



HAL
open science

Prospective de la distribution exercice DD plus : annexes

Isabelle Menant, Michel Godet

► To cite this version:

Isabelle Menant, Michel Godet. Prospective de la distribution exercice DD plus : annexes. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat (CNE). 1989, 69 p., tableaux. hal-02185202

HAL Id: hal-02185202

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185202v1>

Submitted on 16 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PROSPECTIVE DE LA DISTRIBUTION
EXERCICE DD PLUS

ANNEXES

SYNTHESE DES ENTRETIENS D'EXPERTS

Mars 1989

Note rédigée par Isabelle MENANT
sous la direction de Michel GODET

EDF/GDF
Direction de la Distribution

GERPA
26 rue Montmartre
75001 PARIS

Une étude prospective concernant l'avenir de la distribution à l'horizon de 15 ans, a été lancée il y a déjà quelques mois, sous la responsabilité de Pierre ENGELDINGER. Un groupe de travail, de huit membres de la Direction de la Distribution (DD) et dénommé "DD PLUS" a été constitué. En font partie :

- Michel AUBERT, Service Technique Gaz;
- Jacques COL, Service Commercial;
- Yves COLLIOU, Service Administratif;
- René GAULION, Service Relations Clientèle;
- Rémi GRASSET, animateur du groupe, Service des Structures;
- Gérard MAIRE, Service Technique Electricité Centre d'Asnières;
- Bernard SAIZ, Service Plan-Gestion
- Pierre-Roger VASSORT, Service Informatique et Méthodes;

Ce groupe bénéficie du conseil méthodologique du Professeur Michel GODET. La méthodologie adoptée pour cette étude est l'analyse structurelle. Après un premier travail qui a permis d'élaborer une liste de variables internes et externes caractérisant la Distribution, une deuxième étape a été consacrée à la consultation d'experts internes à EDF/GDF/DD, et également extérieurs (liste des experts en annexe 1).

Le principe de ces entretiens (réalisés par les membres du groupe DD PLUS, assistés d'Isabelle MENANT, chargée d'études au GERPA) était de garantir l'anonymat des propos. C'est la raison pour laquelle cette synthèse reprend *en italique* telle ou telle remarque, sans, bien sûr, en dévoiler l'auteur. Par ailleurs, il a été décidé d'ordonner ces propos en respectant le plan et la classification des variables (liste en annexe 2: ces variables, ainsi que quelques idées clés sont reprises dans le texte en souligné) :

- 1/ **Politique** : vers une entreprise régionale et un service individualisé ?
- 2/ **Economique** : de la croissance quantitative au développement qualitatif
- 3/ **Social** : des certitudes, mais aussi des inquiétudes
- 4/ **Organisation** : la nécessaire métamorphose des structures et des comportements
- 5/ **Technologie** : pas de révolutions, mais des améliorations
- 6/ **Interface avec EDF/GDF** : une concurrence stimulante ?
- 7/ **Environnement général** : une croissance faible, l'ouverture européenne et des vulnérabilités

1/ Politique : vers une entreprise régionale et un service individualisé ?

Le problème essentiel est ici lié à la taille EDF/GDF/DD. En effet, contrairement à la Lyonnaise des Eaux, par exemple, qui est très bien intégrée au niveau local, EDF est perçue avant tout comme une entreprise nationale. La montée en puissance des collectivités locales, du pouvoir régional pourrait, selon certains, imposer un renforcement de la régionalisation et les différences entre les régions pourraient s'accroître dans les années à venir. Concrètement, pour la DD, le niveau régional futur pourrait être plus large qu'à l'heure actuelle (à l'image des provinces par exemple ou même des länders en RFA), les DR devenant alors des centres de coordination. Dans tous les cas, les centres devraient obtenir une plus grande autonomie au niveau local. Le risque est bien sûr d'être soumis et contraint par les pouvoirs politiques locaux et régionaux.

