : plus 10% de chiffre d'affaires, du temps en plus pour le client, travailler mieux au quotidien. Mais on avait carte blanche pour atteindre ces objectifs. On était libre d'expérimenter ce qu'on voulait : on était un magasin "laboratoire".

J'étais vraiment déstabilisé au début. Quant au reste de l'équipe, c'était pire ! Ils étaient perdus et je ne savais pas comment leur donner des nouveaux points de repères. Il faut dire qu'on nous demandait beaucoup. On a inventé, testé, mesuré, re-testé : plus de quatre-vingts initiatives ont été testées au total. On a mis en place des choses nouvelles, et qui fonctionnaient, comme par exem-

ple les nouveaux emplois du temps : on a renforcé l'équipe aux heures où il y a le plus de clients et on a supprimé presque tout l'intérim auquel on faisait appel sans arrêt pour du dépannage (surtout le samedi matin).

En trois mois, j'ai gagné plus de confiance de la part de mon équipe qu'en quinze ans de magasin... J'ai malgré tout été frustré parce que toutes nos propositions n'ont pas été retenues.»

### **Le directeur régional qui a assuré le déploiement dans une partie du réseau :**

«— Ma mission était très claire : il fallait que ce projet ne finisse pas comme tant d'autres, au placard. De toute façon, il n'y avait plus de place dans le placard, il était déjà plein...

Parmi les points qui m'ont le plus marqué, le premier est que, pour la première fois, on m'a demandé d'être là pour des décisions cruciales concernant le réseau : choisir les meilleures pratiques qui avaient été inventées dans le laboratoire. J'étais très à l'aise pour le faire parce que j'avais toutes les informations qui provenaient du magasin laboratoire. C'était devenu ma base de travail.

Autre surprise : je m'attendais à ce que ce soient des chefs de projet qui réalisent le déploiement dans tout le réseau. Or là, pas du tout : ce sont nos propres directeurs de magasin qui allaient s'en charger, et j'étais responsable de la démultiplication. J'ai donc constitué une équipe et j'ai organisé le déploiement par vagues de magasins. Cela a été une très bonne occasion de mieux connaître les équipes et j'ai d'ailleurs eu quelques surprises, bonnes et moins bonnes : certains, que je connaissais à peine, se sont vraiment révélés à l'occasion de ce projet et d'autres m'ont déçu. En tout cas, j'ai repéré toute une frange de futurs directeurs de magasins. Ce qui est sûr, c'est qu'avec ce système, on n'a jamais pu tricher !»

### **Un directeur de magasin de la «quatrième vague» :**

«— En dépit de mes efforts, mon magasin n'avait pas été inscrit à la troisième vague. Mon équipe et moi étions en "liste d'attente". Du coup, on en avait profité pour préparer le terrain et on avait déjà plein d'idées pour enrichir la boîte à outils qu'on devait recevoir : on a pu mettre assez rapidement nos idées en place.

Un autre aspect important du projet, c'est qu'on connaissait très bien les directeurs de magasin qui venaient pour la démultiplication, et on avait confiance dans ce qu'ils nous disaient parce qu'ils l'avaient déjà vécu.»

### **Le mot de la fin pour le Directeur Général :**

«— Comme d'habitude, j'avais organisé une visite auprès de magasins nouvellement transformés, avec une certaine curiosité, il faut bien le dire... d'autant que les résultats financiers avaient dépassé mes espérances. Et comme d'habitude, ils avaient préparé ma visite : le point de vente était parfaitement bien rangé, les rayons remplis... aucune conclusion à tirer de ce côté-là. Ce qui changeait, en revanche, c'était les réponses à mes questions, les réactions face aux résultats des tableaux de bord qu'ils avaient eux-mêmes contribué à construire. Pour la première fois, tout n'était pas lisse : ils prenaient la parole, expliquaient ce qui allait mais aussi ce qui n'allait pas... C'est là que j'ai vraiment vu que c'était différent".

---

## **Au-delà des anecdotes**

Derrière cette belle histoire de transformation et le flux d'anecdotes qu'elle a généré, se cachent des principes et des méthodes d'action précis. Ils s'articulent autour de toute la palette des



modes de transformation disponibles.

