

Lectures

Cathy Dubois

Avec la participation de Bernard Lassus

Transformations dans les marchés de l'énergie

Editions Lavoisier, 2010, 234 pages, 61 euros.

Cathy Dubois, diriez vous que votre ouvrage est un rapport de recherche, ou plutôt l'épopée d'une entreprise, une proposition méthodologique sur le pilotage du changement ou encore l'histoire d'un mec ?

Il y a sans doute un peu de tout cela. C'est une « monographie » dont l'objet est la transformation d'EDF pour l'ouverture du marché des clients particuliers pendant la période de l'automne 2004 au 1^{er} Juillet 2007. Elle s'intéresse particulièrement aux travaux d'une équipe, nommée « projet Résidentiel », et analyse la manière dont le projet a été mené par le responsable de l'équipe. Donc, c'est l'histoire d'un projet. On y montre le travail de cadrage politique nécessaire, mais également, comment ce projet va se constituer en « métaprojet » pour proposer un cadre opérationnel et

créer des liens entre les différentes équipes de projet métier. De ce point de vue, j'insiste sur l'importance de la légitimité des équipiers de ce métaprojet. C'est donc aussi « une histoire de rencontres entre des hommes et des femmes, à des moments justes » (page 145).

J'ai essayé de donner à voir la manière dont la pensée et l'action se structurent dans l'esprit d'un dirigeant. Je l'ai incité à écrire un chapitre pour commenter les croquis qu'il a produits et utilisés tout au long du projet pour matérialiser ses idées, faire trace des conversations informelles qui ont tramé ce projet.

Ces croquis forment un récit dans lequel les images précèdent les mots. Là, c'est comme vous le dites l'histoire d'un mec en position de dirigeant « précaire » !

Cette situation de direction me

paraît intéressante car les personnes y sont moins préoccupées de leur position que dans les structures consolidées, il me semble qu'ils sont surtout collés à la cause qu'ils incarnent.

Au-delà, ce projet est au centre d'une formidable rupture. Au nom de l'Europe et de la concurrence, le changement organisationnel constitue un investissement considérable (notamment pour les systèmes d'information) de l'ordre de 40 milliards d'euros entre 2006 et 2010 selon EDF, et un traumatisme majeur pour l'organisation et la culture des agents. Et ce d'autant plus que ce remodelage des organisations est concomitant à une transformation d'EDF en société anonyme et à une ouverture du capital.

Le modèle d'action né de la domination traditionnelle de la culture d'ingénieur et construit autour de la maîtrise technique se heurte à l'incertitude, au non calculable, au non prédictible. C'est l'histoire de toute une période marquée par les mutations que nous connaissons !

Enfin, face à ces mutations, l'entreprise est contrainte de se « refondre sans avoir une idée très ferme de ce que sera son avenir tant nombre d'inconnues laissent ouverts différents scénarios » (page 11).

Elle doit déconstruire ce qui marche dans son organisation interne. Elle doit arbitrer mais sans

pouvoir trancher pour tenir compte d'un environnement plus complexe et plus instable en acteurs.

L'entreprise doit désormais composer avec les élus, les associations de consommateurs, l'Etat et surtout l'Europe, les uns et les autres eux mêmes en dissension et en discussions permanentes. C'est ainsi également un retour d'expérience méthodologique sur une manière pertinente de piloter une transformation....

Vous insistez sur le besoin de penser le changement autrement (comme aurait dit Pierre Dac), comme un enjeu particulièrement fort pour cette entreprise emblématique des canons hérités de 60 ans de monopole et d'excellence technique.

En effet, ce travail m'a incité à rompre avec la compréhension dominante du changement lui-même, pas pour faire de la « théorie », mais pour repérer dans cette histoire une méthode de pilotage, tirer des enseignements de ce « changement de changement » !

Dans la conception « domestique et bureaucratique de l'organisation », le changement est vu comme une opération qui transforme l'entreprise A en entreprise B. « Le modèle de la bataille à gagner n'est pas loin. Une analyse des forces en présence, la

détermination des enjeux pour l'avenir, le repérage des risques et des opportunités soutiennent l'élaboration d'un projet, la description d'une situation cible et l'identification d'un chemin critique qui conduira l'entreprise de sa situation actuelle à sa situation future » (page 57).

Cette vision repose en pratique sur des « mythes ». Il y a trop de pré-supposés non réunis derrière cette vision du changement : la rationalité, le progrès, l'unicité et la lisibilité de « la » décision, l'autonomie de l'organisation dans son environnement.... Le projet a porté son regard, non sur la manière dont une fois prétendument décidé, le changement serait déployé, l'adhésion serait suscitée et les acteurs seraient engagés, mais sur le mouvement de construction du changement dans le monde réel.

La réussite de cette expérience montre l'intérêt d'une inversion du regard.

Il faut faire du présent une ressource, il faut le voir comme un futur en cours de fabrication (voir aussi François Julien, « Les transformations silencieuses », Grasset 2009). Le « retour d'expérience » réalisé montre l'intérêt d'un pilotage par la recherche de jalonnements et de convergences, non sur des résultats, mais sur des thématiques d'exploration.