Une autre conséquence de la régionalisation serait l'individualisation de traitement : traités de concessions spécifiques, service à la carte, ce qui pousse certains à affirmer "*non à une égalité de traitement, oui à une égalité de satisfaction*" (nouvelle notion de service public individualisé). La qualité du courant attendue étant variable selon les usages, avec un courant standard, on vend des qualités inutiles et on ne fournit pas certaines prestations souhaitées.

Dans ce contexte, on se pose naturellement la question de la gestion du quart-monde. A ce jour, quand on coupe pour impayé, on crée une marginalité supplémentaire; l'une des solutions pourrait être le compteur à pré-paiement qui deviendrait un service parmi les autres de la DD.

La politique tarifaire aujourd'hui très complexe, demande à être révisée et simplifiée. Il faudrait, entre autres, revoir le signe tarifaire (kWh) bien souvent sans grande signification pour les usagers. Une simplification du système de tarification pourrait avoir des conséquences très lourdes pour la DD, en particulier au niveau des effectifs (diminution des activités d'accueil, etc ...).

Quant à la privatisation, elle n'est pas ressentie comme un risque majeur. *"le risque majeur c'est la fonctionnarisation"*. Tout est question de volonté : *"si l'on ne veut pas être privatisé, il faut se battre"*.

2/ Economique : de la croissance quantitative au développement qualitatif

L'évolution vis à vis de la clientèle est déterminante pour l'avenir de la L.D. En effet *" le client risque de devenir exigeant sur la qualité des services et également sur leur ampleur"* et l'on passe peu à peu d'un enjeu quantitatif à un enjeu qualitatif : *"on va vendre des services et de la qualité, et non du kWh"*. Dans un contexte de croissance lente, à contenu énergétique faible, le succès de l'électricité dépend de sa valeur d'usage. Pour faire face à cet enjeu, il convient donc de développer des services personnalisés, le conseil auprès des clients (sans toutefois tomber dans le mercantilisme); cette fonction clientèle sous-estimée dans le passé doit être au coeur des préoccupations de la DD car c'est bien la DD qui est en relation avec le client. A l'objectif actuel : *"la DD premier groupe français au service du particulier"*, certains préfèrent : *"le centre de distribution, première entreprise régionale au service du particulier"*.

Ces considérations vont donc dans le sens d'une diversification. Celle-ci doit se faire progressivement, si possible à partir des compétences de l'entreprise vers :

- la facturation de clientèle,
- les réseaux câblés cités très souvent (même si certains pensent que *"c'est déjà du passé !"*), *"comme support de l'information et moyen de valorisation des contraintes"* ;
- la cartographie (partager les coûts avec les communes par exemple),
- les sociétés de services à partir des ATIC,
- la représentation locale d'autres services publics,

- la domotique dont on parle beaucoup, mais qui, selon certains interlocuteurs, n'est pas innovante et n'aura qu'un impact mineur sur la DD.
- la fonction de conseil objectif auprès du client (sans que le compteur soit une barrière),
- l'ouverture sur le tiers-monde ou l'étranger citée par un interlocuteur comme forme de diversification. Cette voie pourrait être une source de développement important pour EDF-GDF, mais elle implique une coopération profonde avec une présence dans les pays, peu compatible avec l'esprit casanier des Français,

La diversification est donc un enjeu important pour les années à venir, mais elle est encore au stade expérimental. Par ailleurs, plus qu'une politique générale de diversification, il est important de saisir dès aujourd'hui les opportunités au niveau local, là où elles se présentent. De plus toute tentative de diversification risque de se heurter à la concurrence.

N'oublions pas les nouveaux usages. Quels seront-ils dans 15 ans ? est-il possible d'imaginer l'arrivée massive de véhicules électriques ? la diffusion de la climatisation ? ou encore des usages domestiques nouveaux comme le sont la lampe à halogène ou le four à microondes ?