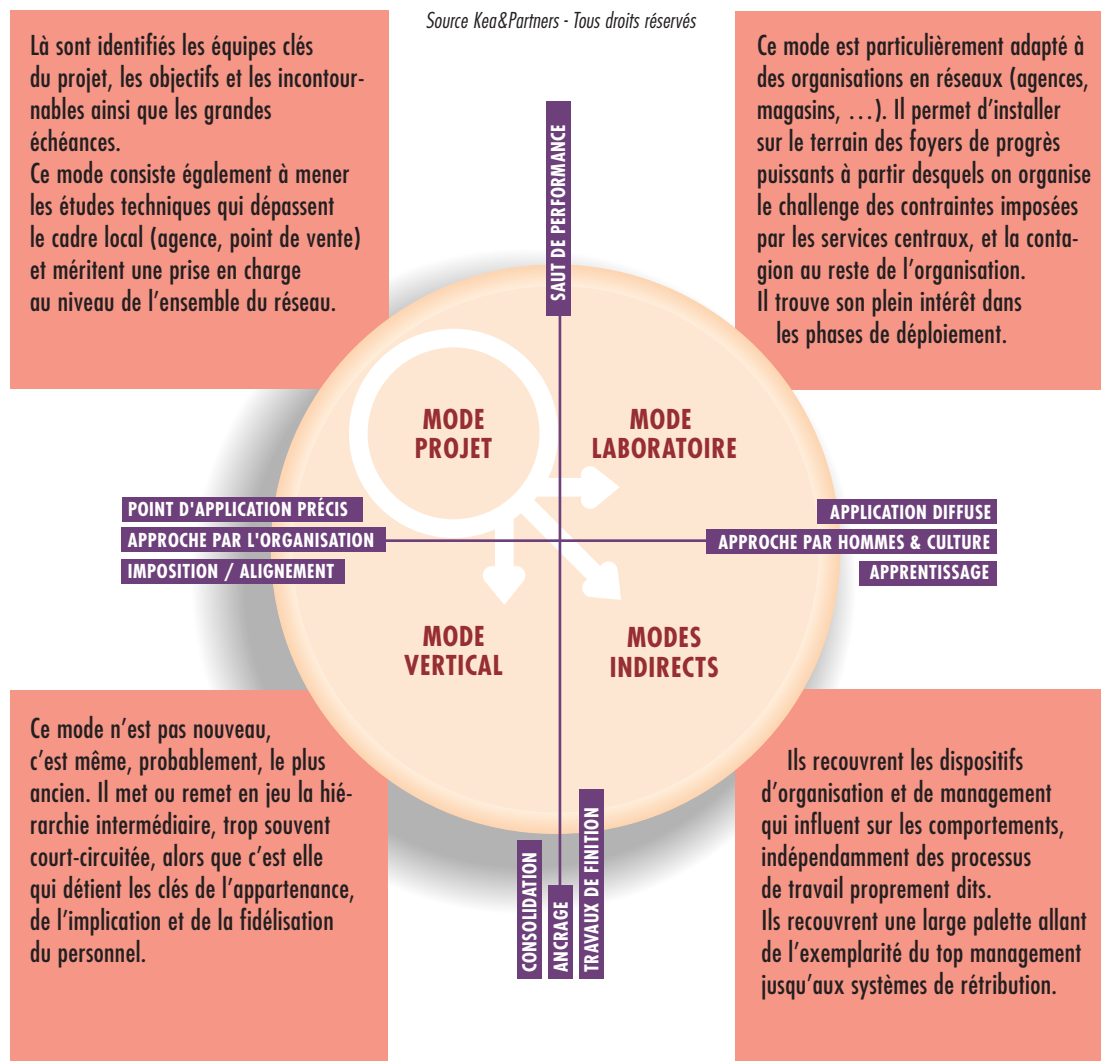
■ **Le mode projet** est le mode privilégié par le siège et les directions régionales des grands réseaux. Il consiste à mener les études techniques qui dépassent le cadre du magasin et méritent une prise en charge au niveau de l'ensemble du réseau. Il permet également de clarifier les contributions de tous les membres de l'équipe, de définir les incontournables en termes d'objectifs et d'échéances. Dans l'histoire qui vient d'être racontée, il a donné l'impulsion de départ mais ce n'est pas ce mode-là qui a structuré l'ensemble du travail, comme on le voit classiquement.

