

# LA REVUE

**Demandez le programme...  
le pilotage de la transformation**

**Quand Shell sort de sa coquille...  
entretien avec • Christian Balmes**

**La marque, alliée et vecteur  
de la transformation**

**La transformation de Sergent Major  
entretien avec • Paul Zemmour**

**La marque, atout cœur du dirigeant  
entretien avec • Vincent Huguenin**

6

*juin 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

# 6

### L'ART DE LA TRANSFORMATION

**2. Demandez le programme...**  
Le pilotage de la transformation  
par Jacques Jochem,  
Directeur de l'innovation Kea&Partners

**12. Quand Shell sort de sa coquille...**  
entretien avec **Christian Balmes**,  
Président de la Société des Pétroles Shell

### TRANSFORMATION & PERFORMANCE

**17. La marque, alliée et vecteur de la transformation**  
par Christine Durroux,  
Directeur Kea&Partners

**23. La transformation de Sergent Major**  
entretien avec **Paul Zemmour**,  
PDG de Sergent Major

**24. La marque, atout cœur du dirigeant**  
entretien avec **Vincent Huguenin**

**N**otre visite en six étapes de l'art de la transformation s'achève. C'est l'occasion de nous interroger sur le dirigeant transformateur : qui est-il ? Quelle est sa position dans l'entreprise ? De quoi a-t-il besoin pour agir ? Très certainement de temps et de courage mais aussi de quelques outils pour l'aider à orchestrer la transformation. Jacques Jochem nous propose de rentrer un peu plus en détail dans l'un d'eux : le programme. Non pas pris dans le sens d'une planification rigide mais bien plutôt de pilotage d'actions ouvert à l'imprévu, d'un portefeuille de projets revu et enrichi d'une carte des forces de changement. Le programme nous amène au terme d'un «voyage initiatique» qui, nous l'espérons, vous aura apporté de nouveaux points de vue et de la matière à réflexion, sans leçon ni jargon.

Nous vous faisons ensuite partager l'entretien que nous avons eu avec Christian Balmes, Président de Shell France, un dirigeant aux prises avec la transformation de son groupe. Il nous évoque les allers et retours entre centralisation et décentralisation, le management des carrières internationales, les contraintes en matière de réglementation, la prise en compte des problèmes d'éthique.

Puis, Christine Durroux nous emmène dans l'univers de la marque : en quoi est-ce à la fois un point d'application et un puissant véhicule de la transformation ? La marque se révèle un vecteur idéal pour porter une vision d'entreprise au-delà du premier cercle de dirigeants. Comment dès lors mettre l'organisation au service de la marque et la marque au service du programme de transformation ?

Le cas du secteur de l'habillement, parce que l'identité de marque porte toute l'entreprise et que sa pérennisation au fil des collections est un exercice délicat, est assez largement développé dans cet article. Deux personnalités de ce secteur ont d'ailleurs accepté de réagir à nos propos : Paul Zemmour, Fondateur et Président Directeur Général de Sergent Major et Vincent Huguenin, qui a présidé aux destinées de Petit Bateau.

Bonne lecture à tous.

# Demandez le programme...

## Le pilotage de la transformation

par Jacques Jochem



**Jacques Jochem**

ancien élève de l'Ecole Polytechnique, a fait partie de l'équipe d'associés qui, autour de Jean-René Fourtou, a repris le groupe BOSSARD au départ

de son fondateur en 1976. Il en a été l'un des dirigeants jusqu'en 1996.

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

«Quand tout s'est passé comme prévu, il ne s'est rien passé...»

Ce sixième et dernier article conclut notre série consacrée à l'«Art de la Transformation». Il s'intéresse au dirigeant qui a décidé de ne pas laisser la balle de la transformation de son entreprise rouler toute seule. Parce qu'elle ne va pas assez vite à son gré ou parce qu'elle ne va pas dans la bonne direction.

Qui est ce dirigeant-transformateur que depuis le début nous ne cessons d'interpeller ? Comment peut-il s'y prendre ? Avec quels outils ? Et qu'est-ce donc que ce fameux «programme de transformation» auquel nous avons si souvent fait allusion ?

### Transformateurs, qui êtes-vous ?

Tout manager est appelé à prendre sa part dans la gestion au jour le jour des changements qui le concernent. Et bien sûr aussi à contribuer, une fois celle-ci engagée, à la transformation de son entreprise. Mais plus rares sont ceux d'entre eux qui sont en situation de pouvoir **déclencher puis piloter** une telle transformation. Essayons de les identifier.

En théorie, plus on se rapproche du sommet de l'organisation, mieux on est placé pour la transformer et, de fait, on a tout naturellement tendance à assimiler **transformation et globalité**. Pour en conclure que déclencher et piloter la transformation est l'affaire du dirigeant au plus haut niveau. Un peu sur le modèle de ce qu'a fait Carly Fiorina<sup>1</sup> chez HP (voir encadré 1), une «*company-wide transformation*» qui a concerné tous les business et porté sur toutes les dimensions : stratégie, organisation, culture, etc. Et il est vrai que dans des entreprises fortement centralisées et intégrées comme dans l'automobile ou la pharmacie, par exemple, on n'a pas d'autre choix car toutes les capacités de transformation y sont concentrées au

1 - "Carly Fiorina, the change leader" - Vivek Gupta - Center For Management Research, Hyderabad India 2004.

## 1 • La transformation inachevée de Hewlett Packard

### UNE STAR MONDIALE EN DIFFICULTE

- L'un des leaders mondiaux du secteur des hautes technologies : 80 Milliards de \$ de chiffre d'affaires et 145.000 employés dans 160 pays
- Une histoire brillante
- Une des locomotives de la Silicon Valley
- En perte de vitesse à la fin des années 90
- Se donne en 1999, en rupture avec toutes les pratiques antérieures, un nouveau patron, Carly Fiorina : elle est femme, jeune (elle n'a pas cinquante ans), n'est pas ingénieur et vient de l'extérieur.

### UNE TRANSFORMATION «MUSCLEE»...

Pour transformer HP, Carly Fiorina joue sur toute la gamme des grands leviers disponibles,

- le leadership : son arrivée et la manifestation rapide de sa forte personnalité créent un premier choc ;
- la structure : aux 83 unités de business, très largement autonomes, elle substitue 6 grandes divisions supervisées par un comité de direction de 8 membres, avec comme mot d'ordre la coopération ;
- le système de rémunération : elle lie la rémunération aux résultats. Conséquence immédiate, en 2001, pour la première fois depuis 39 ans, aucun bonus n'est versé ;
- la gestion des ressources humaines : elle met en place une politique de «5% out» inspirée de celle de GE ;
- la culture : à l'«HP Way», elle substitue les «Règles du garage» et n'hésite pas à s'attaquer à ce qui était jusque là considéré comme le principal atout de HP, sa culture de l'innovation, pour la remplacer par une culture de réponse aux besoins du client.

### ... AU SERVICE D'UNE VISION AMBITIEUSE

La transformation opérationnelle radicale de HP s'est accompagnée d'une transformation tout aussi spectaculaire au niveau stratégique.

- Un premier essai d'ouverture du portefeuille d'activités vers le service, stratégie à la mode à ce moment-là, se solde par un échec : c'est IBM et non HP qui met la main sur l'activité conseil informatique de PriceWaterhouseCoopers.
- En septembre 2001, HP fusionne avec Compaq, un partenaire d'une taille comparable à la sienne (40,6 Milliards de \$ contre 47,6 Milliards), un choix très controversé à l'époque, qui en fait le numéro 2 de la microinformatique mondiale après Dell.
- A partir de là, Carly Fiorina s'attache à bâtir le groupe de hardware et de services dont elle rêve autour de la communication digitale intégrée. En quelque sorte le pendant de Microsoft dans le hardware. Pour cela, en cinq ans, HP étend ses activités aux produits grand public ainsi qu'aux services hyper spécialisés aux entreprises et, plutôt que de se focaliser sur ses niches d'excellence comme l'impression, développe ses compétences et sa présence dans six grands domaines : le film, la musique, la photographie, l'impression, le mailing et l'informatique.
- ... En n'hésitant pas à ferrailier avec son conseil d'administration, en particulier les descendants des fondateurs : Walter Hewlett et David Packard, pour lui imposer ses choix.

### UNE HISTOIRE QUI FINIT MAL

On connaît la fin (provisoire) de l'histoire : début 2005, les résultats promis n'étant pas au rendez-vous (HP fait du profit mais n'a pu retrouver que le niveau de 2001), Carly Fiorina est brutalement démise de ses fonctions

... et HP se réveille avec une forte gueule de bois.

sommet, unique point de convergence de l'ensemble des fonctions.

Fort heureusement, la plupart des grands groupes ont des configurations moins intégrées, plus propices à l'existence à d'autres niveaux de dirigeants transformateurs potentiels. La vraie question est alors de savoir jusqu'où on peut aller pour en trouver. La limite dépend de l'organisation en place. Car, suivant les modèles en usage, on entre plus ou moins vite, en s'éloignant du centre, dans des zones où les managers tendent à devenir de simples transmetteurs de pression chargés de faire fonctionner des rouages auxquels il leur est interdit de toucher. Et même dans les organisations en apparence décentralisées, cette limite n'est pas forcément facile à situer. Pour la cerner, le mieux est de revenir un instant à la définition de la transformation, laquelle impose de réunir trois conditions :

- avoir réellement en charge les personnes et les communautés sur lesquelles on veut agir (on transforme mal dans des «tranches» d'organisation désincarnées ou artificiellement découpées),
- maîtriser les différents leviers de changement et notamment ceux qui influent sur les comportements,
- disposer des marges de manœuvre et moyens nécessaires.

Les situations favorables sont évidemment les entités relevant d'une responsabilité de business quasi complète : *business units*, filiales ou ensembles de *business units* rassemblées dans des structures-relais (les divisions produits ou branches comme chez Lafarge, les grands métiers, secteurs ou pôles d'activité, comme chez Arcelor, les grands marchés ou zones géographiques, comme chez Carrefour...). Il arrive même que l'on puisse descendre jusqu'aux établissements ou unités opérationnelles de terrain. En revanche, il est difficile de transformer séparément un département fonctionnel. Sauf si on a la possibilité d'intervenir au niveau de l'ensemble de la filière dans laquelle il s'insère, la filière financière par exemple, comme l'illustre le cas d'EDF<sup>2</sup>.

2 - Voir le numéro hors série de La Revue.

La difficulté peut venir du fait que les managers ne retrouvent pas toujours en matière de changement la latitude dont ils disposent pour gérer leurs unités. On peut avoir une grande autonomie de gestion et, en même temps, aucune possibilité d'action sur les processus, systèmes, politiques de ressources, etc. Avec le développement récent des processus standard, des progiciels de gestion intégrée, des structures de services partagés, etc., ce décalage tend à s'accentuer, avec comme conséquence de rigidifier les organisations et de réduire le nombre de managers en situation de pouvoir transformer les activités dont ils ont la charge. Des gains à court terme que l'entreprise risque de payer dans le futur par une moindre capacité d'adaptation.

## Marges de manœuvre et courage de transformer

Citons, pour mémoire, un autre facteur conditionnant sa capacité à transformer et que le dirigeant ne maîtrise pas toujours : le **temps** dont il dispose. A-t-il la durée pour lui ? A-t-il l'assurance de rester à son poste à l'horizon de la transformation ? Ou bien doit-il, dans un contexte plus précaire «faire comme si...» et en quelque sorte préparer l'avenir sans lui... Ce qui est psychologiquement plus difficile, mais, paraît-il, la marque des grands dirigeants !