Quant à la mixité, elle ne semble pas être un problème crucial pour la majorité des interlocuteurs. Elle est synonyme d'économies de structures, de personnel, et la rente dégagée par la mixité serait de 2 à 3 centimes au kWh, soit 20% du coût de distribution. "*Le démixtage serait du gaspillage*". L'utilisation de l'infrastructure DD est un bon point pour GDF (vu de GDF, "*la DD ne peut pas être une entreprise filiale*"), tout au moins dans le statut actuel (parité de représentation EDF et GDF). Même si les problématiques EDF et GDF sont très différentes et si une séparation n'est pas exclue, il est probable que la DD restera mixte.

Certains points de vue divergent toutefois un peu : "*compte tenu de la concurrence de plus en plus vive entre EDF et GDF, un démixtage fort (jusqu'aux centres de distribution) est une évolution possible*". On parle ainsi de lignes de produits; peut-être est-il encore trop tôt pour savoir s'il faut en faire ou pas ("*des expériences doivent être conduites*").

3. Social : des certitudes, mais aussi des inquiétudes

Au sein du volet social, deux préoccupations importantes émergent : la gestion des ressources humaines et les syndicats.

La gestion des ressources humaines sous toutes ses formes (formation, effectifs, ..) est au cœur des débats. De plus en plus, il faudra un personnel motivé, professionnel (le terme professionnalisme a été très souvent prononcé) et adaptable. *"Le niveau culturel sera plus élevé et le recrutement se fera plus sur des qualités personnelles que techniques, et sur les capacités d'adaptation à l'environnement"*. Cette arrivée de jeunes plus cultivés, mieux formés ne sera pas sans conséquences : *"il faudra trouver un équilibre entre cette nouvelle population et les anciens"* (les structures hiérarchiques seront-elles les mêmes ?), d'où l'importance d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines. *"surtout au niveau du centre"*.

Dans ce contexte, une place importante devra être accordée à la formation interne : *"en faire un maximum, mais hors du temps de travail", "former les cadres dirigeants, oui, mais attention à la formation gadget !". "Faire des cadres des formateurs, former des chefs de groupes responsables et en faire des animateurs sont une nécessité"*. C'est presque d'autoformation collective qu'il s'agit.

Il faut motiver le personnel, et pour ce faire lui donner des signes de satisfaction et de récompense, et pas seulement au niveau financier : *"l'argent n'est plus la seule carotte !"*. Une rémunération au mérite collectif est souhaitée par certains (sous réserve bien sûr d'avoir des objectifs précis et des outils de mesure de performances). Sur le plan individuel, évolution de carrière et promotion sont plutôt proposées comme signes de récompense.

Nul ne doute de la diminution des emplois dans les années à venir (augmentation de la productivité, notamment chez les cols blancs); d'aucuns affirment qu'elle peut se faire *"en douceur, sans licenciements"*. Le vrai problème est, semble-t-il, qu'une grande partie du personnel n'est pas préparée à changer de métier, d'où l'importance une fois encore de la formation et de l'adaptation interne.

Les propos concernant les syndicats ont été dans l'ensemble un peu sévères (*"ils s'essouffent peu à peu"*, *"il faut une révolution dans les mentalités"*, *"le problème dans 15 ans est d'avoir des syndicats dignes de ce nom"*) et les avis sont partagés quant à leur évolution.

Selon les interlocuteurs, deux scénarios peuvent être envisagés :

- le scénario de "l'essoufflement progressif", c'est à dire une poursuite des tendances actuelles, avec une perte de vitesse des syndicats dans les 15 ans à venir.

En effet, le discours syndical dans l'entreprise est peu crédible : les négociations sur les salaires sont pratiquement inexistantes, les liaisons avec les adhérents diminuent par manque de militants (il est de plus en plus difficile de trouver des représentants de qualité car la motivation s'émeousse suite au manque de contenu des négociations). Cette érosion du pouvoir syndical risque d'être difficile à gérer : apparition de groupes de pression de coordinations avec lesquels il est dur de négocier.

