

LA REVUE

Les conditions de la mise
en mouvement des hommes

Créateur de mouvement
entretien avec • **Franck Riboud**

L'agence "télécoms" intégrée

Concurrence équitable
entretien avec • **Philippe Distler**

5

janvier 2005

L'esprit de la Revue

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

La 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.

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

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

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

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !



EDITORIAL

par **Hervé Lefèvre**
Président-Directeur Général

La balle roule¹... voici la cinquième étape de notre exploration de la transformation. Après avoir éclairé le chemin en posant quelques définitions, examiné la question des comportements, passé le mode projet à l'analyse critique et défini la destination (la vision), arrêtons-nous un instant sur le phénomène du changement.

Reconnaissons-le : le changement est un exercice risqué et souvent décevant, pour les comités de direction comme pour les responsables sur le terrain.

Qu'est-ce qui peut donc nous faire aller de l'avant ? Plutôt que de jouer les gourous du changement, Jacques Jochem s'est attaché, dans ce numéro, à mieux comprendre le phénomène pour mieux agir sur lui. Il nous donne les grands principes d'action qui permettent au «dirigeant transformateur» de créer des conditions et un état d'esprit propices à la mise en mouvement des hommes.

Et pour parler de mouvement, nous ne pouvions rêver mieux que de recevoir ici Franck Riboud. Présentant le groupe qu'il préside comme «the fastest-moving food company», il se plaît à dire que le changement fait partie du code génétique du groupe et découle de l'action au quotidien. Générateur d'inconfort, il aime challenger ses collaborateurs et se faire challenger par eux. Cette interview nous invite à «cheminer» quelques instants avec un Président à contre-courant.

Nous partons ensuite faire un tour du côté des nouvelles technologies. C'est de télécommunications qu'il s'agit : l'offre des opérateurs télécoms se dématérialisant, la fonction pédagogique devient stratégique. Olivier Jacquinot propose ici de repenser l'accès au consommateur avec un nouveau concept : l'agence virtuelle intégrée. Un concept qui bouscule les canaux de distribution mais où le réseau de boutiques garde toute sa place.

Et pour ouvrir notre champ de vision sur le secteur, Philippe Distler, Directeur Général de l'ART (l'Autorité de Régulation des Télécommunications) a accepté d'être interviewé. Il nous explique le rôle de cet organisme créé à l'occasion de l'ouverture des télécommunications à la concurrence sur le marché français mais aussi européen.

Bonne lecture à tous.

5

L'ART DE LA TRANSFORMATION

2. Les conditions de la mise en mouvement des hommes
par Jacques Jochem,
Directeur de l'innovation chez Kea&Partners

12. Créateur de mouvement
entretien avec **Franck Riboud**,
PDG du Groupe Danone

TRANSFORMATION & PERFORMANCE

17. L'agence «télécoms» intégrée
par Olivier Jacquinot,
consultant chez Kea&Partners

24. Concurrence équitale
entretien avec **Philippe Distler**,
Directeur Général de l'ART

1. Voir La Revue n° 1 – premier article de la série «l'art de la transformation»

Les conditions de la mise en mouvement des hommes

Faire traverser la rivière à Nicolas

par Jacques Jochem



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

Quand se lève le vent du changement, beaucoup d'hommes construisent des pare-vent. Certains, moins nombreux, construisent des moulins à vent.

Proverbe chinois

La littérature sur le changement dans l'entreprise regorge de théories en tous genres, oscillant entre deux extrêmes : d'un côté l'idée que le changement¹ est un processus comme les autres, qui «se conduit» ou «se gère» ; de l'autre, l'idée qu'il est illusoire de vouloir maîtriser le changement, qu'on ne peut au mieux que libérer les énergies et voir ce qu'il advient². Et les stratégies proposées, réputées faire gagner aux directions générales les guerres civiles que le changement déclenche, sont plus sophistiquées et plus machiavéliques les unes que les autres. Sauf qu'il est rare qu'elles tiennent leurs promesses...

Alors, plutôt que de se faire plaisir en jouant nous aussi aux Clausewitz et aux Sun Tsu du changement, commençons par essayer de mieux comprendre le phénomène et comment agir sur lui. Ce qui va nous amener à :

- rappeler la difficulté inhérente au changement, qui fait qu'il n'y aura jamais ni martingale ni recette miracle pour le mener à bien,
- insister sur deux dialectiques essentielles en la matière, souvent oubliées et pourtant très éclairantes : celle de l'ordre et du désordre, celle de l'imposition et de l'apprentissage,
- attirer l'attention sur les modalités de prise en compte des personnes, seul vrai facteur de réussite, ici comme ailleurs, s'agissant de management,
- et, finalement, montrer en quoi la transformation, au sens où nous l'entendons dans cette série d'articles, crée un contexte favorable.

1 - Au lecteur intéressé et pressé, nous recommandons la lecture de l'excellent résumé en quelques pages fait par Christiane Demers pour la Revue Gestion d'HEC Montréal d'automne 1999, intitulé : «De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui»

2 - «Un bon patron crée un marché du changement, mais laisse à d'autres le soin de décider comment lancer et réaliser la transformation . . . » John Kotter - Leading change : Why transformation efforts fail ? HBR 1995

Changer : pas plus facile aujourd'hui qu'hier...

Pour camper le décor, nous allons utiliser la **métaphore de la rivière**, qui illustre parfaitement le cœur de la problématique du changement dans l'entreprise.



© Albert

Comment s'y prendre pour que Nicolas traverse la rivière, c'est-à-dire accepte le changement ? Sachant qu'il n'a pas prévu de le faire, qu'il n'aime pas forcément l'eau et, qu'en plus, elle est infestée de crocodiles. Peut-être même ne sait-il pas nager ! Tout porte à croire, dans ces conditions, qu'il n'en prendra pas lui-même l'initiative. Pour l'y inciter, on dispose de deux méthodes :

- lui donner envie de rejoindre l'autre rive, sur laquelle l'attend la belle fille dont il rêve,

- lancer à ses trousses un tigre affamé.

Encore faudra-t-il qu'il plonge effectivement et qu'il réussisse à gagner sain et sauf l'autre rive... Ce qui implique qu'on l'aide à traverser en sécurité, d'où la présence du maître nageur et du garde tenant en respect les crocodiles.

Quatre verbes résument la séquence : **tirer, pousser, mettre en mouvement, aider.**

La stratégie de changement est l'art de les combiner pour faire traverser la rivière à beaucoup de Nicolas...

Cette métaphore suggère que **nous n'aimons pas le changement** ! Ce qui, reconnaissons-le, doit être le cas pour la plupart d'entre nous, quelles que soient les tendances de notre personnalité (cf. encadré p. 4) ! Il y a, certes, des inconditionnels de la nouveauté, à la recherche du changement pour le changement. Mais comment compter sur eux alors que, dans leur fuite en avant frénétique, ils n'auront de cesse que délaisser le changement qui s'installe, pour courir après un autre, forcément plus nouveau et plus excitant encore... Il y a aussi ceux qui, mus par un intérêt personnel bien compris, recherchent le changement pour le monnayer. Leur motivation a le mérite d'être claire ! Mais eux non plus ne seront pas des alliés durables. Il doit y avoir du vrai dans l'explication avancée par Raymond Radiguet quand il écrit que *«ce n'est pas dans la nouveauté mais dans l'habitude que nous trouvons nos plus grands plaisirs»*. Confrontés à un changement, qui plus est un changement

Aime-t-il le changement ? Que faire dans son cas ?

sa tendance	son attitude devant le changement	comment le mobiliser
SECURITE	A horreur du risque, le changement lui fait peur.	Lui donner des garanties.
ORGUEIL	N'est pas contre le changement mais à condition que son ego y trouve son compte.	Le solliciter, le mettre en avant, valoriser ses contributions.
NOUVEAUTE	Le plus ouvert au changement, adore essayer les plâtres mais n'aime pas le côté laborieux de la mise en œuvre.	L'associer dans les phases amont de recherche d'idées et de création. Mais en canalisant ses pulsions constantes de fuite en avant...
CONFORT	Rechigne à faire les efforts d'adaptation que réclame tout changement, même positif.	Le pousser dans la piscine. Une fois dans le bain, le changement lui apparaissant inéluctable, il nagera aussi bien que les autres.
ARGENT	N'est partant que s'il y trouve son intérêt. Agace mais ses motivations ont le mérite d'être claires.	Négocier sa participation.
SYMPATHIE	Marche aux sentiments, veut faire plaisir. Mais gare aux déceptions !	Le prendre par les sentiments, "fais-le pour moi".

non désiré, nous sommes finalement tous un peu comme Hem, le petit personnage du labyrinthe de «*Who moved my cheese ?*»³, qui ne se résoud pas à la disparition de son fromage préféré.

Sans compter que le changement dans l'entreprise, pas plus que la réforme en politique, **ne relève d'un processus démocratique**. C'est en général une minorité qui l'impose à la majorité – laquelle n'a, le plus souvent, rien demandé – au nom de la compétitivité et de la performance économique, avec une légitimité que seuls quelques initiés sont en mesure d'apprécier. Les dirigeants en sont à l'origine, arbitrant en permanence entre des pressions de tous ordres pour faire ou ne pas faire, naviguant entre inefficacité et impopularité. Ce qu'ils n'aiment pas spécialement non plus !

Pas étonnant, dans ces conditions, que déclencher opportunément et «manager» efficacement le changement, notamment le

3 - *Who moved my cheese...?* - Dr Spencer Johnson, GP Putnam's 1998

changement d'organisation, soient et continuent d'être une entreprise risquée et souvent décevante. Beaucoup plus difficile en tout cas que ce que l'on aurait pu espérer après toute l'expérience accumulée par les entreprises au cours des dernières décennies. Dans beaucoup d'entre elles, on observe même l'inverse : la succession des changements y a créé plus de lassitude et de passivité que de disposition à bouger et d'agilité...

Mais ce manque d'enthousiasme pour le changement et sa difficulté consubstantielle n'ont pas empêché le monde de bouger. Le rythme serait plutôt en train de s'accélérer. Ce qui veut dire que nous nous sommes accommodés du paradoxe et

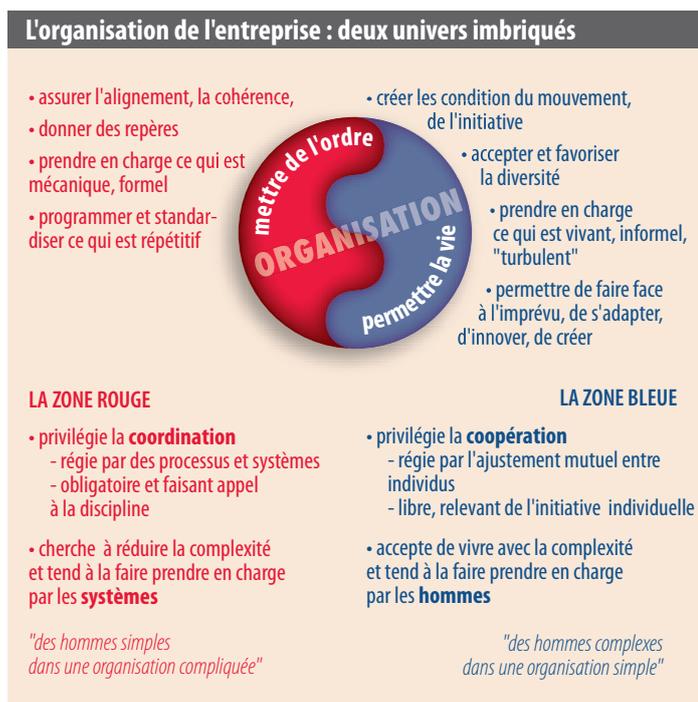
que nous avons appris à vivre avec lui, **éta-blissant avec le changement une sorte de mariage de raison**, considérant qu'on ne peut lui échapper, même si on peut le souhaiter et même s'il n'est pas toujours synonyme de progrès.

Pour le mener à bien on dispose aujourd'hui d'une boîte à outils «technique» bien garnie. Mais on est toujours aussi pauvre en approches permettant de solliciter efficacement et de mettre en mouvement ceux qui sont concernés, tous les Nicolas qui vivent près de la rivière... C'est sur ce plan que nos contributions ont l'ambition de se situer.

Zone rouge et zone bleue...

Nous avons évoqué, à plusieurs reprises dans nos précédents articles, les notions de «zone rouge» et de «zone bleue», indispensables à la compréhension du fonctionnement des organisations et, partant, de leur changement. Elles font référence à la dia-

lectique classique de l'ordre et du désordre au sein des groupes humains organisés. Elles nous invitent à considérer l'organisation de l'entreprise comme **l'imbrication de deux univers : un univers d'ordre (la zone rouge) et un univers de désordre créatif (la zone bleue)**. La zone rouge structure l'entreprise et son fonctionnement à travers un ensemble de principes, règles, normes, procédures, etc. Elle a des composantes à la fois matérielles (structures, processus, systèmes...) et immatérielles (valeurs, comportements...) s'imposant à tous les membres de l'organisation. Il appartient au management de les définir et de les faire respecter. A l'inverse, tout ce qui n'est pas régi par la zone rouge appartient, par définition et par défaut, à la zone bleue et procède de l'initiative locale.



L'encadré ci-dessus explicite leurs deux fonctions respectives : d'une part «mettre de l'ordre», d'autre part «permettre la vie». Il met aussi en évidence leur indispensable **complémentarité**. Car il est clair que les deux zones ne sont pas viables séparément : trop de zone rouge tue l'initiative et bloque l'évolution de l'entreprise, trop de zone bleue rend l'entreprise ingouvernable

et la mène au chaos. C'est l'équilibre entre les deux qui permet à l'entreprise de fonctionner et de se développer.