Faisons donc la double hypothèse que le dirigeant est bien placé pour transformer et qu'il en a le temps. Il n'est pas sûr pour autant qu'il passe à l'acte. Comme nous avons tous pu l'observer, il est des dirigeants qui ont tout loisir de transformer... et qui ne le font pas ! Une spécialité, soit dit en passant, de nos gouvernants français, s'agissant de la réforme de l'Etat... Alors que d'autres, avec des marges de manœuvre réduites, foncent et entraînent avec eux toute l'entreprise, patrons compris ! Ce qui peut manquer, c'est tout simplement **le courage de transformer**. Une

vertu qui ne court pas toujours les branches des organigrammes... Car toute vraie transformation suppose un leadership fort et l'acceptation d'un risque personnel, et l'initiative de son déclenchement, même si elle est reprise en compte très tôt par l'ensemble d'une équipe de direction, appartient toujours à un seul homme.

Il arrive que ce leadership transformateur prenne des allures spectaculaires, comme chez Air France dans les années 90, ou, plus récemment, chez Nissan, ou encore, comme on vient de le voir, chez HP. Trois redressements menés tambour battant par des Christian Blanc, Carlos Ghosn ou Carly Fiorina, opérant dos au mur ! Dans d'autres cas, ce leadership est beaucoup moins visible, ce qui ne veut pas dire moins efficace. Jim Collins a même fait le constat étonnant, dans son étude<sup>3</sup>, que les transformations les plus réussies (les «*good-to-great transformations*») étaient toutes l'œuvre de leaders de niveau cinq (les «*level five leaders*»), c'est-à-dire des **leaders modestes**, alliant humilité et forte volonté.

Certaines histoires de transformation s'étalant sur une longue période mettent d'ailleurs en scène non pas un mais **plusieurs dirigeants** qui se succèdent, avec des styles différents. C'est le cas de la RATP, où comme le raconte Robert Jung dans son livre de souvenirs *Métro, Boulot, Passion*<sup>4</sup> : «... *trois présidents, aux personnalités très contrastées, se sont succédé, et dans le bon ordre : Christian Blanc, l'ouragan, en février 1989, puis Francis Lorentz, le stratège et l'homme de transition, en novembre 1992, puis Jean-Paul Bailly, l'homme du sérial et de l'avancée tranquille, en juin 1994...*».

A des niveaux moins élevés de l'organisation, l'absence de courage pour transformer se cache volontiers derrière un manque de marges de manœuvre. Lesquelles sont le plus souvent bien plus importantes que ce que l'on croit ou affecte de croire... même dans des organisations en apparence «bloquées». C'est d'ailleurs pourquoi nombre de transformations passent par

3 - Jim Collins - "Good to great" - HarperBusiness 2001

4 - Robert Jung - «*Metro, Boulot, Passion*» - L'Harmattan 2004



LA VISION



LA STRUCTURE



LE TONNEAU



LES MODES DE CHANGEMENT



LA MISE EN MOUVEMENT

© Albert

une réappropriation par les responsables d'unités de leurs marges de manœuvre. Une situation dans laquelle les approches de type laboratoire<sup>5</sup> sont particulièrement indiquées, car la remise en cause des contraintes pesant sur l'initiative n'y sont plus une affaire de courage mais tout simplement de méthode...

Rappelons aussi, au chapitre du courage, que la transformation, «ce n'est pas que pour les autres» et que le dirigeant doit aussi, le cas échéant, accepter de se remettre en cause personnellement. Pour Vincent

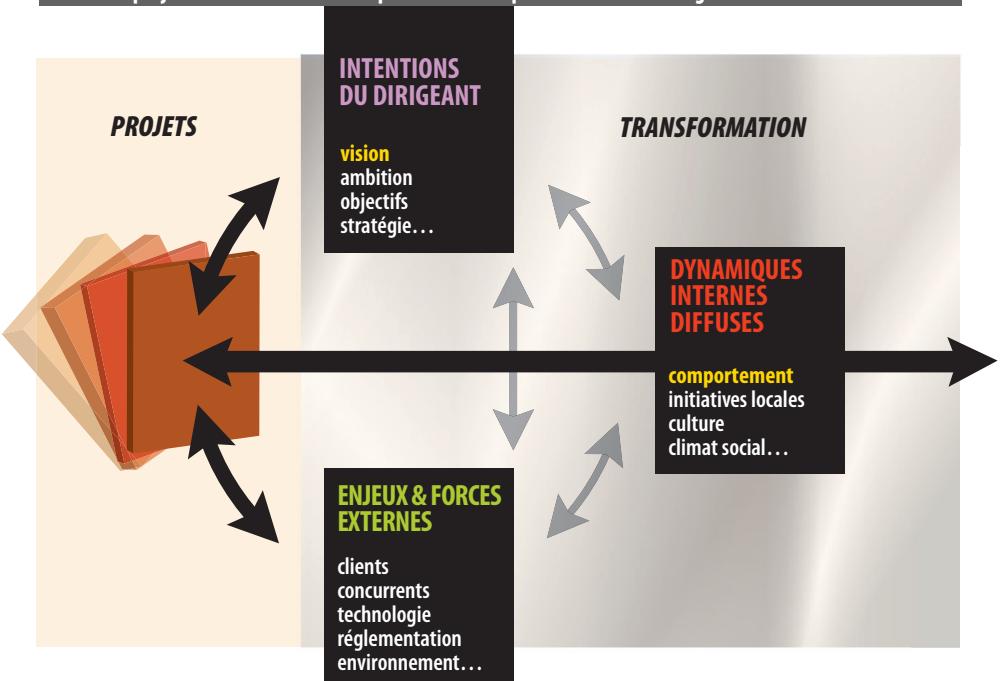
Lenhardt<sup>6</sup>, qui a une position tranchée sur le sujet, il ne peut pas y avoir de véritable transformation de l'entreprise sans que les dirigeants n'acceptent de faire préalablement leur propre révolution. Pour libérer des marges de manœuvre et débloquer les énergies nécessaires : les leurs, mais aussi celles de leurs collaborateurs. Et aussi pour donner l'exemple et accepter de traiter à leur niveau tout ce qui doit l'être.

## Passer des projets à la transformation

Tout dirigeant est sollicité de temps à autre par les grands changements affectant son entreprise. Il intervient, généralement **au coup par coup**, au moment du lancement de projets importants, pour établir des priorités, fixer des objectifs, allouer des ressources, etc. ou à l'occasion de points d'avancements inscrits à l'ordre du jour du comité de direction. Ou encore dans les comités de pilotage auxquels il est convié. Et parfois aussi, dans des contextes plus désagréables, lorsque les choses se passent mal ! Dans la plupart des cas, ce niveau d'implication suffit.

Il peut lui arriver cependant de s'interroger sur la pertinence et sur l'efficacité,

## 2 • Des projets à la transformation : prendre en compte les forces de changement



non plus d'une action en particulier, mais de l'ensemble des actions de changement engagées. Dans ce cas, il peut déclencher une évaluation du **portefeuille des projets**, une démarche classique qui permet de rétablir les bonnes priorités, de redonner plus de cohérence aux efforts de changement et d'optimiser l'emploi des ressources. Mais une remise à plat de ce type, quoique plus **globale**, reste une action ponctuelle. Même reproduite à intervalles réguliers, elle peut ne pas suffire.

C'est à partir de là que peut se faire sentir le besoin de piloter le changement non seulement globalement mais aussi **dans la durée** et que l'on va commencer à parler de transformation.

Pour accéder à ce niveau supérieur de pilotage du changement, l'analyse du portefeuille de projets seule ne suffit pas. Elle a besoin d'être **enrichie** et mise en relation avec d'autres données comme :

- la culture et les **comportements** des acteurs, les initiatives locales et les dynamiques diffuses à l'œuvre dans le corps social de l'entreprise soit pour favoriser le

5 - Voir La Revue de Kea&Partners - numéros 1, 2 et 5

6 - Vincent Lenhardt - «Les responsables porteurs de sens»

- Insep Editions 2002

changement, soit pour s'y opposer. Il s'agit en particulier de comprendre comment la balle roule (ou ne roule pas) hors des initiatives de changement volontaristes directement identifiables et de prendre en compte tout ce que l'histoire des changements ou tentatives de changement du passé a laissé en héritage à l'entreprise.

- les intentions du management, plus ou moins explicites, plus ou moins communiquées, plus ou moins ambitieuses, plus ou moins cohérentes, qui sont autant de forces internes influant, elles aussi, sur la trajectoire de l'entreprise et suscitant des projets d'adaptation. Rappelons à cette occasion que l'expression la plus puissante et la plus mobilisatrice que l'on peut donner à ces intentions est la **vision**, une pratique que nous avons largement développée dans un précédent article<sup>7</sup>.

- les enjeux et forces externes à l'entreprise (clients, marchés, concurrents, technologies, etc.) influant sur sa trajectoire et suscitant les projets d'adaptation sur lesquels on travaille. Cette relation est en général faite au démarrage des projets, mais tend à s'estomper avec le temps au profit des enjeux internes. Il est bon de la réactiver de temps à autre...

Il s'agit, en quelque sorte, de dresser une «carte des forces de changement» (voir encadré 2) qui va permettre de se faire une idée sur l'**énergie** du système, sur son intensité, sur ses générateurs aussi bien que sur ses sources de déperdition, en particulier liées aux incohérences.

Ce petit outil, sorte de «méta-diagnostic» de l'énergie, complète et éclaire, sous un angle inhabituel, les approches classiques (diagnostics, benchmarks, etc.) d'identification des actions de changement à mener. Elle conduit assez naturellement à s'interroger sur la segmentation des projets et sur les **modes de changement**<sup>8</sup> à privilégier et à restructurer en conséquence le portefeuille des projets et actions de changement concourrant à la transformation.

7 - Voir La Revue de Kea&Partners - numéro 4

8 - Voir La Revue de Kea&Partners - numéro 1

## Bâtir le programme...

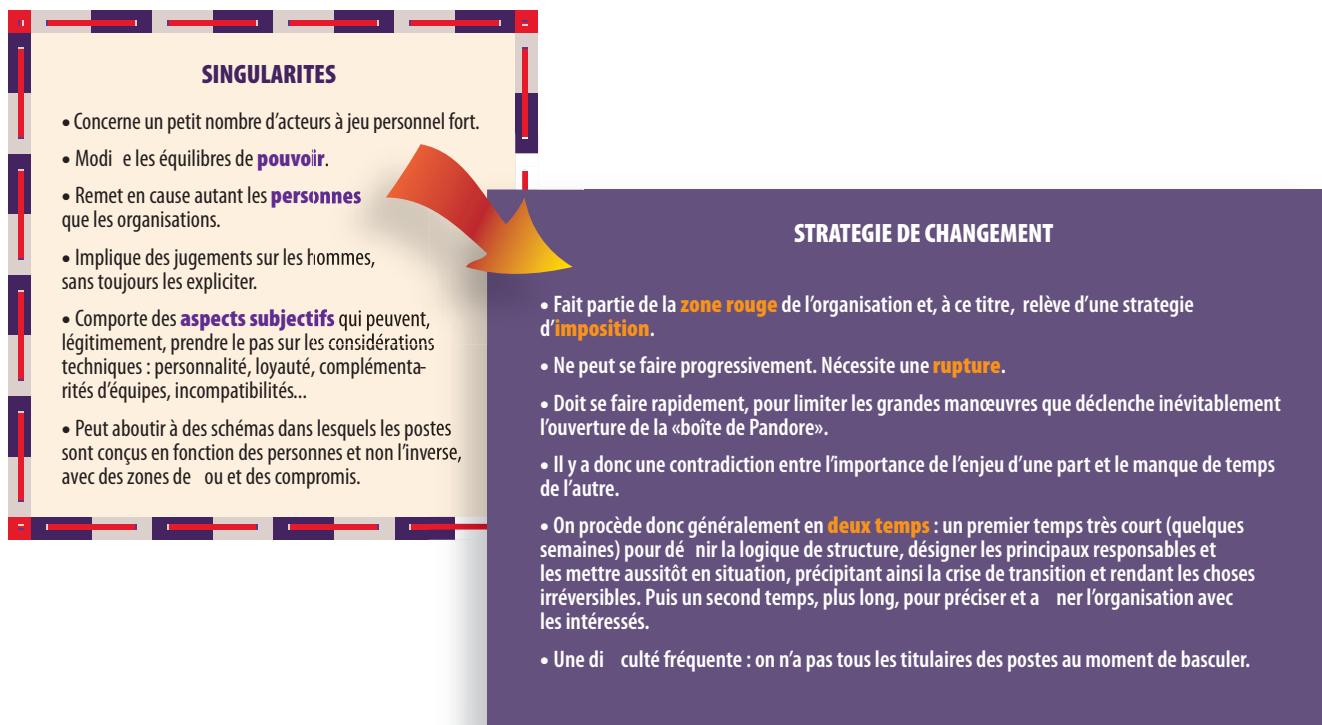
Reste à passer de ce portefeuille enrichi et retravaillé à ce que nous appelons le **programme de transformation**.