- le scénario du regain syndical, sans doute plus souhaitable car plus facilement gérable. Remarquons que la syndicalisation est faible en France à ce jour, tel n'est pas le cas dans les pays d'Europe du nord, Toutefois, *"si les syndicats sont indispensables"*, certains auraient une position très fermée vis à vis de l'Europe, et il ne faudrait pas qu'ils deviennent un frein à l'ouverture.

Par ailleurs, certains regrettent l'absence d'un véritable dialogue social, notamment dans certains centres, où la direction se limite aux *"figures imposées"* et souhaitent vivement un développement des négociations en dehors des organismes statutaires.

Quant aux conflits sociaux, même si la DD n'est pas en première ligne pour ce problème, il y en aura toujours et *"c'est plutôt sain"*; cependant, il faut continuer à faire preuve d'imagination pour trouver des modes d'expression autres que les coupures qui sont de moins en moins acceptables; à défaut, il faudrait peut-être revoir la réglementation du droit de grève, et donc remettre en cause les statuts (les statuts sécurisants sont la contrepartie de la continuité du service).

4/ Organisation : la nécessaire métamorphose des structures et des comportements

La DD est soumise à certaines rigidités et son devenir est conditionné par l'évolution de son organisation. Il convient *"d'assouplir les règles"* et de permettre à chaque centre d'avoir sa personnalité. La décentralisation est-elle la solution ? les avis sont partagés. Pour certains, *"le poids du pouvoir central n'est pas abusif, mais il y a un problème de fonctionnement entre le central et le local"* : il faut donner du poids à l'expression de la base, être décentralisé pour les moyens d'analyse (mais pas trop !), fonctionner en petites équipes autonomes, bref, une meilleure centralisation stratégique et une décentralisation opérationnelle s'impose.

Dans cette perspective, la structure même de la DD ne serait pas trop modifiée : l'importance du centre subsisterait : *"il y aura toujours des CD, et même des centres de résultats"*, mais les DR verront leur mission modifiée (et de plus il y en a trop : il en faudrait 10 tout au plus). Quant au district, il n'y a pas consensus : d'aucuns prévoient un éclatement progressif du district avec une maille élémentaire appelée à grandir : ce sera le centre ou la subdivision; d'autres, au contraire, pensent qu'il faut préserver les districts, surtout en milieu rural, quitte à leur confier de nouvelles missions (représentation d'autres secteurs publics par exemple et orientation des citoyens dans leurs démarches auprès de ces services publics).

En ce qui concerne la polyvalence des agents, il faut la développer sans toutefois tomber dans l'excès "*bon à tout, bon à rien*". Des changements profonds dans la façon d'exercer certains métiers (télérelève, ...) auront comme conséquence un besoin de reconversions qu'il faut anticiper. Ces reconversions seront possibles à grands coups de formation : échanges de personnel interunités, interdirections, apparition de nouvelles fonctions pour des administrateurs de réseaux et des assistants locaux.

Dans ce contexte, l'absence de stratégie de communication déplorée par certains n'est plus de mise. Des efforts d'information et de communication sont nécessaires, mais "*attention, on peut être surinformés et sous-communicant !*". Bref, informer n'est pas communiquer.

C'est toute la crédibilité de la direction qui est en jeu; en effet, le personnel ressent un décalage entre le discours de la direction et la réalité. La communication n'est pas seulement l'affaire d'une direction spécialisée, mais de chaque responsable là où il se trouve. Il faut donc être à l'écoute et avoir un encadrement de qualité.

L'encadrement intermédiaire (à partir des chefs d'unités) semble jouer un rôle très important. Sa transformation est vitale : "*il faut une révolution culturelle*". "*D'un scepticisme inactif et d'un individualisme assez fort*", il n'est que rarement capable de donner un sens à l'action et de motiver ses troupes. Il faut donc clarifier les objectifs au niveau collectif, accorder plus d'importance aux entretiens individuels, enfin rechercher en permanence l'équilibre de l'individu dans l'entreprise. Cet enjeu est d'autant plus important que l'on est en période de reconversions d'emplois.