Dans la pratique, le «bon» équilibre zone rouge / zone bleue est rarement trouvé. Le défaut le plus courant est **l'hypertrophie de la zone rouge**. Abusant des approches par les processus et les systèmes, l'entreprise, surtout la grande, finit par vouloir tout organiser dans un détail extrême – détail en général aussi inutile qu'illusoire, qu'elle s'épuise à imposer, avec une sorte de «bouton-de-guétrisme» pathétique ! Mais les belles constructions du siège sont très vite minées par les jeux personnels et sociaux complexes et immaîtrisables des acteurs du terrain. Devenue trop vaste au fil du temps et des raffinements de gestion, la zone rouge finit par ne plus remplir son office. Rendue impossible à défendre, elle devient purement formelle et **n'est plus respectée**, fragilisant l'ensemble de l'édifice. Donald Sull⁴, professeur à la London Business School, a décrit le phénomène, montrant par exemple comment Firestone et Laura Ashley, entre autres, ont été victimes de ce syndrome qu'avec malice il appelle «active inertia». En d'autres temps et avec d'autres mots, Georges Duhamel⁵ et Charles Péguy⁶ le disaient déjà avec force : «il y a une folie organisatrice qui est l'ennemie de l'ordre» écrivait le premier, «il y a des ordres apparents qui sont les pires désordres» renchérisait le second.

Le défaut inverse d'**hypertrophie de la zone bleue** est moins fréquent. Il n'était pas rare à l'époque où nombre d'entreprises séduites par les mots d'ordre à la mode, tels «management participatif» ou «chaos management», s'étaient empressées de démanteler leurs zones rouges et de diluer leurs hiérarchies dans d'improbables structures matricielles ; voire de les remplacer par des notions encore plus vagues de «réseaux» ou de «marchés» internes...

4 - Donald N. Sull : HBR 1999. Why good companies go bad ?

5 - Georges Duhamel, Vie des Martyrs - Mercure de France

6 - Charles Péguy, Notre Jeunesse - Gallimard

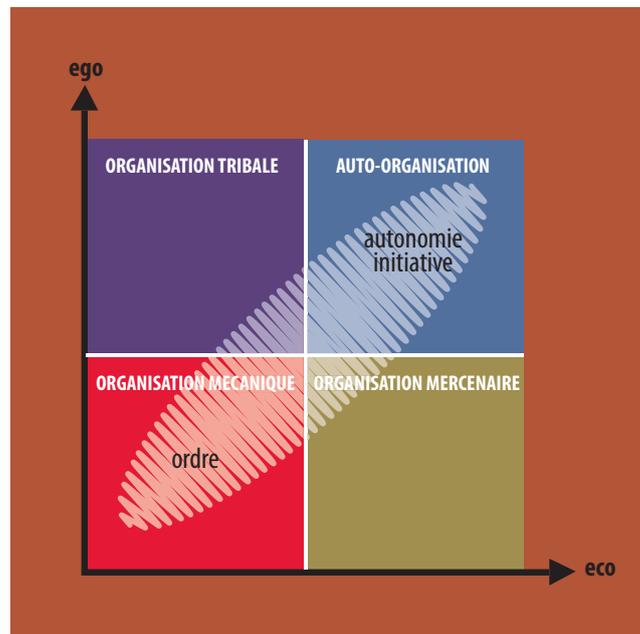
Mais il y a eu moins de casse que dans le cas précédent car la plupart de ces entreprises ont fait assez rapidement marche arrière et opéré des reprises en mains vigoureuses... sauf que le balancier est repassé fortement et pour un bon moment du côté de l'ordre, et que cet aller et retour a laissé des traces. A vrai dire, seul un tout petit nombre d'entreprises moyennes a réussi à fonctionner avec une zone rouge réduite à sa plus simple expression. Les deux exemples les plus connus sont probablement Favi en France, dont nous avons déjà parlé, et Semco au Brésil⁷. Nous y reviendrons un peu plus loin.

Comment trouver le bon dosage ? En sachant que le calibrage de la zone rouge dépend évidemment de nombreux facteurs et notamment des métiers de l'entreprise, de ses enjeux et du contexte dans lequel elle évolue. Car, après tout, il y a des Mc Donald's qui fonctionnent très bien, avec une zone rouge très étendue et parfaitement bien défendue ! De plus, les réglages sont rarement les mêmes d'une filière de management à l'autre, avec parfois de fortes incohérences, comme, par exemple, une gestion financière serrée et tatillonne voisinant avec une gestion des ressources humaines nettement plus laxiste. Dans un récent ouvrage, Michel Godet⁸ appelle de ses vœux une société où il y aurait *«autant de marché que possible et autant d'Etat que nécessaire»*. En le paraphrasant on pourrait énoncer comme un «bon» principe **«autant de liberté, d'initiative, d'autonomie que possible, autant d'autorité, d'ordre et de normes que nécessaire»**, donc autant de zone bleue que possible, autant de zone rouge que nécessaire.

Le lecteur familier avec les développements de la Sociodynamique retrouvera dans l'encadré ci-contre le profil «diagonal»⁹ ou en «cigare» qui met en évidence

Le profil "diagonal" : une forme d'organisation de référence ?

*"un minimum de mécanique (ordre)
abritant un maximum d'auto-organisation (autonomie-initiative)..."*



sous une forme un peu différente le même principe. Ce profil a d'ailleurs longtemps été celui de Carrefour, avant qu'il n'évolue fortement. Un des enseignements marquants que nous en avons retirés alors était que pour développer de l'autonomie, il fallait commencer par s'intéresser à l'ordre et que **l'autonomie ne pouvait se développer qu'à l'abri d'un ordre**. *«La liberté n'est pas au commencement mais à la fin. La liberté est le fruit du bon ordre»*, écrit Pierre Gaxotte. Combien d'erreurs de management ont été commises par méconnaissance ou oubli de cette règle ! Et combien de grands groupes, aujourd'hui soucieux de développer l'autonomie, la capacité d'initiative et l'esprit d'entreprise de leurs managers, s'obstinent à vouloir le faire sans toucher à leur zone rouge et sans créer les marges de manœuvre nécessaires ! En rêvant de disposer d'une armée de patrons de PME disciplinés et alignés...

Si la dialectique zone rouge / zone bleue est précieuse pour concevoir les organisations et les faire évoluer, sa mise en pratique et sa maintenance nécessitent une ges-

7 - Ricardo Semler, *A contre courant* - Dunod 1995

8 - Michel Godet, *Le choc de 2006* - Odile Jacob 2003

9 - voir Jean-Christian Fauvet et Jacques Jochem, *Globalement vôtre : conte managérial...* - Editions France 1, 1990 et Jacques Jochem, *Un scanner pour l'entreprise* - Harvard L'Expansion, juillet 1990

tion au quotidien et, à ce titre, impliquent fortement le management :

- les dirigeants d'abord, auxquels revient la mission légitime et inaliénable de faire respecter la zone rouge qu'ils ont définie,
- les managers intermédiaires qui ont la double et délicate mission d'une part d'expliquer et de défendre la zone rouge en sifflant les hors-jeu et, d'autre part, d'aider leurs collaborateurs à occuper tout l'espace de la zone bleue, de susciter leurs initiatives et de développer leurs marges de manœuvre. Avec le droit à l'erreur qui va avec, pour **permettre à chacun de vivre dans les deux univers à la fois, sans perdre ses marques**. Une raison de plus pour ne pas tailler sans discernement dans cette population, trop souvent sacrifiée sur l'autel de la maigreur des organisations.

A défaut, le partage zone rouge/zone bleue risque de devenir rapidement flou – ce qui, soit dit en passant, fait quelquefois l'affaire de certains managers, voire de certains dirigeants qui prospèrent sur ce flou et sur lequel, parfois, ils fondent leur pouvoir.

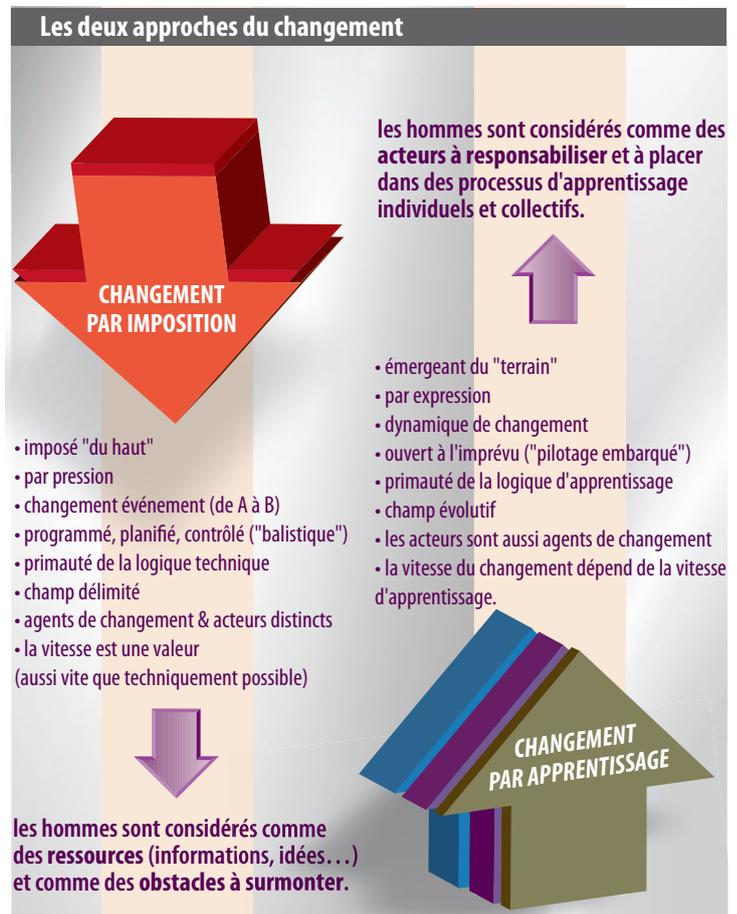
Imposition & apprentissage

«L'escalier se balaie par le haut et la marmite se chauffé par le bas». L'adage est trivial mais caricature bien les deux approches du changement, aux antipodes l'une de l'autre, que sont l'imposition et l'apprentissage (cf. encadré ci-contre).

- Dans l'imposition, le changement est déclenché, poussé et contrôlé par le haut, recherche la vitesse, respecte la logique technique et considère ceux qui seront concernés comme des ressources à enrôler et des obstacles à surmonter. On parle volontiers ici de «faire passer le changement».

- Dans l'apprentissage, on n'impulse pas le changement aussi directement. On considère ceux qui sont concernés comme des acteurs à responsabiliser et l'on crée les conditions de leur mobilisation. Ici la vitesse de changement dépend de leurs capacités et rythmes d'apprentissage. Et le

fait de privilégier cet apprentissage peut amener à s'écarter sensiblement, voire complètement, de la logique technique du projet.



Une de leurs différences essentielles est que dans l'apprentissage on doit accepter de ne pas avoir la pleine maîtrise de la dynamique de changement déclenchée, maîtrise que l'on a, du moins en théorie, dans le cas de l'imposition.

Conceptuellement, les deux approches s'opposent. Et, au-delà des considérations philosophiques qu'elles véhiculent, on peut s'interroger sur leur efficacité respective. Une des rares tentatives connues de mesure et de comparaison des performances, en dépit des réserves qu'elle n'a pas manqué de susciter, est celle effectuée en 2001 par une équipe de chercheurs de Chalmers University, animée par Fleming Norrgren. Ils ont utilisé, à cet effet, une segmentation

simple, similaire à la nôtre, opposant «*programmatic change*» à «*learning change*». A l'issue d'un important travail d'enquête sur un échantillon de plus de 500 entreprises suédoises, ils ont mis en évidence des corrélations suffisamment significatives pour conclure que l'apprentissage, non seulement rendait les gens plus heureux (une corrélation de 0,59 à comparer avec 0,11) mais aussi, et surtout, donnait de meilleurs résultats économiques (une corrélation de 0,44 à comparer à 0,20) ! Conclusions réconfortantes même si, à notre sens, les deux approches ne devraient pas être en compétition, chacune ayant, comme on le verra, ses champs de prédilection. En réalité **les deux sont nécessaires et ont vocation à se compléter.**

Citons aussi, en matière de références universitaires, les travaux des Américains Michael Beer et Nitin Nohria¹⁰. Ils distinguent deux «*théories*» ou «*archétypes*» de changement :

- la théorie E, dans laquelle le changement vise un retour sur investissement rapide, se fait par injonction venue du sommet, à laquelle les membres de l'organisation obéiront sans s'interroger sur son bien fondé ni sur ses conséquences (on est aux Etats-Unis !), et porte uniquement sur les structures, processus et systèmes ;

- la théorie O, dans laquelle le changement vise le développement des capacités organisationnelles (les fameuses «*capabilities*» très à la mode à la fin des années 90), encourage au contraire la participation de tous et porte prioritairement sur les comportements des acteurs, les systèmes ne constituant que de simples outils à cet effet.

C'est la même idée simplificatrice que la nôtre et un constat similaire : les entreprises obtenant les meilleurs résultats sont, sans surprise, celles qui font des deux théories une utilisation conjointe pertinente... sans chercher à tout faire passer par le même moule.

10 - Michael Beer et Nitin Nohria, *Cracking the code of change* – HBR may-june 2000

L'imposition est l'approche la plus adaptée pour installer ou faire évoluer la zone rouge de l'organisation ; et l'apprentissage celle à privilégier dans la zone bleue. En sachant qu'il y a, bien entendu, apprentissage dans les deux cas mais que l'objectif et le contenu de cet apprentissage n'est pas le même :

- dans le cas de l'imposition, l'apprentissage se limite généralement à une formation au «*comment*» permettant aux utilisateurs de se servir efficacement de leurs nouvelles organisations et de se les approprier,

- dans le cas de l'apprentissage, on a l'ambition d'aller bien au-delà, en faisant participer les utilisateurs à la conception et en leur apportant la connaissance du «*pourquoi*» ce qui, non seulement facilitera grandement leur formation au «*comment*», mais leur donnera aussi la maîtrise des nouvelles organisations et la capacité à les faire évoluer par la suite.