La première question, triviale, à se poser est de savoir quelles sont les actions à inclure dans le programme et quelles sont celles à **laisser en dehors**. Car le programme de transformation n'est pas la voiture-balai du changement. Ne doivent y figurer que les actions véritablement porteuses de la transformation recherchée. Elles sont en général assez faciles à identifier, ne serait-ce que parce qu'elles contribuent à des changements en profondeur et notamment de comportements. Celles qui sont laissées en dehors pour être gérées au coup par coup correspondent essentiellement à des améliorations de la performance à court terme. Il peut, dans certains cas, s'avérer malgré tout judicieux de les inclure pour les utiliser à des fins de mobilisation, à travers la production de résultats rapides.

Une fois ce tri fait, comment structurer les actions retenues ? Nous n'avons pas de schéma-type à proposer recouvrant la grande diversité des programmes rencontrés. Seulement deux recommandations importantes :

### 1 - Bien distinguer deux types d'actions :

- celles qui contribuent directement à la vision. Ce sont celles qu'on a tendance à privilégier, car leur mise en mains est en général facile étant donné qu'elles ont des porteurs évidents dans l'organisation. Elles vont relever, pour l'essentiel, des modes projet et laboratoire. Et on peut les structurer autour de lignes de force pérennes, que l'on choisira de préférence transversales aux organisations opérationnelles, pour éviter que le programme ne se «silotise». Ces lignes de force peuvent soit refléter les grands enjeux de la transformation (c'est le choix qu'a fait Arcelor, par exemple, dont le programme comporte trois axes : *cost leadership, customer loyalty, entrepreneurship enhancement*), soit tout simplement correspondre aux grandes fonctions (c'est le cas chez



Nissan, par exemple, dont les neuf fameuses «Cross Functional Teams» sont calquées sur les fonctions.

- celles qui sont là **pour faciliter ou même permettre la mise en œuvre** des précédentes et que les anglophones appellent «*enabling actions*». On a tendance à les négliger, alors qu'elles sont souvent déterminantes dans la réussite de la transformation. Ce n'est d'ailleurs souvent qu'à ce stade que leur besoin apparaît clairement. Contrairement aux précédentes, leur mise en mains ne va pas de soi. De ce fait une grande partie d'entre elles va devoir rester dans l'escarcelle du pilote de la transformation, pour y être traitée suivant les modes vertical et indirect.

**2 - Identifier et traiter en priorité les aspects structurels.** Rares sont en effet les transformations ne touchant pas aux structures de l'entreprise. Ces actions ont, du fait de leurs spécificités (voir encadré 3), un statut un peu à part qui conduit à les traiter en priorité, en faisant une entorse au principe de parallélisation que nous développons plus loin. Pour deux raisons :

- le changement de structure peut entraîner une redistribution des périmètres et champs de responsabilité des managers et donc modifier les équipes et points de rattachement des personnes. Pour agir efficacement sur leurs comportements, il est important que cette géographie des unités d'appartenance soit stabilisée ou restabilisée le plus rapidement possible.

- il est primordial que, au plus tôt et si possible dès le début, les principaux acteurs qui vont porter la transformation soient en situation. Pour éviter que la transformation engagée ne soit polluée par des manœuvres et conflits de pouvoir.

Ces aspects structurels ne sont pas toujours «sur la table». Ils peuvent se dissimuler derrière des considérations à caractère technique, au détour de projets portant par exemple sur les processus et systèmes. Il faudra dans ce cas veiller à les expliciter et à les traiter comme les précédents.

Jim Collins, déjà cité, relève à ce propos dans son étude que la première des six grandes caractéristiques des leaders de niveau cinq, ceux qui réussissent le mieux

à transformer, est qu'ils pratiquent tous le «*first who*» : plutôt que de partir de la vision ou de la stratégie, ils commencent par s'assurer «que l'on a les bonnes personnes à bord de l'autobus et qu'elles sont assises aux bonnes places». Ce n'est qu'après qu'ils se préoccupent de leur destination...

### **... et son indispensable «tonneau»**

Le grand avantage du programme de transformation est sa souplesse. Souplesse en matière de structuration et aussi souplesse en matière de lancement des actions. Contrairement à ce qui se passe pour un grand projet, il n'est pas nécessaire ici d'attendre d'avoir tout recensé, défini, structuré, ordonné... comme on serait tenté de le faire ! Cette sur-préparation est en général inutile. L'important est de **mettre les choses en mouvement**, de commencer à faire, de lancer ce qui est prêt, sans être obnubilé par les séquencements, enchaînements, etc. «Quoique tu veuilles faire ou rêves de faire, commences !» dit avec raison le poète, Goethe en l'occurrence. Et le recours privilégié au mode laboratoire facilite la mise en œuvre de ce principe. La contrepartie de cette parallélisation étant de veiller ensuite à ce que les projets se parlent et à ce que les coopérations nécessaires s'installent. Une «gestion des liens» qui est l'un des enjeux du pilotage de la transformation.

Sur l'illustration de la page 5 apparaît un élément dont nous n'avons pas encore parlé et qui joue un rôle essentiel : le «**tonneau**». Le tonneau est en quelque sorte la partie non visible du programme de transformation. On va y stocker provisoirement tout ce qu'il va falloir faire, mais que pour diverses raisons on ne lance pas tout de suite. On va donc y trouver, à côté d'actions bien définies mais différenciées, des choses très diverses, comme des objectifs à atteindre, des sujets à traiter, des questions à instruire, des problèmes à résoudre, etc. Et son contenu va évoluer en permanence tout au long de la transformation :

- Il va se modifier en fonction des diagnostics et études menés pour approfondir les sujets qui résistent à un passage à l'action rapide, même sous le mode laboratoire, et pour lesquels, comme dirait Crozier, «le problème c'est le problème». Dans ces cas, mieux vaut en effet ne pas sauter trop vite des symptômes et objectifs aux solutions, surtout si les sujets en question ne portent pas sur de simples commodités de l'organisation, mais contribuent à la différenciation et à la compétitivité de l'entreprise...

- Il va continuer à se remplir avec tout ce que la transformation va devoir intégrer en cours de route, soit parce qu'on l'avait oublié, soit parce que le monde a changé entre-temps. Peut-être aussi va-t-on «remettre au tonneau» des actions lancées mais que l'on a décidé de suspendre dans l'attente de jours meilleurs...

- Et il va évidemment se vider au fur et à mesure du lancement des actions différenciées.

Cette combinaison d'une partie active et visible, gérant l'ensemble des actions en cours, et d'une partie tout aussi active mais moins visible, gérant tout ce qui est en attente de décision et de lancement, est une des caractéristiques singulières du programme de transformation. Car piloter la transformation va consister, on l'aura compris, à se préoccuper non seulement des actions lancées, mais aussi à faire régulièrement une revue du tonneau pour, comme lors de son initialisation, enrichir et au besoin réorienter le programme.

### **Piloter à deux niveaux**

En passant des projets au programme, on ne change pas simplement de niveau et de champ, **on change la nature même du pilotage**. Transformer ne consiste pas simplement à intégrer l'ensemble des changements dans un projet géant à la dimension de l'entreprise... En général, l'ampleur même du champ de la transformation, si ce n'est le bon sens, l'exclut. Car l'utilisation des outils traditionnels de la conduite de projet ne ferait que superposer à l'organisation en place

une usine à gaz bureaucratique inefficace !

Rappelons une nouvelle fois que conduite de projet et pilotage de la transformation diffèrent sur deux points fondamentaux :  
- Un projet répond à un cahier des charges précis (objectifs, spécifications, ressources, délais, coûts...) en fonction duquel il a été bâti, alors que la transformation cherche à se conformer à une vision d'avenir souhaitée, située beaucoup plus loin dans le temps et formulée de manière beaucoup moins précise. Dans un cas on cherche à être conforme à ce qui a été prévu dans le passé, au risque d'une certaine rigidité. Dans l'autre **on reste ouvert à l'imprévu** et on cherche à rester en ligne avec un avenir désiré, en faisant preuve d'adaptation et de souplesse (notons au passage, petite pierre dans notre jardin, toute l'ambiguïté du terme «programme de transformation» que nous utilisons à propos de pilotage de la transformation. Le fait est qu'il rend mal compte de la différence de fond ci-dessus, le terme de programme évoquant plus l'idée de planification et de rigidité propres à la conduite de projet, que celle de souplesse et d'ouverture à l'imprévu que réclame le pilotage de la transformation...).

- un projet couvre une plage de temps bien définie. Il tend tout naturellement à arrêter le temps, à se battre contre lui. La transformation couvre **une période de temps beaucoup plus longue**, propice aux évolutions de comportement recherchées. Elle accepte plus volontiers l'idée que quoi qu'on fasse, la balle roule, qu'il ne s'agit pas seulement d'une course contre la montre mais aussi, pourraient-on dire, d'une course avec la montre où on ne fait pas que se battre avec le temps, mais où l'on essaie aussi de jouer avec lui.

Le pilotage de la transformation n'a donc pas vocation à se substituer à la gestion des projets. Il installe un niveau de pilotage supérieur, complémentaire du premier et non en concurrence avec lui. Avec l'avantage en retour qu'une fois installé, ce deuxième niveau de pilotage apporte de nouvelles marges de manœuvre pour segmenter,

articuler, enchaîner les projets et actions de changement contribuant à la transformation. On peut notamment, comme on l'a déjà vu<sup>9</sup>, réduire la dimension et la durée des projets. On peut aussi, dans ce cadre de cohérence plus souple, accepter plus de recouvrements entre les projets, voire une certaine compétition entre eux, avec un foisonnement maîtrisé propice à la créativité et à l'apprentissage.

## S'organiser pour la transformation

Quels dispositifs les entreprises qui s'engagent dans une transformation mettent-elles en place pour prendre en charge ce pilotage à deux niveaux ?

Notons d'abord que l'on trouve l'embryon d'un tel dispositif dans certains grands projets, en particulier de systèmes d'information : il s'agit de cette autre spécialité française baptisée «assistance à maîtrise d'ouvrage», qui consiste à installer auprès des commanditaires et clients du projet, une structure pour :

- les aider à contenir les débordements et challenger les choix d'une «maîtrise d'œuvre» qui, trop livrée à elle-même, risque de se laisser entraîner par la technique...
- traiter tout ce que le projet lui-même ne prend pas en charge comme, par exemple, son impact sur les hommes et les organisations, voire toute la gestion du changement...