■ **Le mode laboratoire** est déterminant pour alimenter la conception, en faisant contrepoids aux idées et à la pesanteur du siège. Le magasin qui joue le rôle de laboratoire ne doit pas être confondu avec un magasin pilote pour deux raisons principales : il n'est pas là pour tester un modèle construit par d'autres, mais pour en inventer un ; il joue également un rôle «d'incubateur»: c'est dans le laboratoire que s'ancre le mécanisme du déploiement. Ceux qui ont participé au laboratoire iront diffuser le nouveau modèle dans un ou plusieurs autres points de vente, auprès d'autres directeurs de magasin qui feront la même chose et ainsi de

suite. Outre les pratiques de travail, c'est aussi "l'esprit" du projet qui est transmis... et qui peut le faire mieux que ceux ayant déjà vécu ce projet ? Le fait que ce soit les opérationnels qui réinventent leurs pratiques et que la diffusion se fasse "entre eux" limite considérablement les effets de déperdition. Remarquons, au passage, que dans des réseaux larges, on peut avoir plusieurs laboratoires en parallèle pour bien préparer le changement.

■ **Le mode vertical** est le mode dominant pour le déploiement. Il rétablit le lien hiérarchique entre les individus et, en ce sens, il est probablement le

## Les 4 modes de transformation



moins populaire ou, en tout cas, le plus ingrat des modes de transformation : les valeurs d'autorité, d'imposition ou d'alignement n'ont pas bonne presse aujourd'hui... Ce mode joue à plein quand les repères se brouillent et que le besoin de clarté est plus que jamais nécessaire. C'est par essence le mode des directeurs régionaux : par leur connaissance du terrain et leur position dans la structure, ils sont les mieux placés pour donner le rythme au projet en dosant les efforts de mobilisation nécessaires.

■ **Le mode indirect** consiste à actionner tous les leviers de mesure de performance et de reconnaissance, économiques ou pas (système d'évaluation, de rémunération, statut, système de promotion, tableaux de bord). Mais derrière les tableaux de bord, ce sont bien les comportements qui sont visés...

Dans notre histoire, tout le monde a joué son rôle, et ce rôle était adapté aux moyens et aux différentes positions dans la structure.

Par ailleurs, tous ces modes doivent s'articuler au sein d'un **programme de transformation** : *ils se superposent, se complètent et se relayent, sans jamais s'entrechoquer.*

## Pour conclure

**D**ans les entreprises à réseaux, remettre en selle le management intermédiaire doit être l'un des objectifs de tout programme de transformation afin de briser le cercle vicieux : pilotage par le haut, management intermédiaire démotivé, perte de confiance... et de se donner une chance d'entendre des commentaires comme ceux que nous avons reproduits plus haut.

Les approches et les méthodes existent et obéissent à des règles bien précises. Mais celles-ci n'atteignent une efficacité maximale que si l'on parvient à les combiner habilement dans le cadre d'un **programme de transformation** pour produire l'alchimie qui fait que "ça marche".

Encore faut-il oser faire autrement... et avec le management intermédiaire !

anne.risacher@kea-partners.com



## ENTRETIEN AVEC



### Jean-Claude Olivier

DISNEYLAND RESORT PARIS  
Directeur Général  
en charge  
des Ressources Humaines

Jean-Claude Olivier est Directeur Général en charge des Ressources Humaines chez Disneyland Resort Paris. C'est un homme de Marketing et de Ressources Humaines, avec quinze ans passés chez XEROX, l'école commerciale par excellence, où il a occupé différentes fonctions dans le commerce, la stratégie, la gestion du personnel. Il a été l'un des acteurs du développement d'ETAM : durant les dix ans où il a été en charge du développement des Ressources Humaines, l'entreprise est passée de 1 500 à 10 000 salariés, avec un réseau mondial, dont 1 500 boutiques en Europe. Il a rejoint récemment Disneyland Resort Paris, pour une nouvelle mission lui permettant de faire la synthèse de son expérience des cultures américaine et française.