Le «*fair process*»

People inside ! Handle with care ! Voilà l'inscription qui devrait figurer sur tous les programmes et projets de changement... Car il ne suffit pas de choisir judicieusement l'approche de changement pour que les choses se passent bien ! Avoir recours à l'apprentissage ne constitue pas une garantie, comme n'est pas une fatalité le fait que les changements imposés se déroulent mal. Tout dépend de la manière dont on traite les personnes. Trois attitudes sont possibles.

- Cynique : «*l'entreprise à une finalité purement économique. Les hommes sont une ressource, un facteur de production comme les autres ou, pire, une variable d'ajustement. Dans le changement et quels que soient les efforts et investissements consentis, les hommes sont des obstacles. Un changement, ça s'impose et, éventuellement, ça s'achète, en faisant preuve d'habilité*». Une attitude de renoncement et de défiance, qui est en train de se développer dans beaucoup de grandes organisations,

au prix d'une dégradation durable des relations professionnelles et sociales.

- Angélique : «l'entreprise doit œuvrer en priorité pour le bonheur de la communauté de ses employés. L'économie suivra...». Une utopie généreuse, qui ressurgit régulièrement ici ou là, dans laquelle le changement résulterait d'un processus consensuel et démocratique à travers lequel on s'attache à ne faire de peine à personne.

- Réaliste : «il faut accepter que dans le monde dans lequel nous vivons, la finalité de l'entreprise est d'abord économique. Mais l'homme n'est pas un facteur de production ou une ressource comme une autre. Mieux on s'en occupe, plus il apporte et rapporte à l'entreprise. Nous devons, en matière de changement, le considérer comme un «acteur intelligent» (au sens des sociologues) et comme un partenaire à mobiliser».

Résistons à la tentation du cynisme – toujours présent et même à la mode dans certains milieux dirigeants – car il est inefficace dans la durée et destructeur de lien social. Evitons pareillement de tomber dans l'angélisme car les circonstances qui le favorisent ne durent jamais très longtemps. D'ailleurs, à y regarder de plus près, des cas limites relevant en apparence d'une attitude angélique ayant réussi, comme Favi – qui n'hésite pas à écrire dans ses manuels internes que «l'homme est bon» – ou Semco, déjà évoqués, sont le produit d'attitudes on ne peut plus réalistes mais qui, poursuivies avec obstination pendant une très longue période (plus de dix ans dans les deux cas), ont généré un niveau de confiance exceptionnel. C'est cette confiance qui a permis de s'affranchir progressivement d'une grande partie des aspects formels de l'organisation et de vivre avec une zone rouge minimale. C'est elle le vrai antidote à la bureaucratie !

Efforçons-nous donc d'être réalistes au sens où nous l'entendons ici. En particulier dans les entreprises de services où ce sont les hommes qui portent très directement la compétitivité. Dans ce cas que signifie,

en situation de changement, «bien s'occuper des hommes» ? Tout d'abord, leur appliquer un «**fair process**» (cf. encadré ci-dessous) pour reprendre l'expression popularisée par leurs deux auteurs, professeurs à l'INSEAD. C'est-à-dire, les traiter avec honnêteté et respect, en les écoutant et en prenant en compte ce qui peut l'être. C'est aussi les informer en permanence et avec «consistance» (dire ce que l'on fait, et faire ce que l'on dit) sur les finalités, les processus et les calendriers, en prenant

"Fair process"

- L'idée de «fair process» en matière de changement dans l'entreprise a été initialement développée par deux professeurs de l'INSEAD, W. Chan Kim et Renée Mauborne¹¹.
- Ils sont partis du constat simple que si les gens se préoccupent évidemment de l'impact qu'auront les changements sur eux, ils sont aussi très sensibles au **processus** qui y conduit. S'ils ont l'impression que ce processus n'est pas "fair" (honnête, juste, équitable), même les changements qui leur sont favorables peuvent être mal acceptés. Ce que l'on peut schématiser par la matrice suivante :

processus de changement

↑	"fair"		
	"unfair"		
		négatif	positif

→ **impact**

- Selon eux, le « fair process » est régi par **3 principes** :
 - **ENGAGEMENT** : informer, écouter et donner aux uns et aux autres l'occasion d'exprimer d'éventuels désaccords et, dans toute la mesure du possible, les associer aux décisions,
 - **EXPLICATION** : faire en sorte que chacun comprenne le pourquoi des décisions prises,
 - **CLARTE SUR LES NOUVELLES ATTENTES ET REGLES DU JEU** : aider à comprendre et à intégrer la nouvelle donne.

soin de leur expliquer le pourquoi et le comment des changements qui vont les affecter et en n'esquivant pas les difficultés. Avec une communication qui :

- explique ce qui «pousse» au changement, en faisant percevoir et «entrer» dans l'entreprise les menaces extérieures et les ris-

11 - HBR, juillet 1997

ques encourus à ne pas changer,

- présente et explique, quand elle existe, la vision d'avenir qui va «tirer» le changement, sans en occulter les impacts négatifs sur la communauté,
- décrit le programme, les processus de mise en oeuvre du changement et le dispositif qui va en assurer le management ainsi que les modalités permettant de le solliciter.

On est loin de la traditionnelle communication «d'accompagnement du changement», la bien nommée, qui n'a qu'une fonction de marketing et qui n'est là que pour faire passer la pilule !

Plus généralement, bien s'occuper des hommes c'est savoir installer **un climat de confiance** lors des périodes de transition, lorsque chacun est amené à sortir de sa zone de confort et à prendre des risques. Cela implique, nous ne le dirons jamais assez, que le top management assume ses responsabilités vis-à-vis de sa zone rouge, comme l'a fait Carlos Ghosn¹² au début du redressement de Nissan : *«This reorganization was one of the few things I made unilaterally; but it was consistent with my commitment to transparency inside the organisation»*.

La transformation : un cadre favorable

Quel que soit le contexte de changement dans lequel on se situe, on aura avantage à regarder les choses à la lumière des deux concepts simples de zone rouge / zone bleue et d'imposition / apprentissage que nous venons d'introduire et à s'interroger sur la manière de traiter tous ceux qui sont impliqués dans l'opération. Même s'il s'agit d'un projet isolé. La stratégie de changement adoptée gagnera à coup sûr en pertinence et l'on évitera quelques erreurs fréquentes comme :

- penser que tout changement «se conduit»,
- «mettre aux voix» du grand nombre, soit

- par naïveté, soit par manque de courage ou par démagogie, des sujets relevant de décisions de direction générale,
- perdre son temps et dilapider son crédit en imposant des choses inutilement,
- susciter une participation sans accorder les degrés de liberté qu'elle implique,
- etc.

Mais c'est dans le contexte d'une **transformation**¹³ de l'entreprise qu'ils trouveront leur pleine utilité.

- La transformation pose globalement et dans toutes ses dimensions la problématique de l'équilibre entre zone rouge et zone bleue et, au besoin, gère son évolution en sécurité, plutôt que de le faire «par petits bouts» au fil des projets ou, pire, d'essayer de traiter le problème isolément et frontalement. Redessiner et recalibrer la zone rouge est l'un des enjeux de la transformation.

- Pris isolément, les champs naturels des actions de changement ont toutes les chances de relever à la fois de la zone rouge et de la zone bleue. Dans ce cas, il faut veiller à bien identifier les éléments de zone rouge, c'est-à-dire les intangibles de chaque projet et, corrélativement, les marges de manœuvre pour l'adaptation à la diversité locale et l'appropriation. Exercice vertueux, qui permet d'éviter que la logique technique ne l'emporte et rende inutile toute approche d'apprentissage sur le terrain. Opérer dans le cadre d'une transformation permet d'agir sur la segmentation en projets pour, autant que possible, positionner séparément et mener prioritairement les projets de zone rouge. Tout en gardant, en connaissance de cause, des projets «mixtes» que l'on choisit de mener de manière intégrée pour des raisons de cohérence technique par exemple.

- La transformation permet de, et même oblige à sortir du «projet par projet» dans la manière de traiter les personnes. Ce n'est plus le rapport de forces du moment

12 - Saving the business without losing the company - Building trust through transparency - Carlos Ghosn, HBR January 2002

13 - Voir les 4 premiers numéros (les 4 premiers articles sur «l'art de la transformation») ainsi que le hors série de La Revue de Kea&Partners.

et sur un sujet donné qui commande, mais le choix d'une attitude volontariste poursuivie tout au long de la transformation.

En conclusion

Des réflexions qui précèdent se dégagent non pas une démarche type pour aborder le changement, mais quelques principes d'action dont on peut utilement s'inspirer pour la bâtir. Retenons-en trois.

- Premier principe : traiter suivant une approche d'apprentissage tout ce qui peut l'être, surtout là où l'on veut faire évoluer les comportements ; privilégier à cet égard le mode laboratoire et le mode vertical.

- Deuxième principe : traiter suivant une approche d'imposition, sur le mode projet et sans état d'âme, tout ce qui relève de la zone rouge de l'organisation, ainsi que les actions qui devraient relever de l'apprentissage mais pour lesquelles les conditions ne sont pas réunies : délais trop courts, climat social dégradé, etc. Et, en cas de doute, préférer l'imposition à un simulacre d'apprentissage.

- Troisième principe : appliquer en toutes circonstances les règles du «fair process», sans concessions ni manipulations.

Quant au dirigeant transformateur¹⁴ qui d'aventure lit ces lignes, il y trouvera deux bonnes nouvelles le concernant très directement.

- Première bonne nouvelle : bien menée, la transformation va redéfinir la zone rouge de son organisation et probablement la réduire ! Ce qui lui fera gagner du temps, sa ressource la plus rare, car on peut penser que les efforts de changement seront mieux partagés et que les différents acteurs et agents de changement sauront mieux quand et sur quoi le solliciter.

La contrepartie, c'est que la zone rouge deviendra plus clairement son affaire et fera «officiellement» partie de son domaine réservé inaliénable, ce qui implique qu'elle soit taillée à sa mesure et qu'il s'y sente à l'aise.

- Deuxième bonne nouvelle : s'il est convaincu, comme nous l'espérons, de l'intérêt des approches et principes de changement suggérés pour mieux faire traverser la rivière à ses collaborateurs, nul doute qu'il aura à cœur d'installer le même état d'esprit et les mêmes pratiques de management dans le fonctionnement au quotidien de son organisation. Parce qu'il n'y a évidemment pas que lors d'un changement qu'il est rentable de faire confiance.

14 - Le VPLS («Veux Pas Le Savoir») en revanche, simple transmetteur de pression, n'aura que faire de notre distinction zone rouge / zone bleue - voir Revue n°1

CREATEUR DE *mouvement*

Entretien avec
Franck Riboud,
Président Directeur Général du Groupe Danone



Franck Riboud, âgé de 49 ans, est diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Il est entré en 1980 dans le Groupe où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités de Contrôle de Gestion (Panzani), de Marketing (Danone, Evian) et de Ventes (Danone, L'Alsacienne). Après avoir été Directeur des Ventes de Heudebert, il a été nommé, en Septembre 1989, Directeur de Département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la Branche Biscuits. Il participe alors à la plus importante acquisition réalisée par un groupe français aux Etats-Unis : l'acquisition des activités européennes de Nabisco par BSN.

En Juillet 1990, il est nommé Directeur Général de la société des Eaux Minérales d'Evian.

Interviennent alors deux moments stratégiques : l'acquisition de Volvic et le lancement de l'eau minérale « La Salvetat ».

En 1992, Franck Riboud a pris la fonction de Directeur du Département Développement du Groupe. Le Groupe lance alors son internationalisation, marquée par une accélération du développement en Asie et en Amérique Latine et par la création d'une direction export.

En 1994, BSN change de nom et devient le Groupe Danone afin de se doter d'une marque mondiale. Franck Riboud est nommé Vice-Président Directeur Général en Août 1994.

Le 2 Mai 1996, il est nommé par le Conseil d'Administration, Président Directeur Général du Groupe Danone.

Franck Riboud ayant annoncé sa volonté de recentrer le groupe autour de trois métiers mondiaux, Produits Laitiers Frais, Biscuits, Eaux, il cède en octobre 1997 certaines activités de la Branche Epicerie ainsi que l'activité Confiserie. En 1999, l'activité Emballage est cédée et au début de l'année 2000, le groupe se désengage de l'activité Brassicole en Europe.

En Novembre 1997, le groupe est coté à Wall Street.

Le Groupe Danone est désormais recentré à 98% autour de trois grands pôles : les Produits Laitiers Frais, les Boissons, les Biscuits, et il poursuit de façon stratégique son développement international, notamment dans les pays émergents.

propos recueillis par
Hervé Baculard & Jacques Jochem

Vous présentez volontiers Danone comme «the fastest-moving food company», une vision qui met au premier plan la capacité de changement du groupe. Expliquez-nous.

— Il faut d'abord comprendre que chez Danone, le changement fait partie de la culture, ce qui facilite énormément les choses. Quand il est, comme chez nous, gravé dans le code génétique de l'entreprise, le changement se fait naturellement, au fil de l'eau, sans qu'on ait forcément besoin de s'en occuper en particulier à tel ou tel moment, et sans qu'on ait besoin de mettre en place une structure pour cela. L'histoire de Danone est une suite ininterrompue de changements : dans les années 70, le groupe faisait 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, aujourd'hui 14 milliards. Il était à 100 % dans le verre d'emballage. Il est, aujourd'hui, à 100 % dans l'agroalimentaire. Il s'appelait BSN, il s'appelle aujourd'hui Danone. Il faisait, il y a encore dix ans, 8 à 10 % de son chiffre d'affaires hors d'Europe Occidentale, aujourd'hui 41 %. Il avait douze ou treize métiers et il s'est recentré sur trois. Et je me souviens encore de l'époque où on disait qu'il fallait être Lyonnais pour faire carrière chez Danone, alors qu'aujourd'hui 60 % des managers sont des non Français.

Comment cette culture se matérialise-t-elle ?