On en comprend l'intérêt, notamment pour corriger un défaut de positionnement du projet, et elle va dans le sens de la transformation. Mais c'est une configuration hybride, difficile à gérer, dont l'usage systématique s'avère souvent être une fausse bonne solution, coûteuse (on a vu dans une grande entreprise publique française de transports, que nous ne citerons pas, des maîtrises d'ouvrage dont les effectifs dépassaient les effectifs des projets eux-mêmes !) et génératrice de conflits. Mieux vaut, dès l'origine, identifier **toutes** les actions à mener et les faire prendre en charge par de «vraies» structures projets, pilotées dans une

9 - Voir La Revue de Kea&Partners - numéro 3

configuration, certes à deux niveaux, mais plus équilibrée, qui organise bien la complémentarité évoquée plus haut, et qui facilite les arbitrages nécessaires.

Parler de bonne pratique en matière de dispositifs de prise en charge de la transformation est à notre sens prématuré, tant sont divers les choix que font aujourd’hui les entreprises concernées. Mais on commence à observer quelques tendances. On constate, par exemple, que la solution du recours au grand projet intégré avec chef de projet et comité de pilotage (en général le comité de direction lui-même), très en vogue au début des années 90, est en perte de vitesse (le projet Schneider 2000 et ses déclinaisons successives s’inscrivent dans cette ligne, ainsi que le projet Cap Qualité Courrier 2007 de la Poste). La configuration qui semble se dessiner combine trois grands leviers :

- la prise en charge directe de la transformation par les structures en place s’appuyant sur des organisations temporaires dépendant d’elle (les Cross Functional Teams de Nissan, par exemple),
- l’existence d’une structure permanente de support, spécialisée mais légère, placée sous la direction de l’un des membres de l’équipe de direction, animant un réseau dédié à la transformation (le Business Transformation Team d’Aventis avant la fusion avec Sanofi, par exemple),
- des dispositifs méthodologiques irrigant l’entreprise et servant de structures d’accueil et de normalisation plus ou moins obligatoires à tous les projets de changement (de type «extended Six Sigma<sup>10</sup>» comme chez 3M, par exemple).

Avec peut-être, au-delà de toutes les variantes et combinaisons imaginables, une tendance croissante à considérer la transformation non plus comme un événement exceptionnel pris en charge par des dispositifs spéciaux, mais comme **un processus de management comme les autres**, qui a sa place à côté des autres processus contribuant à la planification stratégique...

## En conclusion

Ainsi se termine ce voyage initiatique à travers la transformation. Avec inévitablement quelques enfoncements de portes ouvertes, ce qu’il faut de jargon (le management est une «discipline» encombrée de mots-valises avec lesquels il n’est pas toujours facile d’être précis) et de constants rappels au bon sens. Et aussi, nous l’espérons, quelques idées originales, ne serait-ce que dans la manière d’aborder le sujet.

Notre tentative est à la fois ambitieuse et modeste. Ambitieuse parce que nous avons cherché à faire un «tour» du sujet. Modeste parce que nous avons essayé de ne pas nous laisser aller à donner des leçons dans une matière qu’au fond nous ne maîtrisons guère mieux que nos lecteurs-praticiens. Sauf que, ayant vécu nous-mêmes ou analysé un plus grand nombre de cas, nous avons sûrement eu le loisir d’y réfléchir un peu plus qu’eux et d’en pousser un peu plus loin la conceptualisation.

Espérons que tous y auront trouvé leur compte. Peut-être sous des formes différentes ? Car comme le dit avec humour cet auteur philosophe : «que le lecteur soit d’accord ou pas avec ce que j’écris, je suis sûr que la lecture lui sera profitable : soit en le confortant dans ce qu’il pense déjà et en lui montrant qu’il n’est pas le seul à le penser. Soit, dans le cas contraire, en l’obligeant à se poser des questions».

Le sujet, on l’aura compris, nous tient à cœur. Parce que la balle va rouler de plus en plus vite et la compétition se durcir encore dans tous les secteurs. Et que dans ce contexte, et contrairement à ce que disent les manuels de management, le problème ne sera pas d’être excellents (on n’en aura plus le temps), mais d’être **un peu meilleurs que les concurrents dans les domaines qui font la différence**. Notre conviction est que la capacité des dirigeants à transformer leurs entreprises est **un de ces domaines**.

10 - Voir La Revue de Kea&Partners - numéro 3

# quand Shell sort des coquilles.



Entretien avec  
Christian Balmes,  
Président  
de la Société des Pétroles Shell

Propos réalisés par  
Jacques Jochem  
& Jean-François Joncet

## CHRISTIAN BALMES

Né en 1943, ancien élève de l'Ecole des Mines et de l'ESSEC, Christian Balmes a fait toute sa carrière dans le Groupe Royal Dutch / Shell qu'il a rejoint en 1970. Il a été notamment Président de Shell Portugal, Directeur Général Pétrole de Shell en Malaisie, Coordinateur Pétrole de la zone Moyen-Orient et Asie et Vice-président Commercial de Shell Europe Oil Products.

Christian Balmes est depuis septembre 2000, Président de la Société des Pétroles Shell en France. Il est aussi, depuis 2001, Président de l'Union Française de l'Industrie du Pétrole et Membre du Conseil Exécutif du MEDEF et, depuis le début de cette année, membre de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

*Vous êtes, depuis 2000, le patron des activités Shell en France...*

— On peut dire cela ! Mais dans notre organisation internationale, nous appelons cela *Country Chair*... Une fonction assez ambiguë, qui tient plus de l'hôtelier que de la responsabilité business. Et qui n'est d'ailleurs pas encore complètement stabilisée.

*Et comment devient-on *Country Chair* ?*

— J'ai rejoint Shell en 1970 et j'y ai fait toute ma carrière, en changeant de job tous les deux ou trois ans, moitié en France et moitié à l'étranger, essentiellement dans le secteur du *downstream*, c'est-à-dire dans les activités aval du pétrole, mais en passant d'une activité à une autre, exploitation, marketing, finance, et pour finir... management.

*Vous êtes donc un pur produit Shell ! Ce style de carrière « généraliste » existe-t-il toujours ?*

— Vous pouvez toujours passer d'une filière à une autre, mais à

condition d'y rester suffisamment longtemps pour vous imprégner d'un savoir-faire et avoir un réel impact. Et aussi d'éviter de faire des sauts entre des activités trop différentes les unes des autres comme l'ingénierie pure et le commercial par exemple, qui exigent des profils différents.

*Vous dites qu'on a la possibilité. C'est une possibilité ou c'est recommandé ?*

— C'est fortement encouragé ! Et notre *pool* de 6 500 expatriés est un élément fondamental de notre cohésion. Il permet de cimenter notre culture d'entreprise et facilite la prise en compte de cultures nationales très différentes. A la condition d'être mobile, de maîtriser l'anglais et d'être compétent, on a la possibilité de faire une vraie carrière internationale, d'apprendre un peu partout, pour, éventuellement revenir dans son pays d'origine en fin de parcours. C'est ce que j'ai fait.

*Qui gère ces carrières ?*

— Pour l'essentiel, les intéressés eux-mêmes. Les grosses structures RH d'autrefois n'existent plus. Nous les avons remplacées, il y a quatre ou cinq ans, par un système d'*open resourcing* qui permet à chacun de prendre en charge sa carrière, en sachant ce qui est disponible dans le monde. Les candidats à la mobilité se positionnent sur les jobs qui les intéressent, comme ils le feraient sur le marché du travail à l'extérieur. On y a gagné en souplesse et en visibilité. Et probablement perdu un peu, en contrepartie, en fidélité...

*Quelles sont les activités de Shell en France ?*

— En France, Shell n'est présent que sur l'aval pétrolier, avec trois raffineries, une grosse usine chimique à Berre et des activités de distribution de produits de marque : carburants, fiouls, bitumes, lubrifiants, gaz, carburéacteurs. Ça représente actuellement, à peu près, 4 000 personnes et un capital employé de l'ordre de 800 millions d'euros.

2004 est une année de profit record pour Shell. Ca vous donne des marges de manœuvre...

— Oui, c'est une année exceptionnelle pour le Groupe avec 18,5 milliards de dollars de profit. C'est une année record non seulement pour nous mais pour la profession pétrolière dans son ensemble, et même pour tous les poids lourds de l'industrie, de l'assurance, de la banque. En France, tout le CAC 40 a fait des résultats canons. Et la question que tous se posent aujourd'hui, c'est qu'est-ce qu'on fait de cet argent ?

*Et vous répondez quoi ?*

— J'aurais tendance à dire que la priorité naturelle devrait être d'investir dans le développement du cœur de métier. Et, s'il y a du surplus, augmenter les dividendes aux actionnaires et soutenir le cours de l'action. Mais ce n'est pas si simple. Car les marchés financiers rechignent à nous laisser prendre des risques. Leur leitmotiv c'est « maximisez le TSR », le *total shareholder return*, constitué du dividende de fin d'année et des gains sur la valeur de l'action. Il faut dire que les marchés financiers sont ambigus : d'un côté, ils nous sanctionnent quand on prend des risques et, de l'autre, ils nous reprochent de ne pas avoir de stratégie à long terme. On se mord la queue ! La question est de savoir ce qui doit gouverner la stratégie à long terme. Faut-il être réactif et à l'écoute des marchés financiers ? Ou alors faut-il avoir une vision à long terme et fédérer tout le monde autour d'elle ? Je n'ai pas la réponse.

*Comment cela se pose-t-il pour Shell ?*

— Disons d'abord que notre résultat est très volatil. Sur les 18,5 milliards de dollars de profit, l'*upstream*, c'est-à-dire l'exploration-production, a fait à peu près 9 à 10 et le *downstream*, c'est-à-dire le raffinage-distribution, de l'ordre de 7 à 8. L'*upstream* a bénéficié des prix élevés du brut et le *downstream* de marges de raffinage exceptionnelles. On constate en effet une très forte poussée de la demande

avec une capacité de production de brut et de produits finis proche de la saturation. Pour Shell, il est impératif d'investir à nouveau fortement dans l'exploration-production pour combler le déficit de capacité de production identifié en 2004 et augmenter nos réserves.

*Parlez-nous de ces réserves, dont la surévaluation vous a, semble-t-il, valu récemment quelques déboires boursiers...*

— C'est vrai qu'on aurait mieux fait de discuter avec la SEC, à New York, la Security Exchange Commission, comme l'a fait BP, par exemple, plutôt que de faire nos propres calculs des réserves. Surtout que les règles d'évaluation sont loin d'être rigoureuses : la SEC les a fixées une fois pour toutes en 1973 et n'a jamais voulu les changer. Elles sont par exemple toujours très liées à la quantité de forages réalisés, alors que les méthodes sismiques à trois dimensions actuelles remplacent de plus en plus les forages... Cela étant, le problème de fond, c'est que nous n'avons pas aujourd'hui assez de réserves susceptibles d'être mises en production et que nous avons mal augmenté notre production de brut d'une année sur l'autre.

*C'est un problème pour Shell en particulier ou pour tout le monde ?*

— C'est semble-t-il surtout le cas de Shell. Notre taux de remplacement des réserves en 2004 n'a été que de 50% alors que les autres majors affichent des taux entre 100 et 110%. Ce taux est un des critères fondamentaux pris en compte par tous les marchés financiers pour apprécier la valeur de l'action sur le long terme. Les financiers regardent les *discounted cash flows* que l'on va récupérer. Ce qui les intéresse, c'est combien nous allons produire de brut dans 10 ans et à quel prix. Etre très en dessous de 100% nous pénalise en Bourse car nous donnons l'impression que nous allons manquer de ressources en brut pour assurer la pérennité de nos activités. C'est ce qui nous a

amenés l'an dernier à changer complètement de stratégie, pour pouvoir investir beaucoup plus dans l'exploration-production.