Propos recueillis par  
Hervé Baculard  
et Anne Risacher

### **La Revue - Qu'est-ce qui fait la spécificité des entreprises de commerce en réseau ?**

– Ce qui me paraît essentiel, c'est qu'elles doivent prendre en compte des situations de marché très diverses sur un réseau très dispersé géographiquement et culturellement. Dans l'univers du prêt-à-porter par exemple, il y a eu une accélération phénoménale de la demande qui est devenue plus qualitative, plus exigeante, et l'on a vu l'émergence de micro-marchés. Aujourd'hui, on lance trois, quatre, cinq collections en une saison pour assurer le renouvellement permanent de l'offre. C'est un bouleversement capital. ETAM, quand j'y suis rentré, mettait en place des systèmes d'information, des systèmes de remontée d'information et d'aide à la décision pour piloter la production à partir de la demande. Les entreprises en réseau doivent prendre en compte des demandes hétérogènes au sein d'un modèle économique central et unique. C'est là leur *contradiction*.

### **Quels sont les modèles d'organisation qui permettent de s'adapter à ces situations extrêmement hétérogènes ?**

– Dans le prêt-à-porter, vous avez deux modèles génériques. ETAM est l'exemple d'un modèle plutôt "top-down", dans lequel le réassort des magasins est une décision centrale et les prévisions sont liées à des modèles statistiques. A l'opposé, ZARA dit : "j'ai une implantation initiale de marchandises dans les magasins, et j'ai des "fashion scouts" qui circulent partout en France pour détecter les tendances et des responsables de magasins qui effectuent le réassort local en fonction de leur connaissance du marché. Ces entreprises se sont donc organisées pour répondre à

cette nouvelle donne, avec des modèles différents.

### **Comment choisir le "bon" modèle ?**

– Un DRH vous répondra que ça dépend du *modèle inconscient* du chef d'entreprise... S'il est lui-même dans une logique de contrôle, il va opter pour un modèle centralisé afin de maîtriser de manière précise la façon dont son organisation va fonctionner. A l'inverse, s'il est dans une logique de délégation il aura d'abord foi dans ses hommes. Ces modèles ne sont bien sûr pas neutres sur le profil des employés dans le point de vente. Mais si nous dépendons du modèle inconscient de l'entrepreneur, in fine c'est le marché qui décide de la pertinence du modèle. Autrement dit ZARA marche aujourd'hui, mais ETAM a très bien marché il y a dix ans. La question n'est pas celle d'un bon ou mauvais modèle originel, c'est celle de son *adaptation*.

### **Qu'est-ce qui caractérise le changement dans ces entreprises ?**

– Plus vous êtes dans une logique de décentralisation, plus vous avez besoin d'un pouvoir central fort. Il est vraisemblable que la clairvoyance, la vision qui émane du patron de l'entreprise s'émousse au fil du temps, n'arrive pas à se renouveler suffisamment, à rester en phase avec le marché. Dès que le pouvoir central n'est plus de bonne qualité, tout se délite. L'histoire est truffée d'exemples de concepts morts parce qu'ils n'ont pas su évoluer – je pense en particulier aux grands magasins comme Félix Potin, etc. La difficulté, c'est de changer, avec les hommes en place, dans une période de succès. Victoria Secret, l'entreprise américaine de référence dans la lingerie,

a eu le courage de changer son concept en plein succès, pour repartir. Face à cet exemple, il y a tous les autres ! Il faudrait des cellules complètement indépendantes, exclusivement chargées de faire de la prospective pure sur les concepts de magasin, et investir quelques millions pour avoir en permanence un magasin lieu d'apprentissage des nouvelles pratiques.

Les entreprises en réseau vivent une seconde difficulté liée à leur extension et à un maillage physiquement éloigné du centre. Dans une entreprise décentralisée, le changement est complexe parce qu'il y a une quantité industrielle de "points" à mettre en ordre de marche. A l'inverse, dans une société comme Disneyland, disséminée sur mille hectares, il est relativement facile de réunir les gens pour prendre une décision. Lorsque vous êtes dans une entreprise éclatée, vous êtes presque contraint à l'autorité.

### ***Dans ce contexte, comment initier le changement ?***

– On peut distinguer l'acteur du changement et le facteur du changement. Il faut souvent rappeler à nos cadres que leur job, c'est de diriger. Non pas "faire à la place de" mais montrer la direction, montrer les intentions, la perspective... Il y a, en psychanalyse, une très belle définition du leader : "celui qui cristallise l'angoisse du groupe". Du coup, le groupe social dont il a la responsabilité va s'orienter autour de son projet et l'angoisse de l'inconnu va se résoudre dans son intention. Combiner adaptation rapide au marché et autorité, c'est associer les cadres à la pérennité de l'entreprise. La formation pour les cadres est un élément structurant de partage de savoir, de rap-

prochement des domaines d'expertise. Je crois beaucoup aux formations relatives aux attitudes et aux comportements. Ce n'est pas le savoir qui est en cause dans le changement, c'est l'attitude. C'est ce que j'ai proposé chez ETAM où j'ai construit un programme de toute pièce autour de plusieurs écoles, parmi lesquelles l'Institut Français de la Mode, l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et le Fashion Institute of Technologies de New York. J'ai aussi spécialisé une fonction pour ne s'occuper que des cadres. Les cadres, c'est l'armature de l'entreprise.