— Elle est, par exemple, très présente dans notre langage. Avec beaucoup d'expressions que nous aimons bien comme «jeu de jambes», «cheminer»... faisant souvent référence au changement. Nous avons d'ailleurs créé un glossaire pour que les nouveaux embauchés puissent le comprendre et le pratiquer au plus vite... Elle se manifeste aussi dans notre façon de travailler. Ce n'est pas : «je fais une analyse puis je décide de changer». Non ! Le changement, même le changement stratégique, découle directement de l'action quotidienne : est-ce qu'il faut baisser les prix de telle ou telle marque d'eau en Espagne ou en Chine ? Voilà une décision de changement en apparence anodine ou tactique, mais qui, si on l'exploite à fond, peut s'avérer tout à fait stratégique, car elle peut nous entraîner à remettre en cause dans la foulée plein de choses, dans le secteur de l'eau mais aussi ailleurs, comme dans les soft drinks, les acquisitions à venir, etc. Le changement stratégique vient de l'exploitation constante et très pragmatique de ce foisonnement et des opportunités qu'il nous fournit.

L'autre contexte spécifique du groupe, c'est qu'en dépit de notre leadership dans les métiers que nous avons choisis, nous sommes au total quatre à cinq fois plus petits que les Coca, Pepsi, Unilever, Kraft, Nestlé, contre lesquels nous nous battons. Je ne peux pas les acheter. Eux, en revanche, ils le peuvent... En plus, ils en rêvent tous !

Vous vivez donc dans une menace qui est aussi, j'imagine, un facteur fort de mobilisation ?

— Nous n'avons pas le choix car si nous essayons de travailler comme eux, nous sommes foutus. Nous avons l'ardente obligation de transformer cet écart de taille en avantage compétitif. Nous devons en permanence prendre les devants ou réagir plus vite. Etre plus rapides, plus agiles, donc changer et nous transformer plus vite. Ça nous force à donner en permanence le maximum de nous-mêmes, à être constamment au top en matière de croissance et de

rentabilité, avec toutes les remises en cause que cela implique. Les gens de Logitech, une belle entreprise aussi, mais qui, dans son secteur de la technologie, est plutôt petite, ont une façon assez provocante d'exprimer leur position : au début de chacune de leurs présentations, ils montrent une photographie représentant un énorme doberman avec, entre ses pattes, un tout petit chiwawa. La légende dit quelque chose comme : «il faudrait toujours oser dire ce que l'on a à dire» et l'on voit le chiwawa qui, dans sa petite bulle, exprime vertement sa façon de penser au gros chien...

Comment cette position singulière est-elle vécue dans le Groupe ?

— Tout le monde dans le groupe la connaît. Et c'est écrit dans tous les journaux. Cela fait dix ans que j'explique, à qui veut l'entendre, que je ne veux pas être un gros leader mondial, que mon projet est d'être indépendant. On me dit : «mais si, quand même, ça vous donnerait de la puissance». Je réponds : «oui, c'est vrai, nous pourrions alors sponsoriser les jeux olympiques», encore qu'il soit loin d'être démontré que ça peut rapporter quelque chose ! Notre obsession à nous, c'est plutôt d'être, partout où nous sommes, le numéro un local avec une avance importante sur le numéro deux, ce qui est très structurant pour nos démarches.

Vous évoquez les performances et notamment la croissance. Une croissance qui devient de plus en plus dure, non ?

— Plus dure mais aussi beaucoup plus riche ! Danone fait aujourd'hui 40 % de son chiffre d'affaires à l'international (hors EU), avec 31 % dans les pays émergents et, en particulier, 1 milliard en Chine. Ces marchés ne sont pas simplement intéressants comme relais de croissance. On y apprend à travailler différemment, en matière de logistique, d'accessibilité au produit, de proximité, etc. Et ce que l'on fait en Chine ou en Indonésie sert à transformer la manière dont nous travaillons en France. Le réflexe normal, c'est d'envoyer des expatriés et de reproduire dans les pays émergents ce que nous avons l'habitude de faire dans les pays matures. Per-

sonnellement, je veux construire exactement l'inverse. 60 à 70 % des populations des pays émergents ont moins de 20 ans. C'est-à-dire qu'au quotidien, il faut que je prenne des décisions pour des populations, des enfants et des consommateurs souvent très démunis. Si je trouve la solution de consommation pour eux, il y a des chances pour que je sache mieux me débrouiller du hard discount en France !

Votre structure, très décentralisée, n'est-elle pas un frein au mouvement ?

— Chez nous le patron d'une business unit a la pleine responsabilité de son compte d'exploitation. C'est un des piliers de notre fonctionnement. En matière de publicité, par exemple, je n'interviens jamais, sauf s'il y a un ennui. Et le patron du pôle produit frais n'a pas à donner son aval sur les films publicitaires de Danone France. C'est le patron de Danone France et son équipe qui décident. D'ailleurs les plus grosses de ces unités ont de sacrées équipes ! Vingt d'entre elles font 80 % du résultat du groupe. Danone France, c'est 1,5 milliard d'euros, environ la taille d'un groupe comme le Club Med.

Pas de matrice donc ?

— Surtout pas ! Si vous retirez à la business unit la responsabilité de son compte d'exploitation, vous cassez tout. C'est vraiment la poutre maîtresse du système, c'est notamment ça qui attire les managers de talent. J'ai entendu des dirigeants d'Unilever dire qu'une partie de leurs difficultés venaient de l'organisation matricielle du groupe. Et eux-mêmes disent aujourd'hui vouloir mieux responsabiliser leurs managers... Parce que c'est justement ça qui permet le mouvement. Ce qui ne veut pas dire que nous nous privons des structures partagées dont nous avons besoin (achat, supply chain, lobbying, etc.). Sauf que, avant de les mettre en place, nous essayons de trouver le positionnement qui concilie le mieux efficacité globale et proximité du terrain, sur deux courbes qui évoluent en sens inverse l'une de l'autre et qui se croisent.

Cela ne crée pas des baronnies de business units ?

— Non, car en même temps notre décentralisation s'accompagne d'un reporting des plus contraignants et des plus précis qui soient. De plus, les dirigeants connaissent bien les métiers du groupe pour les avoir tous exercés à tous les niveaux. Personnellement, je connais tous nos grands clients, de Wal Mart à Carrefour, en passant par Tesco. Et puis, nous avons mis en place de nombreux dispositifs d'échange.

Je crois vraiment que la responsabilité ne doit pas empêcher la coopération. Sinon, à quoi cela sert-il d'être dans un groupe ? Combien de bêtises sont commises parce que l'on cache sa copie, parce qu'«on ne va pas déranger les patrons pour ça», qu'«on y arrivera tout seuls». Alors que, dans certains cas, les patrons en question, ou d'ailleurs les collègues, pourraient enrichir utilement la réflexion, poser les questions qui fâchent, voir si les décisions résistent, etc. Et si c'est contradictoire avec la responsabilisation, c'est que la contradiction aussi fait partie de notre modèle ! C'est même pire que ça, puisqu'on est en train de mettre en place des dispositifs de fonctionnement «en réseau» qui devrait être le prochain grand changement chez Danone !

Quels sont ces dispositifs ?

— Ce sont des dispositifs légers qui irriguent le fonctionnement «vertical» de l'organisation à partir du terrain, bien plus efficacement que n'importe quelle structure centrale. On a, par exemple, les rencontres de directeurs généraux qui réunissent, chez nous à Evian, les 160 directeurs généraux et leurs conjoints. On y partage nos trouvailles, on remet des os-cars d'innovation par grandes zones géographiques, on discute de sujets d'intérêt commun, on fait du team building, etc.

J'ai lancé aussi, l'année dernière, la «Journée du Président». On choisit des sujets comme, par exemple, «comment toucher les 3 milliards de personnes qui vivent avec 3 dollars par jour ?» et on fait venir les managers qui ont exceptionnellement bien performé dans l'année, souvent dans

des contextes difficiles : politiques, économiques, monétaires ou même mafieux. Ils sont trente ou quarante à avoir vécu une expérience qui a besoin d'être reconnue. Mais au lieu de simplement traverser la planète pour serrer la main du Président, ils passent une journée à travailler ensemble.

Autre exemple : tout à l'heure je vais à Chantilly, dans une session qui s'appelle «Leading Edge» réunissant un groupe de DG appelés à plancher sur le management du groupe. La question qui leur a été posée est : «si vous dirigiez le groupe, qu'est-ce que vous feriez ?». Pendant toute une après-midi, sur différents sujets qu'ils ont travaillés, ils vont me challenger pour voir ce que «j'ai dans le ventre», comment je réagis. Sur mes sujets, pas sur les leurs ! C'est décapant, croyez-moi !

Et, en dehors de ces opportunités de rencontre, y-a-t-il des processus d'échanges plus permanents ?

— Oui, autour du déploiement des bonnes pratiques dont la vitesse est, pour nous, un enjeu concurrentiel essentiel. Il y a plusieurs manières de faire. Une manière assez informelle, qu'on appelle la Networking Attitude. Là, il s'agit de créer toutes les conditions pour qu'un manager de Danone Argentine puisse directement identifier et appeler un manager de Danone Chine sans demander à sa hiérarchie, parce qu'il sait que tel système de tarification automatique y a été mis en œuvre deux mois auparavant. Il y a aussi une manière plus formalisée : dans tel ou tel domaine précis, qui est pour nous considéré comme stratégique, nous décidons en central des bonnes pratiques à déployer (en matière d'«affordability» ou d'accessibilité prix par exemple) et nous veillons à la mise en place des moyens nécessaires : ceux qui savent sont identifiés et leur savoir est mis à la disposition de tous. Dans certains cas, comme dans le cas d'Actimel, nous pouvons aller plus loin dans la formalisation : nous avons même mis en place – en faisant une petite entorse à notre philosophie – une structure centrale, mais non matricielle et très légère, baptisée «accélération

unit». Son rôle est justement de faire circuler le plus rapidement possible les bonnes pratiques. Elle est mise à contribution chaque fois qu'un nouveau pays se lance, pour lui amener la boîte à outils, puis l'enrichir de ce que l'on aura découvert dans le pays en question et faire passer cette information dans tous les autres.

Parlez-nous de Danone Way ?

— Danone Way est un outil formidable, qui fonctionne maintenant depuis plus de trois ans. Les managers se le sont complètement approprié, notamment à l'étranger. Et il est devenu un des principaux véhicules de notre culture. Ce qui est intéressant, c'est la manière dont il fonctionne. Tout d'abord, il faut rappeler que c'est un outil d'évaluation de toutes nos pratiques business qui ont une incidence en matière de responsabilité d'entreprise et qui concernent nos différents «stakeholders» : clients, consommateurs, fournisseurs, actionnaires... L'intérêt c'est que ce sont les managers qui auto évaluent leur business unit, en y impliquant leurs collaborateurs proches du terrain. Ils identifient des pistes de progrès et ces pistes de progrès, ils vont les négocier avec les patrons de pôle qui ont, eux, la haute main sur les investissements. De cette manière, on cible beaucoup mieux et on a beaucoup moins de déperdition. Et la motivation à la réalisation, et donc au changement, est très forte. D'abord parce que ce sont eux qui ont décidé et ensuite parce que ça influe directement sur leur bonus – bonus dans lequel le financier compte pour 60 % et le management pour 40. Et sur les 40 % de management, il y a une partie très significative liée aux progrès enregistrés. Au passage, ça m'a fait gagner un temps fou, en fin d'année, dans les attributions de bonus...

Comment est bâti le référentiel de Danone Way ?

— Il comporte quelques 100 bonnes pratiques, établies à partir de différentes sources internes et externes. Nicole Notat, par exemple, en a inspiré plusieurs. Ces bonnes pratiques sont exprimées de façon à ce qu'elles puissent s'adapter aux différents con-

textes locaux, car les problématiques ne sont évidemment pas les mêmes partout et ne relèvent pas de mots d'ordres centraux rigides qui seraient en décalage avec les réalités locales et nous feraient jeter l'argent par les fenêtres : par exemple, faire baisser à tout prix, partout dans le monde et au même rythme, le taux d'intérêts.

Quel rôle jouez-vous personnellement dans cette transformation permanente ?

— Est-ce que je participe à ce bouillonnement permanent ? Bien entendu, c'est même mon rôle le plus important. Quand j'arrive le matin, on me donne une feuille avec toutes les réunions de la journée et je vais, de réunion en réunion, en sachant que sur une grande partie des sujets abordés j'en connais beaucoup moins que la plupart des participants. Ils sont tous bien plus compétents que moi ! Mon rôle à moi, c'est de trouver un angle d'attaque différent. Pour élargir le débat, provoquer les remises en cause, pousser les gens dans leurs retranchements, valoriser au maximum nos atouts... Si vous me donnez une feuille blanche et si vous me dites «vous êtes le Président, quelle est votre vision stratégique du groupe pour les cinq ans», je vous la rends blanche. Je ne sais pas faire. Et j'exagère à peine. En revanche, se mettre autour d'une table, avec Jacques Vincent, Emmanuel Faber, un patron de business unit, jouer au ping-pong avec eux, les challenger, ça oui ! Et c'est de là que va venir le changement. A côté de ça, nous avons aussi, il est vrai, des gens qui valident et structurent la pensée. Mais ils n'ont pas vocation à initier les changements. D'ailleurs, quand on y regarde de près, même le recentrage du groupe sur trois métiers n'a pas été au départ de la grande stratégie... Notre choix s'est fait, au fond, de manière assez naturelle, progressive et pragmatique. Finalement, ce qui est important en ces matières, c'est qu'il y ait une histoire à raconter. Si vous savez la raconter, c'est gagné. Si vous ne savez pas la raconter, c'est douteux...

Qu'est-ce qui alimente votre réflexion ?