*Quel est l'impact sur les autres métiers ?*

— On va passer de 6 milliards de dollars d'investissement par an à 11 milliards. Et pour faire ça sans augmentation de capital ni recours à l'endettement, il nous faut impérativement dégager du *cash*. Et ce *cash*, il ne peut venir que de deux sources : la rentabilité des opérations et les ventes d'actifs. En plus, sur la partie *downstream*, la demande est en train de se déplacer vers l'Est de la planète, pour toutes les industries, y compris le pétrole. Or Shell est historiquement positionné à l'Ouest, aux Etats-Unis et en Europe. Il va donc falloir servir cette demande, avec des produits et du personnel adaptés et des outils de production basés à l'Est. C'est un *shift* phénoménal qui est en train de se produire. Il va falloir réduire notre voilure et nous transformer pour être moins atlantiques et plus asiatiques. Tout cela va évidemment impacter en profondeur notre organisation et notre fonctionnement.

*Dans quel sens ?*

— Jusqu'à présent nous avons fonctionné avec une structure extrêmement décentralisée pour répondre le mieux possible aux besoins locaux...

*C'était un peu la marque de fabrique de Shell ?*

— Oui. Mais cette structure a fini par générer beaucoup trop d'autonomie. La question des réserves en a d'ailleurs été un des révélateurs : on s'est rendu compte que l'on avait autant d'interprétations des règles d'évaluation de la SEC que de pays ! Et pas de système d'audit suffisamment puissant et légitime pour aller voir sur place ! Bonjour la consolidation ! Et quand il s'agit de prendre des décisions difficiles comme vendre un business, sortir d'un pays, etc., il est clair aussi que ce n'est pas le patron local qui va venir sur l'autel se sacri-

fier. Et on ne peut pas discuter à chaque fois avec des dizaines de personnes. Il faut que ça parte d'en haut.

*Un virage qui, j'imagine, est difficile à prendre...*

— Difficile, mais rendu nécessaire aussi par notre volonté de standardisation des processus, pour tirer parti des apports des nouvelles technologies de l'informatique et des télécommunications. Pour faire tout cela, nous avions besoin de globaliser les structures. Non pas de gaieté de cœur ou parce que c'est plus économique, car le gain est marginal, mais parce que ça envoie un signal fort : « on va développer globalement et on va exécuter localement », avec beaucoup moins d'adaptation locale que par le passé. Pour ne plus se retrouver avec 128 systèmes informatiques et 24 000 *stock-keeping units* pour les lubrifiants par exemple !

*Vous avez donc considérablement réduit les marges de manœuvre locales ?*

— Il n'y en a plus. Et pour s'en assurer, on a enlevé toutes les structures intermédiaires géographiques : régions, zones, etc. et intégré toutes les structures d'appui de proximité, même au niveau des pays, dans leurs filières fonctionnelles mondiales. De façon à ce que la mise en œuvre de toute nouvelle politique, comme par exemple la conformité aux nouvelles normes américaines Sarbanes-Oxley, se fasse dorénavant sans discussion. Il n'y a plus de moyens localement pour repenser les stratégies. On ne peut que les mettre en place. La plupart des majors anglo-saxons, comme Esso ou BP, ont depuis longtemps adopté des structures globales de ce type. Seul Total conserve des structures d'intégration locale et semble s'en porter bien.

*Et ça marche ?*

— En retirant ainsi le tapis sous les pieds des niveaux locaux, on envoie certes un message très fort aux gens sur le terrain, mais on est

obligé aussi de compenser les insuffisances d'une structure ainsi globalisée. Shell expérimente à cet effet une organisation très légère et interstitielle avec ce que nous appelons des « *span breakers* », dont le rôle est de *coach* les managers de terrain lors de la mise en forme des stratégies et directives globales, pour en faciliter la mise en œuvre et remonter un feedback. Ce sont des jobs qui existent aujourd'hui dans des structures comme Pepsi-Cola ou Unilever. Le problème est qu'ils ne sont pas très attractifs pour des managers à potentiel, car ils sont ingrats, impliquent de passer 80 % de son temps dehors, avec peu de moyens propres : « *just the man and the dog* », comme on dit.... Et nous ne générerons pas naturellement les compétences nécessaires.

*Dans cette organisation, comment sont pris en compte les enjeux pays ?*

— En théorie, on ne s'intéresse plus aux pays. Dans la pratique, on est en train de dire qu'il faut redonner un peu de visibilité à ce que nous appelons l'*in-country integration* au niveau du pays. Mais qui va le faire puisqu'on n'a plus de structure pour cela ? Et ce n'est pas le rôle du *span breaker*. Qui peut regarder à travers les silos des business ? Qui a la séiorité lui permettant d'être respecté ? Qui peut tirer la sonnette d'alarme, etc. En France aujourd'hui, c'est moi. Mon rôle va être renforcé. Au lieu d'être simplement l'hôtelier, je vais redevenir une sorte de *managing director France*. Tout ce qui se fera en France, tout ce que les business voudront faire, devra passer par ce bureau. J'aurai le droit de dire non. S'il y a un conflit, cela se discutera entre moi et mon patron, un des 5 membres de l'*Executive Committee du Groupe*. Ne serait-ce que pour éviter de faire des « stupidités intégrées », comme je les appelle, notamment dans le domaine social. Car celui qui va discuter avec les syndicats, celui qui va traiter avec les comités d'établissement, c'est le local. Celui

qui risque le délit d'entrave, c'est lui. Celui qui risque d'aller en prison, c'est lui. Pas le patron de business qui est à Houston.

*Vous êtes donc une sorte de prototype...*

— Il se trouve que j'ai été le premier à me trouver dans cette situation, à l'occasion d'un gros problème. Ça a donné des idées à d'autres pays qui ont des enjeux similaires à ceux de la France.

*Mais un profil comme le vôtre n'est-il pas difficile à trouver ? Plus difficile encore que pour les span breakers ?*

— Si. Et c'est pour ça que, au lieu de m'envoyer à la retraite, Shell m'a demandé de rester encore trois ans. Ce que j'ai fait avec beaucoup d'enthousiasme et de curiosité. Même si j'ai quelquefois l'impression d'être un gardien de but qui a en face de lui dix joueurs tirant un penalty en même temps, avec derrière lui un gars qui change les filets de place... Car il faudra bien trouver des solutions pour garder suffisamment de séiorité dans les pays, surtout à un moment où on est en train de faire des désinvestissements. Lesquels nécessitent une prise en charge locale soigneuse. Même si notre changement de stratégie pousse à la globalisation des structures, nous devons veiller à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain et perdre tout ce qui a fait notre force passée.

*En dehors de la structure, qu'est-ce qui incite au fonctionnement plus « intégré » que vous recherchez ?*

— Le Groupe met en place des *score cards* qui incitent les gens à raisonner « *enterprise first* ». Ça commence, mais ça s'annonce difficile. Prenons mon exemple personnel. Tous les seniors du Groupe – nous sommes une centaine – ont une *score card* Groupe. Ça veut dire que mon bonus est fonction de la performance du Groupe. Je n'ai rien à voir avec le secteur Exploration-Production, mais ses

performances influent sur mon bonus. Le jour où ils travaillent bien, je suis très content. Quand ils travaillent mal, je ne peux rien faire. C'est le risque avec des *score cards* trop éloignées de ce sur quoi le manager a une vraie influence. Une *score card* ne suffit donc pas à générer un fonctionnement intégré.

*Qu'est-ce qui manque ?*

— Une structure globale ne fonctionne que s'il y a des comportements qui sont en ligne avec la structure. Il faut d'abord un *leadership* capable d'expliquer pourquoi on fait les choses, surtout quand on a des décisions difficiles à prendre, et capable aussi de créer et d'entretenir la motivation. Il faut ensuite de l'*accountability*, c'est-à-dire que les gens soient véritablement responsables de leurs objectifs et de leurs résultats, de la mise en œuvre de mesures correctives pour atteindre les objectifs plutôt que de passer des heures à expliquer les déviations et variances. Et troisièmement, et c'est fondamental, renforcer notre capacité de coopération et de *team working*. Avoir constamment en tête la question de « qu'est-ce qui est bon pour Shell ? » et non pas « qu'est-ce qui est bon pour moi ? ». C'est sur ce registre du comportement que la partie va se gagner. Les structures et les grands processus sont en place. Mais à la fin tout repose sur les hommes et leurs comportements. Reste à investir sur cette dimension cruciale de notre transformation. Les grandes conventions à 500 personnes, c'est bien, mais ça ne suffit pas !

*Shell se présente volontiers comme un champion du développement durable. Qu'en est-il aujourd'hui ?*

— C'est un domaine dans lequel Shell a fait de réels efforts. Nous nous astreignons, par exemple, à produire des rapports publics « *People, Planet & Profit* » sur ce que nous faisons et même sur ce que nous ne faisons pas bien.

Des *non-compliance reporting* cré-dibilisés par des auditeurs exter-nes. Nous avons fait beaucoup de progrès, par exemple, dans la façon de traiter les communautés sur nos sites industriels, mais aussi en ma-tière de non discrimination vis-à-vis des salariés dans l'entreprise.

*Et le respect de l'environnement ?*

— Là, les choses avancent moins vite. Bien entendu nous investissons pour respecter des normes d'environnement. Mais nous sommes plus réactifs que proactifs. On s'adapte aux nouvelles normes sur la teneur soufre, sur les émissions d'oxydes d'azote, de composés organiques volatiles. La réactivité donne bonne conscience parce qu'on se met en conformité. Pourquoi on n'est pas proactif ? Parce qu'il n'y a aucune véritable incita-tion à l'être. On nous dit qu'il faut respecter le protocole de Kyoto. Pour respecter Kyoto, il faut diviser, sur une période de 50 ans, en France, les émissions de CO2 et de gaz à effet de serre par quatre. Comme on ne peut pas respecter ces quo-tas, on va acheter ailleurs des per-mis d'émission, finalement perçus comme des droits à polluer. Pour l'instant, on est dans cette logique. Aujourd'hui, comme les marchés financiers ne donnent aucune pri-me au développement durable, on a tendance, dans une décision d'investissement, à donner encore énormément de poids à l'économie, un certain poids au social, en veillant au respect des normes environnementales mais sans être proactif !

*Vous investissez aussi dans les énergies renouvelables ?*

— Oui. Il s'agit des éoliennes, de l'hydrogène, du solaire, de la biomasse, etc. C'est même notre quatrième grand métier. Nous y avons pas mal investi en recherche et en dévelo-pement, mais ça ne rapporte rien pour l'instant. C'est plutôt un acte de foi !

Tout cela n'est pas très encourageant...

— Non, pas très ! On est condamné à donner la priorité au volet économique. Je n'ai jamais vu, dans une présentation de résultats, un grand patron du CAC 40 dire : « Je suis désolé. Je n'ai pas fait 15 % de rentabilité parce que j'ai fait du social ou de l'environnement, en avance sur mon temps ». Et l'arrivée dans la compétition globale de nouveaux acteurs peu ou pas sensibles à ces aspects, ne va pas arranger les choses... ●

# La marque de



**Christine Durroux,**  
HEC, a débuté sa  
carrière dans les  
médias en France  
au groupe Les Echos,  
puis chez  
Liris Interactive

(Vivendi Universal Publishing).  
Après avoir fait un MBA à Toronto,  
elle est restée en Amérique du Nord  
où elle a intégré la société de conseil  
Braxton-Deloitte Consulting.  
Elle s'est alors concentrée sur des missions  
de stratégie corporate et de stratégie  
marketing, aux Etats-Unis et au Canada  
anglophone. Elle a rejoint Kea&Partners  
en septembre 2002.