Une telle métamorphose des structures (centralisation stratégique, décentralisation opérationnelle) et des comportements (révolution mentale des cadres au service d'une information crédible et d'une communication permanente) passe par des projets mobilisateurs. On retrouve ici les notions classiques de projets locaux au service d'objectifs stratégiques globaux, qui peuvent très bien se développer dans le cadre du MSI, étant entendu qu'il vaut mieux faire un projet sans le dire que le dire sans le faire (autre variante : mieux vaut un objectif clair et un plan peu précis que l'inverse).

5/ Technologie : pas de révolutions, mais des améliorations

Un premier constat majoritaire s'impose : à l'horizon considéré (15 ans), il n'y aura pas de révolutions technologiques (prééminence du service sur l'outil), mais certains citent néanmoins des améliorations. On remarquera d'ailleurs que, sur les quelques 70 variables (internes et externes) caractérisant le système distribution, deux seulement sont directement liées à la technologie : qualité du produit (par exemple microcoupures) et innovation des procédés techniques.

Ces améliorations concerneraient :

- les réseaux gaz où le polyéthylène est une tendance lourde à 15 ans et où la disparition de la fonte (mais pas de l'acier) est probable; l'apparition de matériaux composites (plastiques renforcés), de raccords électrosoudables, et la disparition du grattage dans les tubes est aussi du domaine des possibles;
- l'électricité : télécommande des postes basse tension et moyenne tension en milieu urbain, télérelève (celle-ci n'est pas souhaitée par tous : *"il faut plutôt redonner un visage humain à EDF"*);
- le diesel dans les postes, afin d'effacer les pointes chez le client et les coupures;
- les batteries car *"si l'on réussit à dépasser 200 Wh/kg, on peut également envisager de faire face aux pointes"* ;
- les turbines à gaz où une concurrence assez vive entre les constructeurs de turbines à gaz est prévisible et pourrait entraîner une baisse des prix des turbines, ce qui laisse un avenir aux centrales gazières (surtout pour les grosses puissances);
- quant aux microcentrales nucléaires, *"c'est de la foutaise"* pour certains;
- à un horizon plus lointain, la question de l'hydrogène pourrait resurgir;

L'ensemble de ces améliorations permettront d'avoir une meilleure fiabilité des réseaux, une meilleure qualité de produit, et peut-être de faire une détection préventive des accidents.

Par ailleurs, il devient de plus en plus nécessaire d'avoir un produit de qualité, très pur, très bon. *"Pour les entreprises, la qualité de l'électricité fait partie du cahier des charges"* ; il faut en faire un produit haut de gamme quitte à le faire payer plus cher. Sans parler encore de domotique, la diffusion progressive de l'informatique dans les foyers va dans le même sens.

Si la mise en souterrain est envisagée comme une amélioration sur le plan environnemental, elle serait aussi garante d'une meilleure qualité de produit (référence faite à la RFA).

6/Interface avec EDF/GDF:une concurrence stimulante ?

La DD n'est pas désincarnée, et son évolution est liée à celle d'EDF et GDF. A l'horizon de 15 ans, certains de nos interlocuteurs imaginent une DD faite d'une centaine de centres, (centres entreprises, mais pas complètement autonomes) toujours mixtes, et avec une très forte personnalité. Point important : dans un tel contexte, *"les échelons DR et DD n'auront que très peu de valeur ajoutée par rapport à EDF et GDF qui sauront s'imposer au niveau européen (ils en ont les moyens, ce qui n'est pas le cas de la DD !)"*.