— Pour commencer, je vais énormément à l'étranger. En France aujourd'hui, on pourrait avoir tendance à se scléroser au bout de dix minutes. Je demande donc à mon assistante de me prévoir tous les mois au moins dix jours à l'étranger, loin des problèmes et des débats trop franco-français. Je ne peux ni ne veux évidemment me désintéresser de la France, mais pour moi c'est un pays comme un autre, simplement parfois plus bloqué que les autres. En plus je suis une vraie éponge ! Partout où je vais et dans tout ce que je fais, j'absorbe des idées... que ce soit au conseil d'administration de l'Oréal, chez Quiksilver ou au conseil de l'École Polytechnique de Lausanne. Je lance en permanence des ponts. Et puis je reviens ici et je dis à Jacques, à Emmanuel ou à Bernard : «tu as vu, ils font ça...».

Ce sont des membres de votre équipe de direction ? Quel rôle jouent-elles ?

— Le Comex de Danone est une équipe de sportifs et d'épiciers ! Il se réunit un jour et demi à deux jours tous les mois, avec, deux fois par an, un Comex au vert. Cette année, on en a fait un à Evian, en février, et un autre à Biarritz le premier week-end de septembre, chez Quiksilver pour changer d'ambiance ! Avec des figures imposées préparées, mais aussi des figures libres et des discussions approfondies pour lesquelles nous aimons prendre notre temps. Nous tenons beaucoup à ces rencontres car nous ne nous voyons pratiquement jamais en dehors ! Quand je pense qu'il y a des entreprises où les dirigeants se réunissent tous les lundis matin ! Ce n'est pas ce dont nous rêvons ici !

Finalement, vous êtes une sorte de générateur d'inconfort ?

— En quelque sorte oui ! Nous n'avons pas le droit au confort. Alors il faut rester en mouvement et s'entraîner en permanence, et c'est moi l'entraîneur en chef... En général ça se passe plutôt bien, dans notre philosophie de «cheminement» et d'«accompagnement». Mais quand ça casse ou que ça éclate, c'est vio-

lent. Et ça ne peut être que violent, parce que nos relations sont basées sur la confiance.

La singularité de votre culture ne vous met-elle pas dans l'obligation de «produire» l'essentiel de vos managers ?

— Oui, absolument. Nous nous efforçons d'en générer en interne 80 %.

Et j'imagine que ça doit être difficile d'intégrer des gens de l'extérieur ?

— Terriblement difficile. Je ne le cache pas aux candidats que je reçois. Ce qui ne les décourage pas pour autant, tant ils sont attirés par la responsabilisation qu'ils trouvent chez nous ! Je vois d'ailleurs tous les candidats patrons de business unit : il n'y a pas une nomination interne ou externe qui ne se fasse sans que je voie le manager pressenti. Et j'ai, tous les mois, un comité avec Jacques Vincent et le DG RH, dans lequel on passe en revue nos ressources. En réalité, notre capacité à accepter ceux qui viennent de l'extérieur n'est pas pire qu'ailleurs ! Simple-ment, nous vérifions probablement un peu plus soigneusement que les autres que, sur le plan humain, ça a de bonnes chances de fonctionner.

Comment cela se passe-t-il lors d'une acquisition ?

— Je vais vous donner un exemple. On a failli acheter Quaker aux Etats-Unis. Mais j'ai finalement dit non. Et j'ai dit non parce que deux jours avant, j'étais aux Etats-Unis et j'avais rencontré le management. Et je me suis rendu compte que je n'avais pas, là bas, les structures humaines et la culture nécessaires, d'autant que les managers en place, enrichis par l'opération, allaient certainement partir. J'ai dit non pour ça, vraiment pour ça. Et dans tous nos processus d'acquisition, quelle que soit la taille de l'entreprise, la direction des ressources humaines intervient dans les due diligences pour vérifier ce point. On va même plus loin, en faisant signer une charte sur le double projet économique et social, sur le dialogue social. Quand on sait que dans nos métiers 70 % du business est encore réalisé par des structures familiales et qu'une partie de notre

croissance passe par des acquisitions, notamment dans les pays émergents, on comprend que cette importance donnée à la culture et au facteur humain puisse constituer un élément d'attractivité intéressant pour des partenaires potentiels. Et, de fait, à prix égal, on bat toujours nos concurrents...

En conclusion ?

— Je comprends que notre modèle ne soit pas facile à appréhender de l'extérieur. C'est un mélange complexe dans lequel on a cherché à garder ce qu'on pourrait appeler notre âme et, en même temps, on s'est complètement professionnalisé dans tous les domaines. Le maître mot, ici, c'est la confiance. Une fois qu'elle est établie dans l'entreprise – et ce n'est pas toujours facile, vous l'aurez compris – elle fait gagner un temps énorme, beaucoup plus que n'importe quoi d'autre. C'est elle qui autorise les ingérences et interférences dont nous parlions tout à l'heure. C'est elle qui donne aux personnes l'espace pour bouger et transformer l'entreprise. Je sais qu'il est, à de nombreux égards, à contre courant des évolutions actuelles vers un management plus exclusivement financier et un fonctionnement plus mécanique. Mais nous nous y plaisons et, pour l'instant, il ne fonctionne pas trop mal... Aurons-nous, le jour où il ne fonctionnera plus, la capacité à en changer ? Pas sûr, tant il nous est chevillé au corps ! Et de toutes les manières, je ne serai pas là pour le voir. Notez que je ne crois pas plus d'ailleurs, en sens inverse, à une transformation en profondeur de nos concurrents centenaires ●

L'agence

**Tout intégrer
sous le même toit :
points de vente,
centres d'appel,
internet**



Olivier Jacquinot

est diplômé de l'École Normale Supérieure (Ulm) et Ingénieur des Télécommunications.

Il a construit toute sa carrière dans le secteur des télécommunications : d'abord chez France Télécom où il a participé aux négociations relatives à l'ouverture des marchés et conseillé la Direction Générale sur les décisions d'investissement ; ensuite dans le conseil, chez Deloitte & Touche en 1997 et, depuis 2003, chez Kea&Partners. Il y est en charge du secteur des télécommunications.

télécoms virtuelle

Des atouts forts pour les réseaux physiques

Dix ans après le démarrage de la téléphonie mobile, et après une période de croissance extrêmement forte, les opérateurs de téléphonie mobile disposent aujourd'hui de réseaux de distribution qui ont pleinement démontré leur efficacité et leur performance. Qu'ils soient physiques ou à distance, ils sont aujourd'hui au cœur de leur dispositif commercial.

Cependant les évolutions à venir dans les technologies et les services conduisent à s'interroger sur leur pérennité, en tout cas dans leur forme actuelle. Nous proposons ici un nouveau modèle, basé sur la «coopétition» : l'agence virtuelle intégrée, dont la vocation majeure est d'organiser à la fois la compétition et la coopération entre canaux de distribution... pour une plus grande efficacité des ventes et une meilleure fidélisation des clients.

Comparativement à d'autres secteurs, celui des télécommunications a connu d'extraordinaires turbulences : élaboration et application de trois trains de directives européennes, développement puis explosion de la bulle internet, méga opérations de fusions, faillites retentissantes... Ces continus ouragans n'ont cependant pas affecté les activités de services au quotidien, qui ont connu une croissance régulière, certes moins élevée aujourd'hui qu'il y a quatre ans, mais sans heurt ni catastrophe.

Il en a été de même pour le développement des opérations. Ainsi, concernant la distribution de leurs produits et services, les opérateurs ont mis au point des systèmes et des réseaux de vente qui ont largement montré leur efficacité en termes de chiffre d'affaires et de conquête de nouveaux clients.

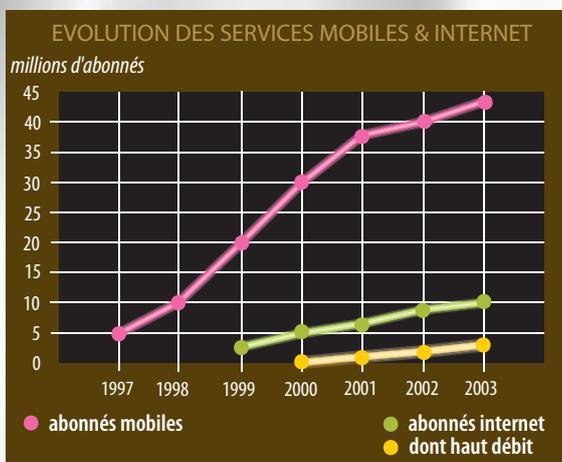
D'une manière générale, les modes de distribution sont aujourd'hui très similaires entre les différents opérateurs, bien que spécifiques à chaque type d'activité. Ainsi, les services de téléphonie mobile sont distribués par des réseaux de points de vente physiques (boutiques en propre ou en franchise, réseaux de boutiques multi opérateurs, grandes surfaces alimentaires ou spécialisées...) ou des canaux à distance, alors que les services de téléphonie fixe et internet des nouveaux entrants sont majoritairement distribués à distance (internet et centres d'appels). Seul France Télécom offre dans son réseau la totalité de la gamme des services : téléphonie fixe, internet, téléphonie mobile.

Cette situation n'est bien sûr pas due au hasard et résulte des caractéristiques fondamentales de ces marchés.

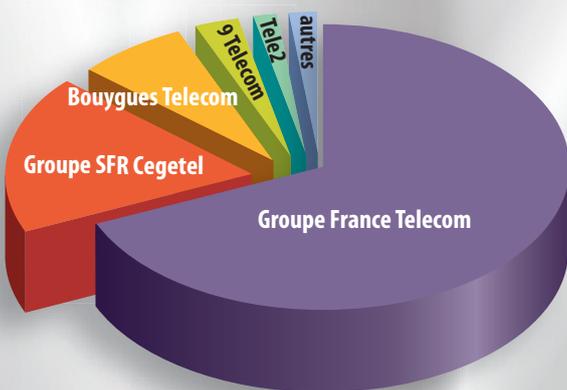
En premier lieu, il faut disposer d'une grande capacité d'investissement pour supporter le coût d'un réseau de distribution physique et couvrir le territoire géographique. Seuls France Télécom et les opérateurs de téléphonie mobile disposent de ces réseaux. Les autres opérateurs, qui représentent moins de 10 % du CA en France, n'ont pas cette capacité.

Chiffres et marchés des opérateurs

Les opérateurs disposant de réseaux physiques en propre sont aussi ceux qui ont les chiffres d'affaires les plus importants.



la croissance sur le haut débit suit la courbe des mobiles avec 6 ans de décalage



Sources : ART, analyses Kea & Partners

En second lieu, les offres de téléphonie fixe se réduisent la plupart du temps à un prix pour un service standard dématérialisé : le poste téléphonique ne fait pas

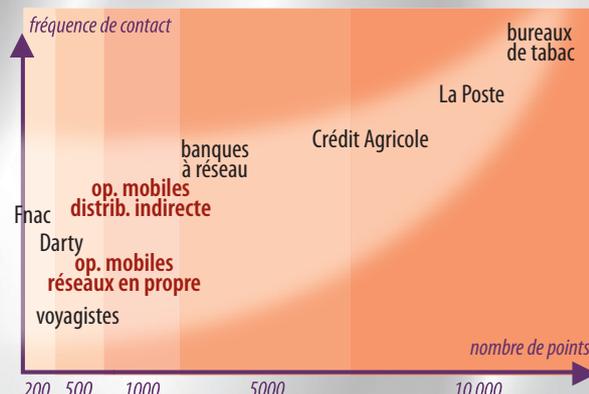
partie de l'offre. De même pour l'internet haut débit : la présence d'un élément matériel dans l'offre (le modem) ne joue pas de rôle attractif aux yeux du client. Il n'y aurait pas de valeur à proposer cet équipement en rayon pour déclencher un acte d'achat. Le choix du consommateur se fait aujourd'hui quasiment exclusivement sur le prix, malgré l'émergence d'une concurrence sur les services : double play (internet et voix) ou triple play (internet, voix et TV).

A l'inverse, dans la téléphonie mobile, le choix du terminal (marque, fonctionnalités, design...) constitue le premier élément déterminant le choix du consommateur, avant même celui de l'opérateur. Le terminal mobile est aussi un facteur de reconnaissance sociale et d'appartenance à un groupe. Ce phénomène est bien entendu entretenu et accru par le renouvellement rapide des gammes, l'adjonction de nouvelles fonctionnalités (jeux, photo, vidéo...) et les choix innovants dans le design.

Le point de vente physique apparaît alors comme un élément essentiel de l'offre mobile – présentation des modèles, plaisir de toucher et de manipuler, conseil des vendeurs... –, d'autant plus utile que les offres s'enrichissent et se complexifient. Tous ces éléments n'auraient, à l'opposé, pas de pertinence pour les services fixes et internet, et la présence d'un réseau physique serait alors coûteuse et sans valeur ajoutée.

Quadrillage du territoire par les opérateurs

Les réseaux de distribution des opérateurs ont atteint une maturité en termes de quadrillage du territoire.



Réseaux performants, maillage large du territoire, complémentarité des canaux...

La distribution serait-elle aujourd'hui à l'abri de toute menace ?

Le marché des services de télécommunications connaît aujourd'hui des évolutions telles qu'elles ne peuvent qu'impacter sur les modes de vente.

Tout d'abord le développement du multimédia fixe et mobile est un fait de toute première importance. La mise en service commerciale de services 3G par les opérateurs mobiles, le développement de réseaux radio (WiFi et WiMAX) ou filaires (ADSL, CPL) en technologie IP vont permettre l'essor de plateformes de services intégrant voix et données sur les mêmes terminaux. Les premières offres de ce type existent déjà (offres triple play : téléphone, internet, TV) chez certains opérateurs.

Même si le graal de la communication (disposer de tous les services en permanence, quels que soient le terminal et la situation, de manière transparente, pour un coût raisonnable) reste en dehors de l'horizon de prévisibilité, le chemin pour l'atteindre est ouvert...