Lors d'un focus group organisé par une marque grand public, les clients présents en vinrent à commenter les récentes évolutions des produits et des magasins. «C'est différent d'avant, non ? Je ne m'y retrouve plus... L'équipe a dû changer...». Alors que la réorganisation du groupe était effectivement en cours, elle restait strictement confidentielle et n'était pas connue des clients qui l'ont pourtant devinée. Ainsi, spontanément, les clients

# *e, alliée et vecteur la transformation*

## *L'organisation interne, dépositaire et gestionnaire de l'actif marque dans l'entreprise*

ont interprété le changement du style de la marque comme la conséquence d'un changement de l'organisation de l'entreprise. Et ce, à raison.

La marque est en effet bien davantage qu'une composante, même cruciale, de la stratégie. Pour peu que le dirigeant s'en saisisse dans cet esprit, elle constitue aussi un véritable outil de management qui touche à toute l'entreprise : le marketing et la communication, bien sûr, mais aussi la vente, la production, les résultats financiers, les ressources humaines... et l'organisation en général, au sens de la communauté humaine de l'entreprise, la façon dont les personnes interagissent, se répartissent les responsabilités, suivent des processus établis ou non, décident, se comportent. La marque et l'organisation sont donc étroitement liées. Nous allons explorer dans cet article les moyens de les piloter et de les transformer en parallèle – ou en miroir.

**Première facette de la relation entre la marque et l'organisation : la structure de management** que l'entreprise choisit de bâtir pour gérer sa marque.

Ce choix est particulièrement crucial dans le cas des **entreprises du textile-habillement** (voir en page 23 le témoignage de Paul Zemmour et l'interview de Vincent Huguenin page 24). Pour exister sur le marché, les acteurs de ce secteur créent des produits qui épousent et soutiennent des positionnements pointus et différenciés et communiquent sur l'identité et les valeurs de marque associées. Or, les cycles courts de création, qui font la spécificité de ce secteur, balayent et réinventent à chaque saison la gamme des produits. Ce faisant, ils rendent l'identité de la marque particulièrement labile, donc fragile. La marque «forte» est celle qui saura, collection après collection, préserver et incarner ce qui fait son unicité et son identité. Pour reprendre notre premier exemple, c'est celle que les clients reconnaîtront au premier coup d'œil, même si la nouvelle collection est très différente de la précédente. Dès lors, la façon dont est géré le triptyque marque/produit/style est structurante. Le créateur, l'équipe de design sont-ils rattachés directement à la Direction Générale ? Les chefs de produits sont-ils rattachés aux chefs de style ? Ou au contraire le service marketing est-il décisionnaire sur le style, est-il en mesure d'orienter les créations dans le

sens de la «demande» du marché... parfois au risque de quitter l'univers d'expression de la marque ? Le partage des pouvoirs de décisions et d'arbitrage, les processus sous-jacents de création, de validation, de production constituent ainsi des leviers moins visibles mais aussi importants que la communication externe pour faire ou défaire la singularité de la marque et sa solidité dans le temps.

**Au-delà des secteurs portés par un processus de création**, les choix de structure, les modes de fonctionnement et les systèmes de gestion de la marque influencent considérablement son destin. Qu'est-ce qui est décidé ou non en central, en matière de design, de messages, de supports marketing, de campagnes de communication ? Quelle est l'autonomie des filiales ou des divisions sur ces domaines ? Crée-t-on un poste spécifiquement en charge du développement et du pilotage transverse de la marque dans l'organisation ? Où le positionne-t-on : à la Direction Générale, au Marketing, aux Ressources Humaines, à la Communication... ? Met-on en place une «police de marque» veillant à sa cohérence et sa réalité ? Quels sont les pouvoirs de cette police ? Ces questions très opérationnelles appellent des réponses de nature différente selon qu'elles se posent à un groupe financier, à une multinationale dans les services, à un groupe industriel diversifié... mais elles sont dans tous les cas cruciales pour le devenir de la marque.

### ***La marque à l'épreuve de l'expérience client***

**Deuxième facette de la relation entre la marque et l'organisation : les comportements face au client**, qui véhiculent à l'extérieur les valeurs et la promesse de la marque.

Quoique travaillant depuis longtemps sur le sujet, **les entreprises de service** éprouvent souvent les plus grandes difficultés à traduire l'identité de la marque

en une expérience client à la hauteur de la promesse sur laquelle elles communiquent. Alors que la marque d'un produit est plutôt portée par des caractéristiques tangibles (design, logo, fonctions, prix...), la marque d'un service, quant à elle, s'expose à chaque interaction entre le client et l'organisation : elle doit démontrer la singularité et la réalité de son identité et de son positionnement à chacune de ces interactions, au moment même où elles se produisent. D'où une difficulté particulière à normaliser, mesurer, contrôler l'adéquation entre le discours de la marque et la réalité vécue par le client, son «expérience». Une chaîne d'hôtels aura beau se positionner et définir son identité comme «chaleureuse», «confortable» ou «comme chez soi», cette affirmation peut être à tout moment contredite par l'accueil glacé du réceptionniste qui avait peut-être, ce jour-là, des soucis personnels en tête. Une banque aura beau clamer «nous sommes tous à l'écoute de nos clients», elle ne sera crédible que si, effectivement, le conseiller en agence prend en compte les besoins de ses clients avant de «pousser» le nouveau produit vedette de crédit ou d'épargne. Pas facile, quand on sait que dans la plupart des banques les dispositifs de management commercial se construisent autour de campagnes «produits», avec des objectifs de vente quantitatifs.

Il faut d'ailleurs souligner que **l'importance de l'expérience client dans la perception de la marque n'est pas l'apanage des entreprises de services**. Dans le secteur du «business-to-business», la «qualité» – au sens large et subjectif du terme ! – de la relation entre les acheteurs et les interfaces du fournisseur (vendeurs, support...) compte pour une part importante dans l'image de marque. De même dans les biens de consommation, l'expérience vécue dans le point de vente exerce une influence indiscutable sur la façon dont les consommateurs perçoivent le produit. Ainsi, quels que soient les secteurs ou

les approches marketing, les entreprises doivent prendre en compte l'expérience client dans le pilotage de la marque, sous peine d'un divorce entre le discours et la réalité vécue.

### **Pourquoi donc semble-t-il si difficile aux entreprises de transposer sur le terrain la promesse de marque ?**

Une des premières raisons est que l'identité de marque est conçue par le siège et par ceux dont le métier, au quotidien, est d'élaborer des concepts. Ce travail de conception est souvent initié et porté par la direction générale ou les équipes marketing qui mandatent des agences de communication ou de design. L'appréhension des sujets de marque est donc souvent faite en premier lieu... par des prestataires extérieurs, qui s'appuient avant tout sur une grille d'analyse externe : le territoire accessible de la marque par rapport à ses concurrents, les consommateurs, les produits ou services qu'elle est supposée capable de porter avec légitimité.

Ensuite, même si on a pris soin de travailler l'identité de marque en y associant le terreau interne de l'entreprise, il reste de toute façon difficile de la faire vivre dans les comportements. Peut-on définir une norme comportementale ? Comment mesure-t-on des écarts entre le souhaité et le réalisé ? Comment corrige-t-on les écarts ? Plus difficile encore, une fois réalisée «l'évangélisation marque» des équipes, comment maîtrise-t-on l'évolution des comportements dans le temps ? Ces questions sont délicates à traiter. De plus, il est plus gratifiant et «sexy» de faire une belle campagne de publicité que d'aller sur le terrain pour agir sur les comportements au quotidien. La communication média, le design, le packaging offrent l'avantage d'être maîtrisables, visualisables, mesurables et, généralement, plus rapides à mettre en œuvre. Mais ne pas prendre en compte la transformation et l'évolution des comportements peut avoir des conséquences néfastes : déperdition de la force des

messages sur le terrain, confusion des messages perçus par les clients, voire impression tenace qu'en fait, «la marque a menti».

Ainsi, pas de marque forte sans une organisation à son service, au siège et sur le terrain. A l'inverse, ou en miroir, une marque forte se révèle être un outil précieux au service de la transformation de l'entreprise.

### ***Utiliser la marque pour porter la vision au-delà des sphères dirigeantes***

On se souvient<sup>1</sup> que la vision est le point de passage obligé si l'on veut piloter la transformation de son entreprise : elle donne un sens et une direction auxquels pourront se référer tous les acteurs, elle redéfinit la raison d'être de l'entreprise, ses valeurs, son métier, son offre, etc. Le plus souvent, une première version de la vision est élaborée dans un cercle restreint (le dirigeant et son premier cercle), puis discutée, amendée et enrichie dans un deuxième cercle, celui des managers de l'entreprise. Reste alors, et ce n'est pas la tâche la plus aisée, à diffuser cette vision au plus grand nombre, à leur faire comprendre et plus encore internaliser cette vision pour qu'à leur tour ils l'incarnent et la relaient dans toutes les strates de l'organisation.

La marque peut alors se révéler un outil légitime et précieux au service de la transformation. Car elle peut (devrait ?) incarner la vision – ce particulièrement quand c'est une marque «corporate» se confondant avec le nom de l'entreprise – parce qu'elle lui donne une réalité communicable et compréhensible par tous, clients compris. Son aspect tangible et souvent visuel (logo, charte graphique, style, discours client, etc.) peut soutenir une vision et un programme de transformation complexe en les traduisant en messages clairs,

1 - La Revue de Kea&Partners - numéro 4 «Pourquoi transformer ? Pour aller où ? La vision outil du dirigeant», juin 2004

fédérateurs, qui donnent de la cohérence à un foisonnement d'actions.

Traduire la vision en une identité de marque est ainsi un moyen de donner un sens au mouvement et de le faire comprendre à tous. Pour ce faire, l'idéal est d'utiliser et d'impliquer les relais disponibles au sein même de l'organisation, à tous les niveaux. Typiquement, après la Direction Générale et le management de l'entreprise, ce sera au tour des responsables de branches, de filiales, de produits, de régions... d'internaliser, de traduire, de simplifier pour ne garder que l'épure du message et le passer au management intermédiaire qui, à son tour, le relaiera auprès des opérationnels. Attention : ce processus n'est absolument pas spontané. Il demande à être planifié et soutenu par des actions volontaristes, par des outils et approches adaptés qui vont bien au-delà des dispositifs classiques de communication interne. Plus tôt les impératifs de diffusion et surtout d'appropriation des messages seront pris en compte, plus facilement la vision du dirigeant pourra être transposée dans une identité de marque claire et cohérente et mieux elle parviendra à dépasser le cercle des dirigeants pour toucher l'ensemble de l'organisation.

### **Les outils de diffusion de la marque au service de la vision**

Diffuser une vision traduite en identité de marque est une chose, la faire comprendre en est une autre. Et plus on est éloigné de l'équipe en charge de définir et de gérer la marque – par exemple, lorsque l'on fait partie des équipes commerciales terrain – plus la tâche est difficile. Les différents niveaux d'appropriation de la marque peuvent ainsi se décrire sur une sorte d'**escalier de la compréhension** (voir encadré). La conceptualisation en constitue la première marche. C'est typiquement ce qui se passe lorsqu'on assiste à une conférence où

### **L'escalier de la compréhension**



l'on est séduit par la clarté et la logique de l'enchaînement des idées. Ce que présente l'orateur paraît clair, on a «compris». Pour autant, cette compréhension reste fort superficielle tant que l'on n'est pas passé à la seconde étape : une fois le message de marque reçu, est-on capable de le «redire», c'est-à-dire d'internaliser suffisamment le discours entendu pour le ré-exprimer dans ses propres mots – par exemple pour l'expliquer à sa propre équipe sur le terrain ? Atteindre ce degré de compréhension suppose d'investir du temps de réflexion, de pensée sur le sujet, de façon à se l'approprier au sens propre du terme. Enfin le stade ultime est atteint lorsque l'on quitte le plan intellectuel pour entrer dans celui de l'être, c'est-à-dire du réel : réussir à traduire à *travers ses actes* la compréhension intellectuelle d'une idée. On n'a vraiment compris l'identité de la marque ou d'un concept que lorsque l'on est en mesure d'en projeter le sens sur un acte concret.