Tout le monde ne partage pas cette vision et quelques uns de nos interlocuteurs envisagent plutôt un développement important de la DD à 15 ans. le développement des deux établissements se faisant par la clientèle actuelle de la DD : *"la DD sera de plus en plus le fer de lance des deux établissements". Tout se passe comme si la concurrence de plus en plus vive entre EDF et GDF était le facteur qui conditionnait le plus l'évolution de la DD.*

Les statuts juridiques ne devraient pas changer (malgré leur obsolète ?), ni le statut social qui laisse finalement quelques degrés de liberté. Cependant, l'Etat ne devra plus seulement se contenter de son rôle de gestionnaire, il lui faudra aussi arbitrer.

Sur l'endettement, les avis sont très partagés. Certains y voient un frein à l'investissement et à l'achat de concessions. Pour d'autres, "*EDF étant le meilleur emprunteur du monde*", cela ne risque en aucun cas de contraindre la stratégie d'EDF.

Si l'on parle souvent de l'échéance 1993 (voir paragraphe suivant), ce n'est que très rarement que l'échéance 1996 est abordée; et pourtant ! Cette date risque d'être un virage juridique important, en raison de la remise en cause éventuelle du 1%. De même, le système de retraites pose problème à long terme : les inactifs seront bientôt plus nombreux que les actifs, en raison de l'allongement de l'espérance de vie.

7/ Environnement général : une croissance faible, l'ouverture européenne et des vulnérabilités

"Il faut penser européen dès aujourd'hui" . car ce peut être une révolution essentielle sur bien des plans :

- renouvellement des concessions : si la DD a une certaine autonomie, elle peut saisir des opportunités et aller conquérir des positions à l'étranger, mais attention à la réciproque !.
- common carrier,
- confrontation des qualités de services, et donc concurrence accrue,
- normalisation nécessaire.
- montée en puissance des associations de consommateurs,
- libre circulation des hommes : possibilité de recruter des étrangers, mais ce n'est pas dans la culture d'EDF et le phénomène devrait rester marginal, au moins au niveau des cadres.

- approvisionnement : entre un libéralisme total et le statu quo actuel, il sera possible de trouver un compromis (prendre exemple sur les pétroliers).

Concrètement le rapprochement des pays européens devrait favoriser les échanges d'expériences avec les distributeurs étrangers ("*pourquoi ne pas envisager des prises de participation au capital de distributeurs étrangers ?*") et aussi la concurrence.

Dans un tel contexte, la DD se doit d'être compétitive, et ce d'autant plus que dans les années à venir, "la croissance sera faible" et il faudra faire mieux en vendant moins, d'où l'importance des services. Toutefois ce pourrait être une croissance à deux vitesses avec une population aisée dont on pourrait profiter et une population marginale qu'il faudrait assister. Cette faible croissance risque aussi d'accroître la concurrence entre EDF et GDF et donc de placer la DD dans une position stimulante mais délicate.

Selon certains, l'évolution des technologies de l'information continue à grande vitesse. "*C'est le ferment de la transformation de la maison*", car elle oblige à faire table rase d'un certain nombre de méthodes de travail. Le développement des systèmes experts (pas avant 10 ans), devrait permettre de mettre de l'intelligence dans l'assistance à l'utilisateur, grâce à des interfaces plus conviviales (vocales entre autres); les capacités de l'informatique sont énormes, les systèmes experts très performants. "*mais les maîtrisons-nous réellement ?*". A l'opposé de ces considérations, d'autres pensent que ces évolutions techniques resteront mineures (cf § 5).

L'un des derniers grands thèmes abordés a été celui de l'environnement. Le problème du CO2 semble insoluble, et à terme, les mouvements écologistes pourraient devenir les alliés d'EDF. En ce qui concerne directement EDF, à 15 ans, "*les lignes seront sous terre*".

L'avenir de la DD dépend donc de la façon dont elle supportera ces changements. Elle est aujourd'hui à la recherche d'une identité. D'une image et *"on est plus fier d'appartenir à la production qu'à la fonction clientèle: il faut une image distribution forte"*. L'objectif est de trouver une organisation qui permette à la DD de remplir le mieux possible sa mission vue des clients : *"EDF ne risque rien si elle est aimée des français"*.