Sur ce chemin, la capacité des consommateurs à ingérer ces nouvelles offres représente l'embûche majeure. Certes, plusieurs facteurs encourageants sont à signaler : un rythme croissant dans la diffusion des nouvelles technologies (GSM, DVD...), des tarifs attractifs pour une bonne part de ces nouvelles offres et des politiques publiques allant dans ce sens. Il ne faudrait cependant pas en tirer des conclusions trop optimistes : la simplicité d'utilisation, la pédagogie et la démonstration de l'utilité réelle restent essentielles pour attirer plus qu'une clientèle technophile de niche.

La publicité joue ici un rôle pédagogique indéniable. En complément de sa fonction marketing première, elle contribue à faire comprendre les innovations aux consommateurs. Il s'agit non seulement de les attirer vers une marque, mais aussi de les

convaincre d'adopter de nouveaux modes d'usage de la communication, comme le passage vers le haut débit ou l'adoption du multimédia mobile... La puissance de conviction de la publicité est cependant limitée du fait de la complexité d'usage de ces services, leur utilité réelle et quotidienne restant souvent à démontrer.

La pédagogie sur le terrain est donc essentielle pour démontrer l'utilité réelle et les usages de ces nouvelles offres, et pour exploiter pleinement les innovations du marché.

Intégrer la fonction pédagogique dans les réseaux commerciaux : deux obstacles à contourner

1. Consacrer du temps à la vente ou à la formation des clients ?

Il est certain qu'en matière de pédagogie les réseaux physiques peuvent jouer un rôle majeur auprès des consommateurs en allant, au-delà du simple acte de vente, vers une véritable formation des clients aux nouveaux usages. Cependant, ce rôle prépondérant de la distribution dans la stratégie des opérateurs est en apparence antinomique avec l'intérêt premier, commerçant, des boutiques : former les clients, c'est autant de temps distrait de la vente ! Or, bien sûr, le premier levier d'efficacité d'un réseau de boutiques reste avant tout la vente. Les indicateurs usuels de mesure de cette efficacité, chiffre d'affaires au m², trafic de la boutique, panier moyen, chiffre d'affaires par vendeur... doivent en la matière constituer l'outil prioritaire de pilotage du réseau.

Comment alors concilier objectifs de maximisation des ventes et objectifs de pédagogie des usages ? De grands acteurs de la distribution, notamment dans les secteurs des produits culturels ou du bricolage, ont déjà largement traité ces questions en proposant sur les lieux de vente du conseil, voire de la formation, sans pour autant sacrifier les fondamentaux de la vente.

2. Second obstacle : des approches multi canaux aujourd'hui verticales

La distribution par le multi-canal (réseau physique, centre d'appel, internet) est aujourd'hui classique dans de nombreux domaines et, en particulier, dans le secteur des télécommunications. C'est une distribution généralement construite de manière verticale : les canaux de vente à distance constituent des filières pilotées au niveau national, en concurrence avec les réseaux de boutiques. Dans ce système, tout client passant commande sur internet est un client perdu pour la boutique.

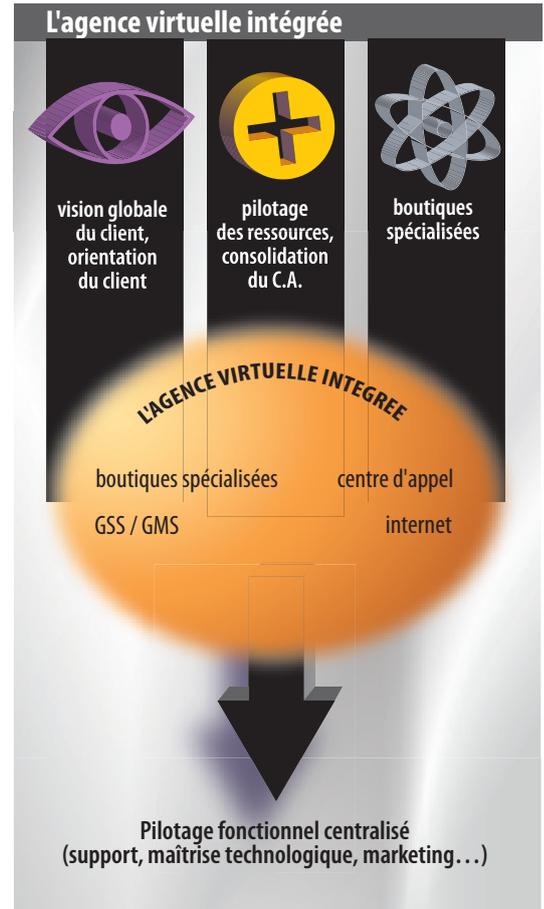
Certes, ce mode de pilotage a fait ses preuves d'efficacité, tant économique que commerciale. Il a contribué, avec succès, au développement rapide de la téléphonie mobile, chaque réseau étant en l'occurrence à la conquête de territoires encore vierges. Ainsi, durant ces dix dernières années, le rôle principal des réseaux physiques étant de vendre des abonnements et des terminaux à des clients encore non équipés, la concurrence entre réseaux ne pouvait alors qu'être bénéfique, accélérant la croissance du marché, essentiellement sur des produits simples (téléphonie vocale).

Mais dans un marché de renouvellement sur des produits plus complexes, cette situation de concurrence n'est plus adaptée.

L'agence virtuelle intégrée a pour vocation de répondre aux exigences du pilotage multi canal dans cet environnement. Elle fait l'objet de premières mises en place chez des acteurs de la vente par correspondance.

Qu'est-ce qu'une agence virtuelle intégrée ?

L'agence virtuelle intégrée a pour objectif, sur un territoire géographique donné, de mettre en œuvre la fonction pédagogique dans les points de vente physiques, tout en pilotant globalement les coûts et l'efficacité commerciale.



Elle fonctionne sur un mode d'intégration et de pilotage de tous les canaux, qu'ils soient physiques ou virtuels (internet et téléphone), en arbitrant suivant le principe de «coopétition», entre coopération et compétition. Sur son périmètre géographique, l'agence va optimiser l'utilisation des canaux en ligne, développer les fonctions pédagogiques dans les points de vente et arbitrer sur les parts de chiffre d'affaires généré par chacun.

De manière concrète, l'agence virtuelle intégrée est organisée sur une zone géographique (ville ou bassin économique) en plaçant sous une même responsabilité opérationnelle :

- les points d'accueil physiques (boutiques et distribution indirecte),
- les call centers,
- le canal internet,

... sans pour autant supprimer le pilotage vertical de ces différents canaux, nécessaire pour des raisons d'efficacité et de cohérence.

Les points d'accueil sont adaptés aux segments de clientèle de leur zone de chalandise ; les clients sont incités à se diriger vers le canal le plus approprié en fonction du segment dans lequel ils se situent.

L'agence virtuelle intégrée est par ailleurs responsabilisée sur l'ensemble du chiffre d'affaires réalisé par les différents canaux.

Pour rendre véritablement opérationnelle cette organisation, l'agence virtuelle intégrée doit fonder son action sur trois grands principes.

Premier principe : l'orientation du client sur le bon canal en fonction de sa valeur potentielle

En préalable, l'agence doit disposer d'une segmentation stratégique du marché qui définit quelques segments clés en fonction de critères économiques et d'usage.

Le critère économique le plus pertinent est en général la valeur client (valeur économique qu'il génère sur sa durée de vie). Le critère d'usage est en général lié à la façon dont le client valorise les différents attributs de l'offre (prix, marque, options, ...) et à ses freins sur des usages plus élaborés (nécessité de toucher les produits, besoin d'explication, besoin de réassurance...). Ce type de segmentation existe en général chez les opérateurs et sert à définir les offres ou les packages.

Cette segmentation stratégique est le code génétique de l'agence virtuelle. C'est elle qui conditionne sa conception et sa mise en œuvre. En pratique, elle conduit à une orientation « naturelle » du client vers le meilleur canal : le canal à distance pour certains segments (de faible valeur a priori), la boutique spécialisée pour d'autres.

Deuxième principe : le pilotage global et cohérent des canaux

Le mode de pilotage de l'agence virtuelle est un facteur essentiel de la réussite du concept. Il faut en effet associer étroitement les points de vente physiques à la marge réali-

sée globalement par l'agence virtuelle afin de gommer les effets de concurrence indésirable, d'objectiver le rôle pédagogique des points de vente et de préserver les modes de pilotage traditionnels des vendeurs.

Le dispositif doit aussi viser l'optimisation des coûts de transaction ; c'est un enjeu très fort dans les politiques de management des réseaux, les exigences en matière de marge opérationnelle étant de plus en plus importantes.

Troisième principe : la déclinaison géographique du concept de boutique

La spécialisation des boutiques est la conséquence naturelle de l'agence virtuelle. Chacun des points de vente va devoir s'adapter à son segment de clientèle local : boutiques « pro » dans les quartiers d'artisans, boutiques « particuliers » dans les quartiers résidentiels.

L'agence virtuelle n'échappe pas aux lois fondamentales du marketing : sur un marché de masse il faut disposer d'une marque unique, forte, et d'une identité unique des points de vente physique. La déclinaison du concept de boutique ne peut donc se faire que dans un respect strict de l'identité de la marque.

L'agence virtuelle intégrée s'organise donc comme un mix a priori défini des différents canaux, avec des boutiques présentant un premier niveau de spécialisation en fonction des caractéristiques marketing de sa zone de chalandise.

Cette déclinaison peut porter à la fois sur la taille de la boutique (megastore, grande ou petite surface) et sur son concept (espace de démonstration, espace pro, ...).

La mise en œuvre de l'agence virtuelle intégrée a des impacts sur les structures

L'agence virtuelle intégrée, on vient de le voir, est au carrefour de la segmentation, des modes de pilotage et des concepts locaux. Sa mise en œuvre constitue donc, avant

tout, un projet de transformation structurel, organisationnel et managérial.

Aujourd'hui, la gestion des canaux de vente à distance est généralement confiée à une structure verticale, indépendante de la gestion des réseaux de boutiques. L'agence virtuelle intégrée, en confiant à des agences locales un pilotage local de canaux à distance, percute de plein fouet cette organisation. Il est donc nécessaire, pour des raisons de coût et d'efficacité, de mettre en cohérence le pilotage global de ces canaux et leur articulation avec l'agence locale : on peut envisager, par exemple, l'identification d'un client déjà passé dans une boutique, la mise en ligne d'offres spécifiques, le renvoi de questions ou d'actes de vente sur la boutique... Ces mesures permettraient alors de concrétiser les incitations à l'efficacité, de comptabiliser des actes de ventes et des chiffres d'affaires pour l'agence via les différents canaux...

Les systèmes d'information sont à mettre au diapason de ces évolutions. Leur performance représente ici un enjeu fort pour le succès.

L'agence virtuelle intégrée transforme les modes de fonctionnement.

On le comprend, la mise en œuvre de l'agence virtuelle intégrée constitue un projet de grande ampleur car elle a des impacts non seulement sur les structures de l'opérateur, mais également sur les modes de fonctionnement au quotidien de centaines, voire de milliers de personnes dans les points de vente ou les centres d'appels.

Sa réussite repose donc sur quelques grands facteurs clés de succès, notamment,

- **une sélection des segments les plus porteurs :**

un tel projet doit, dans un premier temps, viser un objectif limité, tant en termes géographiques que de segments. Vouloir tout faire d'un coup serait déraisonnable. Il est bien plus pertinent de sélectionner les segments de clientèle les plus porteurs sur les

zones géographiques les plus actives. La motivation des acteurs concernés est ici bien plus forte et l'on construit un exemple puissant, nécessaire à la généralisation ;

- **une démarche expérimentale :**

la mise en œuvre d'un concept novateur doit être progressive afin de valider au fur et à mesure les éléments clés, tant dans les principes que dans leur application ;

- **un mode de transformation adapté :**

la mise en place de l'agence virtuelle intégrée doit être menée à partir de l'existant, en continuité et en évolution. L'efficacité des réseaux actuels ne doit pas être perturbée par ce projet.

La transformation des réseaux, dans le respect de ces facteurs clés de succès, nécessite des moyens adaptés. Le «laboratoire» constitue une technique éprouvée pour ce type de transformation.

La méthode dite du laboratoire est une concrétisation pratique du principe de subsidiarité. Elle consiste à «mettre sous cloche» – c'est-à-dire à protéger des contraintes internes – les différents canaux sur un territoire géographique donné, pendant une période limitée.

Après que le siège a défini et explicité les contraintes à respecter («zone rouge»), les responsables locaux, du territoire concerné, ont accès à tous les leviers (boutiques, centres d'appel, internet...) pour inventer de nouveaux modes opératoires et poser les bases de l'agence virtuelle. L'autonomie ainsi accordée («zone bleue») permettra à la fois de concevoir des modes de fonctionnement adaptés et de faciliter l'implication des personnes sur le terrain.

En quelques semaines, on va obtenir un modèle cible d'agence virtuelle qui fonctionne : compréhension des modes d'accès au consommateur, partage des rôles entre les différents canaux sur les objectifs de vente et de formation des clients (premiers supports pédagogiques, premiers indicateurs de performance, etc.). Mieux encore, on a formé une équipe prête à déployer ce

modèle cible ; on a également pris la mesure des impacts sur l'organisation et des efforts à déployer par le siège pour rendre le modèle vivant sur le terrain.

A l'issue du laboratoire, une équipe composée de responsables locaux et de responsables du siège est à même d'exporter les résultats dans d'autres zones géographiques. Le modèle de fonctionnement de l'agence virtuelle sera ainsi affiné et implanté par essai.

En conclusion, la principale vertu du laboratoire est de mettre en œuvre l'agence virtuelle intégrée en faisant définir par les personnes du terrain l'ensemble des modalités pratiques et opérationnelles, mais dans un cadre global fixé par le siège. Elle permet ainsi d'inscrire naturellement le changement dans l'organisation et les comportements.

L'agence virtuelle, une opportunité d'évolution pour le secteur des télécommunications

A lors que la concurrence dans le secteur ne cesse de croître, que les investissements technologiques restent élevés et que les choix sont de plus en plus complexes – tandis que la capacité des consommateurs à utiliser des technologies de plus en plus sophistiquées reste limitée –, l'enjeu de la distribution devient essentiel pour les opérateurs.