Il faut reconnaître que ce stade n'est pas naturel. Le passage à l'acte suppose un effort pour décliner, traduire, imaginer ce que signifie réellement l'identité de la marque. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de guider les acteurs qui sont supposés porter les valeurs de la marque et de leur fournir des outils qui leur facilitent la tâche.

C'est l'objet de la **charte de marque**. Guide d'action, à la fois garde-fou et invitation à réfléchir par l'exemple, la charte

décrit pour chaque composante de l'identité de marque des leviers et des modes d'actions concrets. Elle permet aussi de clarifier, pour chacun d'entre eux, les devoirs (être la marque X, cela signifie faire...) et les interdits (être la marque X, cela signifie s'interdire de faire...). Utilisable par tous grâce à sa simplicité, la charte de marque s'inscrit très naturellement dans la vie quotidienne de l'organisation puisqu'elle aborde les questions que se posent justement les acteurs au moment d'agir. Elle peut même servir de base de discussion avec des distributeurs ou des partenaires (prescripteurs par exemple) dans la mesure où elle constitue une concrétisation de la stratégie sur laquelle chacun peut élaborer ensuite ses propres plans d'action.

**Les outils d'aide à la diffusion et à l'appropriation de la marque – et donc de la vision – sont d'autant plus efficaces que ceux qui les ont élaborés sont justement ceux qui auront à les utiliser.** Faire travailler un ou des groupes d'opérationnels dépassant largement le cadre de la direction marketing est la meilleure méthode pour leur faire gravir successivement les trois degrés de «l'escalier de la compréhension». Ils s'approprieront à la fois le concept même d'identité de marque et son contenu (son sens), en réfléchissant à son application au quotidien, et lui offriront ainsi une surface et une puissance incomparables.

### **Marque et réalité opérationnelle : donner un sens au-delà de la norme**

Les normes, on le sait, ne peuvent jamais tout prévoir. La marque et ses valeurs, si elles sont bien comprises, apportent un cadre général qui aide à transformer les comportements durablement et dans toutes les situations.

C'est, par exemple, l'employé de la compagnie aérienne qui, face à un incident non prévu dans les normes de traitement des

irrégularités, trouve *de lui-même* le comportement qui va traduire, concrètement, le message de marque de sa compagnie vis-à-vis du client.

Ce sont aussi les vendeurs, les services clients et même les livreurs qui, confrontés à un aléa inattendu sur un produit, sont assaillis de questions de la part des clients. Comment doivent-ils réagir ? Que doivent-ils dire ? Comment doivent-ils s'organiser et se comporter pour rester fidèles à la marque et en accord avec la vision ? Il est probable que les réponses ne se trouvent pas toutes dans la charte de marque. Cette dernière donne, y compris dans le domaine des comportements, des règles et directives qui doivent être suivies dans un certain nombre de domaines et de cas identifiés. En cela, la charte de marque est en grande partie un outil de la «zone rouge»<sup>2</sup>, l'univers de l'ordre qui inclut les repères, l'alignement, la cohérence, la coordination, la discipline. Mais la véritable puissance de l'outil «marque» au sein de l'arsenal de la transformation est que non seulement il va permettre d'identifier et d'expliquer une norme (les devoirs, les interdits de la marque) par le biais, entre autres, de la charte, mais il va aussi donner un cadre et un sens général à ce qui ne peut être prédéfini et normalisé : la «zone bleue», c'est-à-dire l'univers de l'initiative, de l'imprévu, du dynamique, du flou, où la complexité peut désormais être prise en charge par les personnes plutôt que par les systèmes. C'est dans cette zone bleue que la force de la marque comme agent de transformation se manifeste à plein. En effet, une fois internalisée, au palier ultime de l'escalier de la compréhension, la marque donne un cadre à la zone bleue tout en lui permettant de s'élargir. Son caractère holistique et multidimensionnel donne une direction aux actions et aux comportements et, en toute circonstance, une capacité à

2 - La Revue de Kea&Partners - numéro 5 «Les conditions de la mise en mouvement des hommes», janvier 2005

s'adapter à la complexité d'une situation donnée tout en restant cohérent avec le sens global et la vision. En pratique, une marque assimilée à l'étape ultime de «l'escalier de la compréhension» permettra à des vendeurs, des services client ou des livreurs de se comporter en cohérence avec la promesse de marque, même face à un impondérable, sans script préétabli, parce qu'ils *sont* la marque et sentent donc intuitivement ce qu'ils doivent faire. En ce sens, la marque, ses valeurs et son identité sont des leviers de management particulièrement puissants pour la transformation : ils permettent l'identification et l'adhésion interne et externe, sont un point d'ancrage important de la culture de l'entreprise et, par là-même, influencent indirectement les comportements dans l'entreprise en leur donnant un sens – c'est-à-dire à la fois une direction et une raison d'être.

## Conclusion

**N**ombreux et étroits sont les liens entre la marque et l'organisation. Tout d'abord, l'organisation est le principal dépositaire et gestionnaire de l'actif marque. Ensuite, la force et la crédibilité d'une marque reposent en partie sur une organisation capable de se comporter vis-à-vis de ses clients en cohérence avec la promesse de marque. Enfin, considérer la marque comme levier de transformation au service du dirigeant permet d'aller au-delà du discours cosmétique, de la matérialiser en une réalité vécue par les porteurs de la marque et donc, par ricochet, par les clients et le public en général. Une marque bien comprise par l'ensemble de l'organisation génère d'ailleurs le sentiment d'appartenance, de fierté et l'aspiration nécessaires à rendre la transformation permanente et durable. Ainsi, savoir sélectionner, combiner, mettre en pratique les approches et les outils traditionnellement liés à la marque et les démarches de transformation permet de tirer pleinement parti de la force d'une marque en création ou en refondation et de l'utiliser pour soutenir le programme du dirigeant.



# LA TRANSFORMATION DE SERGENT MAJOR

Paul Zemmour,  
Président Directeur Général, témoigne



SeRGeNT Major

*Propos recueillis par  
Céline Choain & Anne Risacher*

*En 2003, qu'est-ce qui vous a poussé à revoir les fondamentaux de votre marque et à faire d'elle le point de départ d'une grande transformation ?*

— C'est tout d'abord la conjoncture : d'ailleurs ce que je percevais il y a deux ans ne fait que se confirmer aujourd'hui. Les acteurs d'entrée de gamme sont de plus en plus et sont tentés de pénétrer sur notre territoire milieu de gamme. Il faut donc fortifier nos positions et se battre non pas sur le prix mais sur notre rapport style/qualité/prix. L'autre raison, c'est évidemment faciliter notre internationalisation. Cela de se développer sans un concept robuste à vendre à nos partenaires étrangers ! Enfin mes clients et mes équipes exprimaient de plus en plus fort le besoin de clarifier notre message, notre positionnement... bref ce qui nous rendait différents des autres et donnait une valeur supplémentaire à nos produits. Nous étions perdus, nous avions besoin de retrouver nos racines.

*Comment voyez-vous le lien entre la marque et l'organisation ?*

— Le plus important et le plus difficile est de définir le cap à tenir pour la marque. Une fois ce cap défini, c'est alors facile d'avoir le courage et l'énergie d'initier les changements, même les changements de structure ! La marque injecte ses valeurs à la fois dans le produit et dans le style (l'image). Inversement, la combinaison produit/style alimente (ou pas !) les valeurs de la marque.

La marque est donc à la fois un point d'entrée et une résultante. L'évolution de la marque est le moteur et en même temps le conducteur pour recentrer les collections et revoir le concept de nos boutiques.

Les changements stylistiques sur nos collections m'ont amené à faire évoluer l'organisation de mon équipe création marketing. C'était inéluctable. Il fallait passer d'un modèle que j'avais voulu «mass market / enseigne» – et sur lequel les clients ne m'avaient pas suivi – à un modèle «marque». J'ai donc décidé de confier le style à une seule personne pour assurer une meilleure cohérence de notre offre, transversalement à tous les univers (bébé, fille, garçon), et pour avoir plus d'impact en magasin.

*Qu'est-ce que signifie pour vous un modèle d'organisation «marque» ?*

— Un modèle «marque» se définit par des rythmes de développement et des fonctions différentes du modèle «mass market». C'est d'abord un cycle de travail plus long pour prendre le temps de développer la collection dans les standards de qualité fixés (recherche matière, mise au point produit, test, etc.). Concrètement, cela implique d'accepter de renoncer aux développements opportunistes pour répondre aux besoins immédiats du marché : des cycles courts de mise sur le marché (6 semaines) avec des risques de non-conformité. Un modèle «marque» doit avant tout tenir dans la durée sa promesse qualité... la marque ne doit pas mentir.

En terme d'organisation, l'enjeu est de renforcer le style. Concrètement, j'ai dû séparer le style du produit pour recréer une identité forte. J'ai construit un pool de stylistes sous la houlette d'une responsable de collections pour qu'il devienne une entité à part entière. La mission clé de la responsable des collections : être, avec moi, la garante des valeurs Sergent Major et y insufer toute la créativité nécessaire à sa vitalité, son renouvellement. Etre dans l'air du temps sans décharger la marque de sens... c'est le challenge à relever !

Quant aux chefs de produits, je les ai recentrés sur la structure de collection, la négociation avec les fournisseurs et le pilotage du développement pour répondre à tous les critères de qualité que nous nous imposons en négociant les meilleurs prix.

Nous avons tous un objectif commun : se donner le temps de penser la collection à l'avance, bien travailler les histoires fortes de la marque, les charger de sens. Au départ, pour mettre sous contrôle cette évolution, on a instauré des «clubs de style», instances collectives d'arbitrage pour remettre en adéquation nos collections et nos valeurs. Les clubs de style existent toujours et facilitent notre apprentissage. On décide de plus en plus vite et de mieux en mieux ! Notre conducteur devient de plus en plus clair.



*Le bilan de ces changements et le temps nécessaire pour mener cette transformation ?*

— Au départ, il nous a fallu du temps pour se convaincre et accepter la nécessité de changer de modèle. Après cette étape, nous avons travaillé rapidement. Je suis un défenseur farouche du mouvement. Même si parfois on se trompe, c'est dans le mouvement que de nouvelles opportunités se créent. Au fond, ce qui met en danger la marque, c'est de ne pas la faire évoluer, de la laisser éter dans l'air du temps... Le vrai danger pour notre équipe et notre marque c'est la non remise en cause !

... Maintenant, j'attends la réussite économique.



# → La marque, atout cœur du dirigeant

Entretien avec  
Vincent Huguenin



Vincent Huguenin a exercé différentes responsabilités dans l'industrie du prêt-à-porter.

Il a commencé sa carrière dans l'entreprise familiale Huguenin SA et l'a poursuivie successivement chez André, Bidermann, Devanlay, Petit Bateau puis Kenzo. La marque est, de son point de vue, à 100 % sous la responsabilité du dirigeant. C'est pourquoi, lorsqu'il a rejoint Petit Bateau en 1993, il s'est tout de suite attaché à reconstruire l'identité de la marque, tout en poursuivant le travail de redressement amorcé par son prédécesseur.