GDF est sur ce plan défavorisé car *"le gaz est une énergie sûre mais qui a la réputation de ne pas l'être"*. En effet les accidents dus au gaz, même s'ils sont peu nombreux, sont spectaculaires et très impopulaires. Pour les années à venir, on peut espérer une meilleure sécurité des réseaux gaz, car les améliorations techniques permettront de faire du préventif (auscultation des réseaux) et de réagir vite et mieux en cas de problème. La sécurité du client sera également meilleure : systèmes de fermetures en cas de fuite, Quant à la vulnérabilité des systèmes énergétiques, c'est surtout pour le nucléaire que se pose le problème.

Par ailleurs, si un évènement catastrophique du type Tchernobyl devait se produire, c'est l'ensemble de l'outil productif qu'il faudrait reconsidérer.

LISTE DES EXPERTS

M. AILLERET	Directeur Général-Adjoint d'EDF
MM. BAGNOLET et JAVION	UNCM
M. BARBE	Chef du Service Plan-Gestion
M. BIENVENU	Inspecteur Général à la DG EDF
M. CALIPEL	Chef du Service des Structures
M. CHUPIN	CFDT
M. COLIN	Chef du Service Informatique et Méthodes
M. DAURES	Directeur de la DD
M. DAVID	Chef de Centre de Chartres
M. DE CHERGE	Chef du Service Technique Electricité
M. DOYARD	Adjoint au Directeur de la DD
M. DRIOT	Directeur-Adjoint de la DD
M. DUHEN	Chef du Service des Relations avec la Clientèle
M. ELY	Chef du Service Technique Gaz
M. FERRANDIZ	Chef de Centre de Vannes
M. FRANCONY	Directeur Régional de Rouen
M. GABE	Chef de Centre de Lyon
M. HENRY	Directeur de la DETN
M. LACOSTE	Contrôleur Général à la DG EDF
M. LARROUTUROU	Directeur Délégué de la DD
M. LE GORREC	Directeur-Adjoint de la DPRS
M. MAIRE	Directeur-Général-Adjoint du GDF
M. MEALLIER	Directeur-Adjoint au GDF chargé de la DOSEG
M. MILIN	Chef du Service Approvisionnements et Marchés
M. NOYELLE	Chef du Service Commercial
M. POUJOL	Chef du Service Administratif
M. ROGER-MACHART	député PS de Haute Garonne
M. SOLA	Chef du Service Communication
M. STOFFAES	Directeur-Adjoint de la DEPS
M. YVIQUEL	Directeur-Adjoint de la DD

LISTE ET GLOSSAIRE DES VARIABLES DISTRIBUTION

LISTE DES VARIABLES

VARIABLES INTERNES:

P1	Egalité de traitement (géographique, technique, tarifaire, facturation, coût-qualité)
P2	Juridisme des relations sociales (interne, augmentation)
P3	Insertion régionale (promotion régionale, intégration des activités d'EDF GDF dans le cadre des régions)
P4	Politique tarifaire
P5	Critères de gestion de la clientèle (quart-monde: peu en nombre et beaucoup en temps)
E1	Effectifs (volume)
E2	Positionnement Marketing
E3	Qualité du service à la clientèle (ex:accueil téléphonique)
E4	Productivité (coût de distribution)
E5	Nouveaux usages (innovation produits/marchés)
E6	Volume des ventes
S1	Formation interne (coût, contenu à adapter aux besoins)
S2	Niveau culturel des agents (pas seulement formation, mais aussi culture technique, comportement plus autonome)
S3	Répartition du pouvoir syndical
S4	Niveau de syndicalisation (militantisme, influence)
S5	Modalités de rémunération (intéressement, mérite)
S6	Projet d'entreprise (engagement de la Direction et mobilisation des agents)
S7	Identité/culture de l'entreprise, valeurs
S8	Système d'évaluation et de promotion (de tous)
S9	Gestion des ressources humaines (mobilité...)
C	Rapidité du renouvellement des métiers (nouveaux/anciens, prévoir)
O2	Pyramide des ages (vieillessement des effectifs, structure, creux-bosse)
O3	Emplois (volume et structure des postes de travail)
O4	Centralisation stratégique, décentralisation opérationnelle (petites équipes, autonomie, groupes responsables)
O5	Flexibilité (investissement, personnel, structures)
O6	Formes de travail (domicile, nouvelles formes de relevé des compteurs)
O7	Partenariat (collaboration avec partenaires sur certaines activités)
O8	Système d'information interne (gestion active et dynamique des flux intérieurs d'information, communication, transparence, circulation)
O9	Système de veille externe
O10	Portefeuille d'activités (degré de diversification)
O11	Mixité commerciale et technique (lignes de produits)
O12	Sous-traitance
O13	Astreinte
O14	Spécialisation/polyvalence des métiers, compétence
O15	Taille optimale de la maille élémentaire
O16	Système de gestion
O17	Structure de la Distribution
O18	Rôle de l'encadrement intermédiaire.
T1	Qualité technique du produit (micro-coupures)
T2	Innovation des procédés techniques