### ***Et le management intermédiaire ?***

– Le management intermédiaire est en situation d'encadrement ; il va donc donner une impulsion ou, au contraire, freiner un processus mais il n'en est pas l'inventeur : ce n'est pas lui qui fait les choix d'adaptation ou d'évolution. Le management intermédiaire, c'est l'agent de la transformation. Il peut faire accélérer la mise en œuvre de la nouvelle organisation, s'il est associé directement à l'intention de départ. C'est lui qui a les leviers d'action concrets, quotidiens et directs. Le changement, c'est un état d'esprit qui diminue le degré d'angoisse lié à l'incertitude de demain. C'est un état d'esprit positif, ouvert sur l'avenir, et qui ne s'apprend pas autrement que par l'expérimentation.

L'apprentissage des comportements est le seul apprentissage qui soit lié à l'expérience. Il y a contradiction entre management et absence d'expérience. On n'apprend pas cela dans les livres ! C'est exactement comme la vie de parent : on ne peut pas imaginer d'apprendre dans un livre à être parent. Il faut l'avoir vécu et de

préférence plusieurs fois. J'ai été effrayé, à un moment donné, de voir la façon dont certaines organisations publiques mettaient de jeunes ingénieurs en position de management à vingt-deux ans !

Pour agir sur les comportements, il y a des facteurs qui sont absolument déterminants, comme l'exemplarité et la modélisation des attitudes. Ce sont eux qui permettent d'ancrer les projets culturels communs et dans les entreprises, actuellement, il y a tout un courant qui paraît très bénéfique à cet égard : se former aux attitudes et aux comportements, apprendre à gérer un conflit, à éviter de tomber dans ses propres pièges internes... C'est au moins aussi important que d'engranger des connaissances purement techniques.

### ***Y a-t-il d'autres formes de changement ?***

– Le terrain a un rôle très important d'adaptation permanente. Si une vendeuse manque dans la boutique Main Street de Disneyland Resort Paris, les conséquences à court terme pour l'entreprise sont cruciales parce que je n'ai pas mon chiffre d'affaires. Si un patron est absent pendant quatre mois, c'est dramatique à moyen terme mais pas à court terme. Je pense que la faillite des organisations est liée au fait qu'on n'écoute pas assez, dans le court terme, les gens en contact direct avec le client. Pour le terrain, ce qui va favoriser le changement, c'est d'avoir des résultats très rapides, qui se traduisent matériellement par un succès. Si le changement redynamise les ventes, il va y avoir un effet d'entraînement et peu de soucis. L'environnement économique est contrôlé par le terrain.

# LA REVUE

Au programme

**une série de 6 articles  
sur l'art  
de la transformation**

## **Quel est le rôle du Directeur des Ressources Humaines dans la transformation ?**

– Le modèle économique du service et du commerce en réseau est un modèle d'artisanat "industrialisé". La fonction ressources humaines est à la charnière de la bonne utilisation des ressources et des compétences, des conséquences formelles et informelles des changements dans l'organisation, et de la relation avec les partenaires sociaux. Dans la fonction ressources humaines, il y a une forme de renoncement. En fait, vous êtes vous-même un initiateur et un animateur du changement ; la fonction ressources humaines est d'autant plus efficace qu'elle s'efface. Mais c'est vrai qu'il y a une forme de servitude qui est propre au fait que vous n'êtes pas celui qui représente symboliquement le changement.

### **1 DU PROJET A 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 RETOUR SUR LE MODE PROJET**

Le mode projet revisité par la transformation :

- domaines d'application pertinents
- nouveaux facteurs de succès, le projet "à portée d'hommes"
- Point de vue sur Six Sigma
- Point de vue sur les ERP et le "post-ERP"

### **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](mailto: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 soixante-dix consultants, provenant des plus grands cabinets.

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 élément de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.