**L**a marque est-elle un bon outil de transformation ?

— Absolument, la marque est un outil fantastique pour focaliser l'ensemble des énergies sur une dynamique. Regardez par exemple la différence entre les entreprises où les gens disent : «nous on est no brand» et celles où les hommes vivent au rythme de la marque ! Cela dépend bien sûr des secteurs... mais je ne connais aucune entreprise de biens de consommation qui n'ait pas le souci de développer une relation pérenne avec le consommateur. Sinon elle construit un savoir-faire purement industriel et prend le risque que, chaque matin, il y ait un Chinois qui commence à produire la même chose qu'elle, à des coûts plus compétitifs !

**L**es questions de marque visiblement vous tiennent à cœur... quelle a été votre première expérience ?

— J'ai été confronté à ces questions dès le début de ma carrière, au sein du groupe Devanlay. C'était en 1987, à une époque où la division sous-vêtements féminins était à la croisée des chemins. Pour faire court, l'essentiel des ventes de sous-vêtements féminins se faisait sous marque de distributeur dans les hypermarchés et les magasins populaires. Pour pérenniser l'activité, il a fallu passer d'une logique de production en grande série à celle d'une gestion de marque. Heureusement, il y avait dans le portefeuille récupéré par le Groupe une marque porteuse, Scandale, née comme Lacoste

dans les années 30. Nous avons tiré profit de la place qu'il restait, entre DIM et Playtex, pour une marque haut de gamme de lingerie raffinée et féminine vendue dans la grande distribution. C'est ainsi que nous avons «fait Scandale», en relançant la marque tout en engageant une transformation industrielle, logistique et informatique. Un projet passionnant... Au bout de quatre ans, le chiffre d'affaires de Scandale représentait la moitié de l'activité !

**T**outes les situations sont-elles bonnes pour lancer une transformation par la marque ? La marque peut-elle être une priorité en situation de redressement ?

— Vous avez raison, on ne travaille pas sur la marque si quelques fondamentaux ne sont pas au rendez-vous. J'en veux pour preuve mon expérience chez Petit Bateau. Petit Bateau, fin 93, était en perte de vitesse. L'entreprise familiale avait été rachetée par Yves Rocher en 1988 ; elle était leader du sous-vêtement, principalement en France, mais n'avait pas su anticiper la montée en puissance des hypermarchés. C'est mon prédécesseur, Pierre Letzelter, qui a, à la fois, engagé le travail de réorganisation, de fermeture d'ateliers et de sites et a lancé Petit Bateau dans la grande distribution. Il a fait le pari de baisser les prix de 30 % pour gagner en volume et commencer à délocaliser... Mais n'oublions pas que c'est bien la marque qui a rendu cela possible, par un accueil à bras ouverts de la distribution qui a permis l'amorce d'un cercle vertueux

d'augmentation des volumes et de baisse des prix par la délocalisation.

**P**ourquoi la marque est-t-elle devenue le pivot de la transformation chez Petit Bateau ?

— En 93, Petit Bateau était assaini mais le redressement restait fragile. La rentabilité d'exploitation était juste à l'équilibre. En revanche, la culture d'entreprise était restée très industrielle. L'enjeu était là : transformer une entreprise industrielle en une entreprise tournée vers son marché. La situation était périlleuse : d'une part, un affaiblissement de la marque lié à une présence de plus en plus forte dans la grande distribution... et donc le risque d'être complètement captif de ce circuit et de ne plus rester maître du produit ; d'autre part, il y avait un décalage complet entre l'imaginaire de marque vécu par le consommateur et la réalité perçue, en termes de produit, de boutique, de communication... et donc le risque d'un désintérêt rapide et profond du consommateur.

**C**omment un directeur général appréhende-t-il une marque ?

— Les valeurs de la marque sont d'abord les valeurs de l'entreprise. Un directeur général ne peut s'en désintéresser, même s'il s'entoure des professionnels les plus compétents. Pendant toutes ces années chez Petit Bateau, j'ai été non seulement président mais aussi directeur de la marque ; le style a toujours dépendu de moi. Je ne sais pas si c'était bien ou pas. Mais je suis convaincu que l'on ne peut pas gérer une entreprise créative sans s'investir très fortement dans le produit et le protéger. Dans le cas de Petit Bateau, il fallait repositionner et remettre la marque au centre de l'entreprise ! Cela a d'ailleurs nécessité deux à trois ans. J'ai toujours été présent à toutes les réunions de collection. Si je regarde mon emploi du temps de l'époque, un tiers de mon temps était consacré au produit et 100 % à la marque !

**S**ur quelles valeurs de la marque vous êtes-vous appuyé ?

— Comprendre une marque, c'est la comparer à un être humain : définir un certain nombre de traits physiques, de traits de caractère, de valeurs et s'efforcer d'établir son système relationnel. Il nous est apparu très vite que Petit Bateau était un enfant. Le propre de l'enfant, c'est de ne pas être nostalgique ; c'est l'innocence, la pureté et surtout la gaieté que Petit Bateau ne véhiculait plus depuis des années. L'erreur avait été de s'être projeté, avec des yeux d'adulte, dans une vision nostalgique de l'enfance en contradiction avec les racines de la marque ! On avait aussi sous-estimé deux liens très forts : d'une part, la transmission entre mère et fille au moment de la première grossesse, la capacité de conseil et de prescription de la mère vers la fille... qui nous a permis de redevenir appétissant, de nous refaire une modernité ; d'autre part le lien entre la mère et l'enfant, le «tout ce que vous apportez à nos enfants, on aimerait bien l'avoir pour nous aussi». Ces valeurs développées par la marque ont ensuite été accaparées et détournées par les femmes... et c'est ainsi que le tee-shirt Petit Bateau est devenu un accessoire de mode, qui représente aujourd'hui 20 % du chiffre d'affaires de la société. Un des pièges aurait été de développer des collections femme ; Petit Bateau est et doit bien rester une marque d'enfant et de sous-vêtement que les adultes peuvent détourner.

**L**a transformation par la marque vient-elle par hasard ?

— Rien ne vient par hasard ou par chance, je ne crois pas au miracle ! Il faut s'entourer de personnes ayant des sensibilités différentes pour susciter une émulation créative. Mais surtout, il faut être au contact permanent des consommateurs, avoir une proximité de tous les jours avec le terrain. Il est donc fondamental de bâtir une organisation qui traduise cette priorité. A mon arrivée en 93, le

marketing ne comptait que deux personnes. Un de mes premiers objectifs a été de développer et faire monter en puissance un marketing qui était hyper centralisé... avec les frustrations commerciales énormes que cela peut générer ! Mais c'était très important. Ensuite, il a fallu détecter le besoin de faire évoluer l'organisation et savoir faire franchir des caps. L'adhésion est clé pour obtenir des résultats ; le reste est de l'incantation. Je ne vois pas comment cela aurait été possible autrement. De plus, si vous voulez faire passer un message fort, puissant, il faut qu'il soit unique et pour avoir une cohérence, il faut impérativement centraliser.

**V**ous avez utilisé la marque comme un outil fort de centralisation...

— Je dirais qu'une organisation très centralisée était nécessaire pour redéployer la marque. Dès l'instant où chacun s'est imprégné du message et est capable de le restituer à son niveau... tout est plus simple. Il y a des étapes importantes à respecter et il faut rester mobile, notamment sur les organisations. D'ailleurs, à un moment donné, il s'est avéré que l'ensemble des équipes avait adhéré au message de marque et que la centralisation était devenue trop forte. A ce moment-là, j'ai à nouveau fait évoluer l'organisation en décentralisant en partie le marketing dans les canaux de distribution. Mais j'ai toujours gardé l'arbitrage sur les questions de stratégie, d'image et d'investissement.

**L**e levier de la marque est-il pertinent pour s'internationaliser ?

— Nous nous sommes aperçus que les valeurs de l'enfance que nous avions développées avaient un gros avantage : c'était des valeurs assez universelles et faciles à transposer à l'international. Elles nous ont permis de développer très fortement Petit Bateau : en l'espace de huit ans, entre 1995 et 2002, le chiffre d'affaires a triplé et la croissance a été deux fois

---

plus rapide à l'étranger. Mais nous avions construit notre développement international plus sur l'idée d'exporter tout ce que nous avions fait en France, qu'à nous internationaliser au sens strict du terme. S'internationaliser, cela suppose une capacité à transposer le message historique de la marque dans un contexte multiculturel et, ensuite, une organisation capable de déployer la marque hors de France, une vraie structure de marketing international qui donne des moyens aux filiales... Quand on y regarde de plus près, il y a peu de marques pour lesquelles le chiffre d'affaires à l'international est supérieur au chiffre d'affaires en France. Les entreprises de distribution ont elles aussi des difficultés à s'internationaliser. Par exemple, le chiffre d'affaires de Gap à l'international ne représente que 15 % du Groupe. La question à laquelle je n'ai pas eu le temps de trouver une réponse, c'est la capacité qu'avait Petit Bateau à devenir une marque internationale. Marque internationale ou marque française réussissant à exporter son concept français... c'est très différent.

*Comment voyez-vous le rôle du directeur général dans ces fortes périodes de changement ?*

— Ce qui fait la force d'une stratégie, c'est la focalisation de l'ensemble des énergies mises au service d'un objectif. Il y a énormément d'énergies dans une entreprise et elles peuvent être centripètes ou centrifuges. Le rôle du management, c'est de les fédérer au service d'un seul objectif, cohérent et solidaire ; de communiquer pour que tous soient conscients qu'il existe un objectif précis et clair et que l'on sait où l'on va.

Je crois aussi qu'il est essentiel de partager le constat, c'est une étape que l'on loupe un peu trop souvent. Il faut savoir prendre le temps de partager un bilan, si vous voulez, ensuite, que les énergies portent une nouvelle stratégie et un nouvel enjeu. Il faut

que les collaborateurs aient adhéré à minima au bilan, qu'ils sachent regarder et décrire l'organisation à mettre en place. Bien sûr, il n'y a pas de management sans vision mais cela ne suffit pas, un directeur général doit être aussi un homme de conviction. C'est un besoin énorme dans les entreprises. Et je vois malheureusement tellement de managers qui n'ont pas de conviction.

*Transformer par la marque, est-ce que cela nécessite un style de management particulier ?*

— Je le pense. C'est au directeur général d'assurer la cohérence interne au service de la différenciation. Il y a ainsi un principe que j'essaie d'appliquer et de faire partager à mes collaborateurs : «Regardez les concurrents, regardez ce qui se passe autour de vous. Mais surtout, exprimez ce que vous êtes». C'est en cultivant ses différences et en essayant d'atteindre l'excellence dans ses points forts que l'on s'impose sur un marché. Combien de marques font l'exercice classique : points forts / points faibles ? Moi j'adore ce genre d'analyse et je la pratique toujours avec plaisir. Dans neuf cas sur dix, les gens concluent «il va falloir que je m'améliore sur les points faibles». Quelle erreur ! Les points faibles, on s'en moque. Il faut, en revanche, savoir pousser à fond ses points forts et chercher à les améliorer toujours plus. Mon grand objectif chez Petit Bateau a été que les produits soient identifiables, qu'ils expriment notre personnalité et notre différence.

---



## 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 Demandez le programme...

Le pilotage de la transformation

- *Passer des projets à la transformation*
- *Bâtir le programme... et son indispensable "tonneau"*
- *Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation*

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



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

Elle compte aujourd'hui quatre-vingts consultants.

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

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

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