Vous insistez sur le rôle du projet pour organiser la cohésion ?

En effet, par l'expérience et a posteriori, l'équipe du projet résidentiel a constaté elle-même qu'elle avait structuré son pilotage autour d'objets nouveaux comme la gestion de la satisfaction des clients, les systèmes d'information, le métier de conseiller clientèle, le cadre réglementaire et la loi . J'ai appelé cela des « prises » au sens où, dans l'escalade d'une paroi, l'alpiniste procède et assure son ascension par prises (page 171), la coordination a consisté dans l'élaboration de ces prises ou plutôt de ces « lignes de prises » si l'on considère qu'avec le temps, dans le mouvement, les objets -prises évoluent.

Dans le cas de cette mutation, le flou était tel que même les lignes de prises se déplacent et se recomposent.

Par exemple, la fusion Gaz de France-Suez annoncé en cours de cette transformation a radicalement changé l'approche sur les systèmes d'information, ce qui se négociait avant avec un partenaire ami est devenu une négociation avec un grand concurrent.

Dans des changements de ce type, il n'est pas possible de recourir à des certitudes, même sur un mode autoritaire. Il faut alors reconstruire une doctrine partagée, une cohésion, de nature à combattre le sentiment d'impuissance qui menace.

Pour cela, le projet a remis sans cesse sur l'ouvrage la réflexion stratégique, la chasse aux problèmes, la cartographie des risques, des



Et si l'on s'accordait sur le dialogue social ?

Plus de 160 000 entreprises nous font confiance pour animer et développer leur dialogue social. Notre culture est paternelle et innovante. Elle nous permet de comprendre et de répondre aux attentes de chacun.

Pour nous contacter : partenairesociaux@novalistatbout.com
novalistatbout.com



NOVALIS

acteurs, la gestion du temps autour des actions, la communication formelle et informelle des intuitions des uns et des autres et de l'interprétation des événements par chacun (ce qui est une description de la controverse professionnelle selon Clot, susceptible de construire et ici reconstruire un « genre professionnel », une doctrine partagée, une « déontique »).

A deux reprises dans votre ouvrage, vous présentez comme « démocratique » la voie du pilotage du changement expérimenté par EDF. Il y a là quelque chose de contre-intuitif. Pensez-vous que les entreprises que nous connaissons, notamment face aux changements, doivent et puissent être démocratiques ?

Il me semble qu'il y a une confusion lorsque l'on oppose parfois le besoin d'une autorité responsable à l'enjeu démocratique. Les gens disent souvent, dans l'entreprise c'est le dirigeant qui est responsable, c'est donc à lui de décider.

Ce n'est que partiellement vrai. Le dirigeant n'est pas responsable seul du travail produit, il est en fait extrêmement dépendant de ceux qui réalisent ce travail. Le responsable du projet a incité les dirigeants de l'entreprise à reconnaître cette dépendance et à construire les nouveaux arrangements avec les per-

sonnes concernées par leur mise en oeuvre. Cela concernait les postes de travail, les systèmes d'information, les espaces de travail, l'organisation du travail des nouveaux métiers...

Au-delà de la « pulsion démocratique » que nos sociétés portent, le changement de conception même du changement et des moyens de le piloter militent pour un renforcement démocratique.

Ne plus focaliser, par l'autorité, sur des résultats définis « en dehors des acteurs » (ces fameux objectifs « à atteindre »), mais créer des espaces de réflexivité pour une définition permanente du « cahier des charges » par les intéressés eux-mêmes, pour une coproduction du changement, n'a pas que des vertus éthiques, mais également des avantages techniques.

Les acteurs locaux ne sont pas des cibles à convaincre mais des parties prenantes d'une compétence collective qui trouve (ou peut trouver) sa cohésion. Ce lien ne se fera plus autour d'une hiérarchie, à l'aide d'une rationalité technique et encore d'un monopole.

Le sens, la cohésion peuvent se construire dans la confiance, la pertinence, bref, l'utilité sociale du travail, c'est-à-dire, autour du service à rendre, pour le client, les fournisseurs, les personnels, même si leurs préoccupations respectives sont partiellement conflictuelles entre elles. Bienvenue au conflit ; il est l'apanage et une caractéristique centrale de la vie de toute société démocratique.

La démocratie n'élimine pas les divergences d'intérêts et il peut y avoir des oppositions insolubles. La question ici est celle du maintien de la capacité des acteurs à agir dans un espace commun.

Les entreprises ne sont pas des mondes clos. Elles sont travaillées par la question démocratique.

Il est fructueux de les penser et de comprendre leurs transformations en intégrant cette dimension.

Elle est incomparablement plus pertinente pour maîtriser ensemble, dans la coproduction du présent, un avenir que plus aucune pensée industrialiste et strictement économique ne pourra le faire.

**Interview imaginaire de
Xavier Baron avec l'auteur**

Le directeur de la publication, Jean-Paul Bouchet

Achévé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie L'Artésienne à Liévin (62)