L'ancrage sur un réseau physique constitue dès lors un atout concurrentiel important ; sous condition d'une évolution progressive et articulée de ce réseau, dans une vision intégrée des canaux, avec une fonction pédagogique accrue, et au service d'un objectif de développement du chiffre d'affaires et de la marge.

concuurrence

EQUITABLE

Philippe Distler

Directeur Général de l'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART)



Philippe Distler, né en février 1954, ancien élève de l'École Polytechnique et de Télécom Paris, est ingénieur général des télécommunications. De 1980 à 1996, il a exercé diverses fonctions au sein du Centre National d'Etudes des Télécommunications (CNET) dans le domaine du réseau et a notamment participé à l'introduction du système de signalisation n°7 en France. Il a rejoint l'ART comme chef du Service Technique. En 2000 il est devenu responsable du service Interconnexion et Nouvelles Technologies. Il a également exercé diverses responsabilités internationales dans les organismes de normalisation et préside actuellement la commission d'études 2 au sein du secteur normalisation et l'Union Internationale des Télécommunications (UIT).

La régulation des télécommunications et la création d'une autorité de régulation sectorielle

La création d'une autorité administrative indépendante pour réguler la concurrence dans le secteur des télécommunications est la conséquence de l'ouverture à la concurrence de ce secteur, auparavant en situation de monopole légal. En France, c'est la loi du 26 juillet 1996 qui a ouvert le secteur des télécommunications à une concurrence totale programmée le 1er janvier 1998 et qui a créé l'ART, mise en place le 5 janvier 1997.

Analyser les marchés pertinents : une des tâches majeures confiées à l'ART

L'analyse des marchés constitue l'une des tâches majeures confiées à l'ART en application du nouveau cadre juridique issu de la transposition des directives européennes. Le régulateur doit définir les marchés pertinents, c'est-à-dire susceptibles de faire l'objet d'une régulation spécifique, en s'inspirant de la liste établie par une recommandation de la commission. L'analyse de la situation et des conditions de concurrence sur ces marchés permet de désigner, s'il y a lieu, les opérateurs en situation de dominance. Il appartient ensuite à l'ART d'identifier les obligations proportionnées qu'il convient de leur imposer pour pallier les insuffisances de la concurrence sur un marché.

L'ART a lancé ses premières consultations publiques pour analyser ces marchés.

Les 18 marchés identifiés par la Commission Européenne :

- **Fixe voix :**

6 marchés de détail (l'accès, les communications nationales, les communications internationales, selon une segmentation entre clients résidentiels et non résidentiels, et 3 marchés de gros)

- **Fixe données :**

les liaisons louées (1 marché de détail (liaisons inférieures ou égales à 2 Mbit/s) ; 2 marchés de gros) et la large bande (2 marchés de gros)

- **Mobile :**

3 marchés de gros

- **Audiovisuel :**

1 marché de gros (transmission audiovisuelle)

Source : site Internet de l'ART www.art-telecom.fr

Propos recueillis par :
Olivier Jacquinet
& Sébastien Lacroix

L'ART a lancé une activité extrêmement importante en matière de consultation, sur des sujets très larges, notamment dans le cadre de la loi de juillet 2004. Attendez-vous de ces consultations un big bang au sein du secteur ou, au contraire, pensez-vous que les choses vont se passer plus en douceur ?

— Ce flot de consultations résulte de la combinaison de facteurs structurels et conjoncturels. Structurels tout d'abord dans le domaine de la gestion des fréquences. Le rôle de l'ART est de prendre régulièrement des photographies du marché et d'analyser l'adéquation de l'offre et de la demande, demande fluctuante au gré de l'apparition régulière de nouvelles technologies radio (par exemple le Wimax) qui enflamment le secteur. Conjoncturels ensuite, en fonction des évolutions du cadre réglementaire et législatif. Il s'agit principalement des consultations portant sur l'analyse des marchés pertinents. Cet exercice de mise en œuvre initial du nouveau cadre est lourd car il suppose une analyse qualitative et quantitative détaillée de la réalité concurrentielle de 18 marchés et de leur prospective afin de fixer les obligations des acteurs puissants sur ces marchés. Big-bang du secteur ? Certainement pas, mais ce travail accompagne l'évolution du secteur et contribue en même temps à cette évolution. Nous sommes en effet entrés dans une deuxième phase du développement du secteur des télécommunica-

tions. La première, qui couvre les six dernières années, consistait à ouvrir à la concurrence un secteur en situation de monopole. Aujourd'hui, nous entrons dans une deuxième phase de pérennisation de la concurrence, de création d'une «sustainable competition» comme disent les Anglo-Saxons.

Cette nouvelle phase s'accompagne d'une évolution des méthodes de régulation dont le principe général est de «coller» à la réalité des marchés et de fixer des obligations proportionnées aux problèmes concurrentiels identifiés. Auparavant, la vie était plus simple puisque les marchés pertinents et les obligations imposées aux opérateurs puissants étaient fixés «en dur» par la loi et notre action consistait à décliner concrètement ces principes et obligations en matière technique et économique dans la régulation des offres des opérateurs puissants. Aujourd'hui nous sommes remontés d'un cran avec l'analyse des marchés, puisque nous devons d'abord définir les marchés pertinents, c'est-à-dire les marchés susceptibles d'une régulation ex-ante, identifier les opérateurs puissants, analyser les obstacles à la concurrence et trouver les remèdes appropriés.

Je précise que, dans la logique du nouveau cadre, les autorités de régulation se concentrent sur les marchés de gros ; la régulation des marchés de détail restant l'exception, lorsque la régulation des marchés de gros sous-jacents ne suffit pas à garantir un fonctionnement concurrentiel des marchés de détail.

Vous avez récemment publié dans la lettre de l'ART des enquêtes montrant le développement de la concurrence ainsi que les parts de marché des différents acteurs. Pensez-vous que le marché français soit vraiment concurrentiel à ce jour ?

— Le marché est concurrentiel au sens où il existe une structure concurrentielle, même si France Télécom reste toujours un acteur prédominant sur les différents marchés (fixe, mobile ou haut débit). Au cours des dernières années, avec l'ouverture du

marché, la concurrence a produit un certain nombre d'effets bénéfiques, notamment dans le cas du haut débit : explosion de la demande, nombreuses innovations technologiques et baisses de prix spectaculaires. Notre objectif est que tout cela se consolide dans la durée et qu'à terme un certain nombre d'acteurs puissent vivre et concurrencer France Télécom de façon pérenne sur les différents marchés. C'est l'objet du nouveau cadre réglementaire.

Cet équilibre concurrentiel ne risque-t-il pas d'être remis en cause par d'éventuelles décisions de justice allant à l'encontre des positions et décisions prises par l'ART ces dernières années ?

— La problématique du contrôle juridictionnel par des autorités sectorielles comme l'ART, dans des domaines très techniques et en évolution rapide, est complexe. Il est tout à fait légitime et même nécessaire que les décisions du régulateur puissent faire l'objet de recours. Il faut néanmoins trouver un équilibre entre la possibilité de contester les décisions du régulateur et l'efficacité de la régulation. L'efficacité de la régulation repose essentiellement sur un rapport au temps cohérent avec celui du marché.

Je fais confiance à l'intelligence des acteurs pour que, in fine, nous arrivions à trouver un système qui permette de respecter les droits de recours contre les décisions du régulateur sans sombrer dans une contestation systématique (le «litigation blackhole» qu'on connaît aux Etats-Unis) ce qui détruirait l'essence même de la régulation : la recherche en équité d'un équilibre entre les acteurs dans le cadre des missions générales fixées par la loi au régulateur.

Et dans cet environnement, pensez-vous que le fait que le groupe France Télécom ait réintégré Wanadoo constitue une tentative de retour au monopole ? Ou du moins un durcissement de la position dominante sur le haut débit ?

— Cette intégration verticale peut se justifier par des considérations industrielles, d'économies d'échelle

ou de stratégie. L'ART n'a pas la légitimité pour porter un jugement sur la façon dont les entreprises du secteur s'organisent. Cette réintégration ne fait pas disparaître les obligations qui s'imposent à France Télécom, en tant qu'opérateur puissant, en matière de transparence ou de non-discrimination.

Dans le cas de Wanadoo et du marché du haut débit, l'ART exerce son action sur les différentes offres de gros et non sur les offres de détail. L'ART et le Conseil de la Concurrence peuvent analyser la possibilité pour les concurrents de répliquer les offres de France Télécom à la fois au niveau technique et au niveau tarifaire. Cette mécanique assez classique du contrôle de squeeze permet d'estimer le caractère anticoncurrentiel éventuel d'une offre de détail de Wanadoo. Une attention particulière est également portée à l'obligation de non-discrimination entre les prestations de gros que France Télécom se vend à lui-même sur le marché aval et celles qu'il vend à ses concurrents. Ces inquiétudes, de mon point de vue, ne justifient pas qu'on interdise, par principe, cette intégration verticale, même s'il est plus simple de réguler les relations entre deux entités structurellement séparées.

Le sujet des MVNO est depuis quelques temps plus que récurrent. Pensez-vous que le développement des MVNO constitue une opportunité pour le marché français ? Et en quels termes : développement de nouveaux services, baisse des prix, accroissement de parc ?*

— Il me semble qu'il serait dommage que cette opportunité n'existe pas sur le marché français. Si l'on observe les marchés étrangers, on s'aperçoit que, dans la plupart des autres pays, des accords se sont développés dans lesquels de nouveaux acteurs achètent en gros la minute à des opérateurs mobiles avec des stratégies et des positionnements très différents. Certains se sont positionnés sur des marchés de niche, d'autres ont utilisé leur marque commerciale pour la valoriser sur un nouveau secteur. L'exemple le plus connu est Virgin au

Royaume Uni. Certains opérateurs du fixe se sont lancés dans des offres de convergence fixe-mobile.

Les MVNO peuvent donc être un facteur de croissance du marché, de développement d'offres innovantes et d'accroissement de la concurrence au bénéfice du consommateur.

Le marché français s'est beaucoup développé sur la base de forfaits (plutôt sur des forfaits moyens et haut de gamme) dont la tarification est attractive en regard des marchés étrangers. Les opérateurs ont peut-être eu tendance à négliger les petits consommateurs. Je pense que, sur ce créneau, des acteurs comme les MVNO peuvent avoir un rôle à jouer. Les premières offres sont d'ailleurs en train d'apparaître. L'ART souhaite également voir se développer d'autres types de MVNO, en particulier sur le segment de la convergence fixe-mobile. Cela étant, chaque cas est spécifique ; il est donc souhaitable que l'ART ne fixe pas ex cathedra le contenu de ces accords de MVNO et laisse la possibilité aux acteurs de construire, au cas par cas, des accords gagnant-gagnant. Nous mettrons néanmoins en place un cadre incitatif qui laissera, si ces accords ne se développent pas normalement, la possibilité à l'ART d'intervenir plus directement.

Quand vous dites mettre en place le cadre, cela veut dire donner des fourchettes tarifaires ou encore des méthodes ?

Dans le cas du marché français, le processus s'est enclenché spontanément suite aux déclarations du ministre délégué à l'Industrie, Patrick Devedjian, et du Président de l'ART. Ceci a constitué une première étape, une incitation morale. La deuxième étape se fait dans le cadre un peu plus formel de l'analyse des marchés, celui du marché pertinent de gros «de l'accès et du départ d'appel mobile». L'analyse de ce marché peut conduire à formaliser et à imposer un certain nombre d'obligations.

Et les principes de la tarification orientés vers les coûts s'appliqueront-ils ?

— A ce stade, je pense qu'il ne serait pas justifié de fixer l'ensemble des principes tarifaires sachant, qu'une fois encore, chaque cas va être spécifique. La logique d'incitation et le principe général de négociation de bonne foi nous paraissent à ce stade suffisants pour que des accords intelligents soient conclus entre les acteurs. Ce qui n'exclut pas un autre niveau d'intervention si rien ne s'est passé en 2005.

Et vous pensez être amené en situation d'arbitrage également, comme vous l'avez déjà été auparavant ?

— C'est un des chemins possibles. Les règlements de différends sur les conditions d'accès font partie de la panoplie des outils que les opérateurs peuvent utiliser. Sur un sujet aussi complexe, l'ART souhaite vivement qu'il y ait une négociation de bonne foi entre les acteurs.

Passons maintenant au haut débit : la France apparaît comme la championne d'Europe en matière de croissance et de taux de pénétration du haut débit. Pensez-vous que ces bons résultats soient le fruit des actions de l'ART sur le dégroupage ?

— Je vais être un peu prétentieux et je répondrai oui. Cela étant, je vais nuancer tout de suite : l'ART ne fait pas le marché. Le régulateur essaie de créer les conditions favorables au développement du marché et de la concurrence. C'est ce que l'ART a cherché et, je pense, réussi à faire sur le haut débit. Mais la principale raison du développement de ce marché est une combinaison des investissements des opérateurs, dont France Télécom, et de la collaboration sur le terrain de tous les acteurs du marché. Il faut notamment saluer la performance des équipes techniques de France Télécom qui ont permis une industrialisation du dégroupage. C'est à eux que l'on doit l'explosion du marché du haut débit.

**MVNO : Mobile Virtual Network Operator*

Malgré tout, quand on regarde d'autres pays, comme le Japon et la Corée, on voit que les taux de pénétration et les débits offerts sont beaucoup plus importants qu'en France. Il existe ainsi au Japon des offres à 100 Mb pour 25 euros par mois. Pensez-vous que la France peut arriver rapidement à ce niveau ?

— Au Japon, les conditions de marché sont très particulières du fait de la structure concurrentielle : c'est l'ADSL qui a été le vecteur d'entrée des concurrents de NTT et qui leur a permis de se développer. Il faut donc manier les comparaisons avec précaution. Il est très difficile de transposer ce qui se passe sur le marché coréen et sur le marché japonais au marché français. Au-delà de l'ADSL, il y aura d'autres étapes qui arriveront en temps opportun. Des acteurs ont déjà annoncé le déploiement de l'ADSL 2+. Sur une bonne partie du territoire, sur les lignes les plus courtes, on va doubler les débits existants et d'autres techniques permettront d'offrir des débits un peu plus modestes sur des lignes plus longues. Des investissements importants ont également été annoncés par France Télécom en matière de couverture ADSL du territoire (100% des répartiteurs en 2007) et de raccordement optique des zones d'activité économiques. La question du déploiement de fibre plus près de l'abonné se posera un jour. A ce stade je ne crois pas que l'équation économique puisse être résolue.

Le très haut débit – au-dessus de 8 ou 10 Mégabits – va rester réservé aux zones urbaines denses. N'est-ce pas un risque de fracture numérique ?

— Il est vrai que bien souvent, c'est la technologie qui arrive la première, avant les services et les usages qui s'adaptent. L'expérience montre que, quand on met la bande passante à disposition, les gens la consomment. Cela dit, je ne suis pas sûr que le passage de 8 à 16 Mb constitue une véritable rupture. L'enjeu est d'augmenter les débits, dans la limite des contraintes techniques, pour le plus grand nombre. Le 2Mbits est une réalité pour la quasi-totalité du parc

ADSL aujourd'hui à des tarifs très attractifs.

Peut-on parler ou pourra-t-on parler demain d'un service universel du haut débit ?

— Je pense que le mouvement qui est enclenché en France va conduire à une couverture très importante du territoire dans les deux ans qui viennent. Il restera probablement des petites zones blanches non accessibles à l'ADSL pour des raisons techniques et pour lesquelles il faudra recourir à des mécanismes de financement, notamment par les collectivités locales, pour amener le haut débit avec des technologies alternatives : satellite, Wifi, etc. Cela ne devrait pas être le problème principal, du fait des efforts des opérateurs et des collectivités locales qui lancent des projets d'infrastructures télécoms pour irriguer leur territoire.

Les problématiques, sur ces questions d'aménagement du territoire, concernent tout d'abord les marchés d'entreprises. Les zones d'activités ne se trouvent pas toujours au bon endroit par rapport au réseau, alors qu'un accès à très haut débit est impératif. La réponse n'est pas nécessairement l'ADSL, mais plutôt la fibre optique avec des débits probablement plus importants. C'est une vraie question pour la compétitivité des entreprises dans la France moyenne. La deuxième problématique, c'est celle des zones grises, où la concurrence se limite à la revente d'offres achetées en gros à France Télécom. Je pense qu'il est important pour le tissu économique qu'il y ait plus d'une offre et que les clients puissent faire jouer la concurrence, à la fois au niveau de la qualité du service, de l'innovation et puis surtout des prix. Le problème est de faire que ces zones voient arriver un deuxième acteur, alors qu'il est illusoire de penser que le dégroupage va s'étendre naturellement partout. Il y a une limite économique que les opérateurs alternatifs ne peuvent dépasser. Aujourd'hui, le parc de lignes est couvert à peu près à 50 %, ce qui représente environ 800 répartiteurs sur les 12 000 que pos-

sède France Télécom. L'équation est très simple : les coûts explosent au fur et à mesure qu'on s'éloigne des zones denses ou moyennement denses. Il est donc indispensable de mutualiser les infrastructures pour faire jouer les effets de volume.

Dans cette optique, pensez-vous encourager le développement de technologies alternatives – telles que le WiMax par exemple – dans ces zones de moindre densité, par la tarification des fréquences ou l'attribution de bandes spécifiques ?

— Notre souci est de laisser leur chance à toutes les technologies, de créer un cadre pour que le marché puisse anticiper la demande et faire en sorte que la mécanique réglementaire n'arrive pas après le marché.

Il y a aujourd'hui un regain d'intérêt pour les technologies radio de type WiMax. Il faut quand même se souvenir que les technologies de boucle locale radio (BLR) ont eu une histoire douloureuse en France, ce qui prouve que l'enthousiasme ne se concrétise pas forcément ensuite sur le marché. Cela dit, ces technologies sont poussées par de grands acteurs de l'informatique et les opérateurs espèrent retrouver une économie et une courbe des prix pour ces produits comparables au marché du Wifi et au marché de l'informatique.

L'ART a engagé le processus qui devrait aboutir à l'attribution de fréquences utilisables par les technologies Wimax en 2005.

Et sur toutes ces questions de territoire, quel est l'équilibre entre l'ART et l'Etat, puisque ce sont aussi des questions qui, a priori, dépendent d'abord de la puissance publique ?

— Tout à fait : le périmètre du service universel est défini par la loi et, s'il faut en étendre le périmètre, c'est très clairement une discussion qui relève de la responsabilité politique. Elle aura lieu, je pense, au niveau communautaire, puisqu'elle est prévue dans les directives. En outre, cette préoccupation figure parmi les objectifs généraux de l'Autorité, car la loi précise aussi que l'aménagement du territoire doit être pris en compte

dans les différentes décisions. Dans les décisions prises sur le haut débit, l'ART a clairement souhaité qu'il n'y ait pas structurellement un système à deux vitesses. Les réseaux ne se développent néanmoins pas du jour au lendemain et il est matériellement impossible de disposer partout des mêmes offres au même moment, même si c'est le souhait des habitants des zones rurales.

Je sais que certains acteurs ont annoncé qu'ils se retireraient effectivement des zones non regroupées. Notre souhait est qu'il y ait des acteurs nationaux qui fassent des offres à l'ensemble des clients sur le territoire, même si d'un point de vue technique il peut y avoir une différence entre zones. Dans les décisions prises sur les évolutions des offres de collecte haut débit, l'ART a montré qu'on encourageait la montée en débit y compris dans les zones moins denses.

Le marché est très concurrentiel, vous l'avez dit, les opérateurs ont beaucoup investi sur le haut débit et les tarifs sont très bas en France. Ce sont des tarifs que vous ne régulez pas. Malgré tout, votre position d'observateur sur le secteur ne peut-elle pas vous conduire à dire que ces tarifs sont trop bas pour l'équilibre économique du secteur et qu'à ce rythme-là, tout le monde ne pourra pas continuer à vivre éternellement ?

— Quand on compare 15 euros au prix d'une place de cinéma, on s'aperçoit que les baisses de prix ont été très positives pour les consommateurs et ont permis de faire exploser le marché. Je pense cependant qu'on est arrivé à une situation où il ne faut pas anticiper des baisses de prix ultérieures. Il y aura probablement des enrichissements de services, des montées en débit, mais on a le sentiment aujourd'hui qu'on est arrivé à un plancher en matière de prix, en particulier en entrée de gamme. Le défi pour les opérateurs est de garder une valeur au produit. Si le haut débit devient un marché de « commodities », l'ensemble du secteur sera perdant. C'est une stratégie délicate à gérer dans cette

phase de croissance où les parts de marché se prennent. D'ici deux ans, les positions seront probablement assez fermement acquises.

Si on regarde du côté Européen, il semble que les travaux mis en place au sein du GRE, le Groupe des Régulateurs Européens, constituent une exception sectorielle en matière de coopération entre les acteurs des différents pays pour créer des règles et harmoniser, plutôt que d'imposer par le haut. Partagez-vous ce constat ?

— Le GRE a été créé au moment où un débat était lancé au niveau communautaire sur la création d'un régulateur européen. Le résultat de ces discussions a justifié l'existence de régulateurs nationaux, proches de leur marché, tout en encourageant l'émergence d'une pratique de régulation européenne harmonisée. La notion de marché télécoms européen n'est pas évidente. Les marchés télécoms sont fortement nationaux même si certains acteurs sont présents sur plusieurs pays. Il existe néanmoins un besoin de pratiques de régulation homogènes et d'une interprétation de l'esprit et de la lettre des textes qui soit cohérente. Ces questions ont été résolues par le fonctionnement en réseau des régulateurs nationaux au sein du GRE, dans un cadre qui les incite voire les force à travailler ensemble.

Les directives du paquet télécoms vont conduire à une harmonisation forte à terme, grâce notamment au processus d'analyse des marchés qui permet un échange d'informations important entre régulateurs, la complexité de l'exercice nécessitant de s'inspirer des expériences des autres pays.

Il y a donc un effet d'émulation tout à fait positif qui va pousser à harmoniser assez fortement les pratiques à moyen terme. Je trouve particulièrement positif d'avoir trouvé une réponse pragmatique dans les modes de fonctionnement plutôt qu'une réponse institutionnelle qui n'aurait probablement pas été aussi efficace. Cette mise en réseau des régulateurs n'est pas une innovation, mais il est

vrai que les directives du paquet télécoms ont formalisé un cadre de coopération en créant le GRE.

Est-ce que l'élargissement de l'Europe a constitué une rupture à cet égard ? Les nouveaux entrants se sont-ils bien intégrés dans ce processus ?

— Oui parce qu'il y a eu une coopération en amont, comme dans d'autres domaines. Ils ont participé aux réunions du GRI, groupe des régulateurs indépendants, et ils ont très vite été inclus dans les sessions de travail et certains des nouveaux entrants avaient transposé les directives avant certains des quinze.

En revanche, les situations de marché sont vraiment très différentes et les approches aussi. C'est une des difficultés mais aussi un enjeu stimulant : avoir un cadre unique et savoir l'appliquer en fonction des situations de marché particulières. Il y a des pays où les réseaux mobiles sont dominants, le fixe étant dans un état de développement souvent très faible. Les problématiques sont donc assez différentes de pays comme la France ou l'Allemagne où historiquement les réseaux fixes sont extrêmement développés.

Revenons en France si vous le voulez bien. Les rapports entre l'Autorité et France Télécom ont toujours fait l'objet d'un équilibre complexe, entre opposition et compréhension. Quel est l'état du baromètre aujourd'hui ?

— Les relations entre l'ART et France Télécom me semblent aujourd'hui normales. La qualité de ces relations a pu effectivement fluctuer dans le temps. Par construction, il est logique qu'un régulateur et un opérateur historique ne soient pas en accord sur tous les sujets. Notre mission est de développer la concurrence au bénéfice du consommateur. Elle conduit à imposer des obligations à l'opérateur historique, tant qu'il est puissant sur certains marchés. Cela n'empêche pas de travailler au quotidien de façon intelligente. La régulation du marché français peut aussi être utile à France Télécom lorsqu'il est nouvel entrant sur un marché étranger.

Les décisions de régulation du dégroupage de 2002 qui ont contribué à lancer le marché français du haut débit sont aujourd'hui suivies par d'autres régulateurs européens, sur des marchés où France Télécom est présent.

S'agissant de l'organisation de la régulation du contenant et du contenu, la loi a tranché en séparant les choses entre l'ART et le CSA ; est-ce une situation qui vous satisfait aujourd'hui ? Qu'en est-il de vos relations avec le CSA ?

— La qualité de nos relations avec le CSA nous satisfait pleinement aujourd'hui. Je pense que le débat «régulateur de l'audiovisuel / régulateur des télécoms», «les fusionner / ne pas les fusionner» est un faux débat. C'est la cohérence des missions des uns et des autres qui est importante. Les problèmes sont toujours posés en termes d'organisation, défaut typiquement français.

La loi a effectivement tranché : «tous les réseaux, quels qu'ils soient, relèvent d'un même régulateur : l'ART ; tout ce qui concerne le contenu radio ou télé relève du CSA». Les missions et les objectifs sont par nature très différents. La régulation de l'ART est avant tout économique alors que la régulation du CSA poursuit des objectifs de pluralité, de protection de l'enfance, du droit des personnes. Ce sont des objectifs très différents mais complémentaires. Cette séparation et cette cohérence sont tout à fait satisfaisantes.

En outre, le CSA et l'ART ont mis en place des groupes de travail communs. Ce dialogue a permis de comprendre la façon dont chacun exerçait son métier dans son domaine et des questions d'intérêt partagé. Nous avons une approche très pragmatique et non idéologique. Les contacts avec le CSA sont réguliers et fructueux. Au-delà de l'organisation, il faut que les gens discutent ensemble et qu'ils aient la volonté de collaborer : c'est ce que font l'ART et le CSA.

Pour conclure, quel message donneriez-vous pour le secteur des Télécoms ?

— Le secteur est toujours en forte croissance, de l'ordre de 5 % par an. C'est une chance pour tous les acteurs d'évoluer dans un secteur en expansion continue depuis plusieurs années. Ce secteur est devenu vital pour l'économie. Après deux années difficiles, suite à l'explosion de la bulle internet, le début de l'année 2004 marque un retournement de tendance. Les années qui viennent s'annoncent de façon positive pour l'ensemble des acteurs du secteur.



1 Du projet à la transformation

- Pourquoi s'intéresser à la transformation ? Actualité 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 performance durable sans transformation des comportements

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

3 Ne misez pas tout sur le mode projet !

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

4 Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

- La vision, outil du dirigeant
- Transformer pour survivre
 - Trois situations de transformation
 - Pas de transformation sans vision
 - A chaque entreprise sa vision
 - De l'ambition des dirigeants à la mise en mouvement de l'entreprise
 - Les paradoxes de la vision
 - Vers de nouveaux modèles d'organisation

5 Les conditions de la mise en mouvement des hommes

- Changer : pas plus facile aujourd'hui qu'hier
- Zone rouge et zone bleue
 - Imposition et apprentissage
 - Le « fair process »
 - Un cadre favorable : la transformation

6 Les managers et la transformation

- Implication des dirigeants
- Pilotage et programme : pour quoi faire ?
- Organisation dédiée ?

Pour toute information
vous pouvez contacter
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners
76 avenue Pierre Brossolette
92240 Malakoff
tél.: 33 (0)1 40 84 74 00
fax : 33 (0)1 40 84 74 10

larevue@kea-partners.com

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001.

Elle compte aujourd'hui quatre-vingts consultants.

Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

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

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