VARIABLES D'INTERFACE AVEC EDF GDF

- I1 Degrés de liberté de la DD (relations avec DG,DPT, DDSC)
- I2 Nouvelles formes de conflits sociaux (positifs pour l'utilisateur)
- I3 Niveau de prix de l'Electricité et du gaz
- I4 Volume d'investissement
- I5 Endettement
- I6 Capacité de production Electricité ou Gaz
- I7 Statut des agents
- I8 Rémunération, coût du travail horaire (coefficients hiérarchiques)
- I9 Financement des retraites
- I10 Financement des oeuvres sociales (renouvellement)

VARIABLES D'ENVIRONNEMENT GENERAL

- G1 Degrés de liberté par rapport à l'état (politique énergétique française)
- G2 Statut des entreprises (Privatisation)
- G3 Image (produit et entreprise)
- G4 Image "sécurité" du Gaz (changement de tuyaux, vérification d'installations intérieures)
- G5 Nouveau choc énergétique
- G6 Effacement du nucléaire (accident majeur)
- G7 Vulnérabilité des systèmes énergétiques (installations, organisation)
- G8 Déséquilibres Régionaux
- G9 Croissance économique
- G10 Contre : énergétique de la croissance (croissance de la demande, élasticité de la demande)
- G11 Taux d'intérêt réel
- G12 Innovation
- G13 Technologie de l'information (informatique, domotique)
- G14 Concurrence produits/services énergétiques (CPCU, prix, autoproduction: produits+services)
- G15 Déréglementation (renouvellement des concessions, rôle de l'Europe, etc...)
- G16 Ouverture européenne (marchés publics, responsabilité du fait du produit, européanisation du marché du travail, fiscalité, internationalisation des activités,normalisation)
- G17 Démographie (nombre, structure, vieillissement, taille des foyers)
- G18 Climat social général (national)
- G19 Incertitude de l'avenir
- G20 Corporatismes (coordination, groupes de pression, oligopolisation de la vie sociale, origine géographique, métiers/spécialisation)
- G21 Opportunités et contraintes d'environnement (sensibilité du public aux problèmes d'environnement)

GLOSSAIRE DES VARIABLES

VARIABLES INTERNES:

P1 Egalité de traitement (géographique, technique, tarifaire, facturation, coût-qualité)

Conçue à l'origine comme une caractéristique obligatoire d'un service public. La notion historique "égalité de tous devant le service public" a pu avoir pour corollaires un service rendu monolithique, standard ou peu diversifié, au moindre coût, octroyé aux usagers.

La jurisprudence et les usages retiennent heureusement la notion de "traitement égal de clients placés dans la même situation" (exemple: avantages aux clients gaz domiciliés). L'évolution actuelle admet des publics, et une gamme de service rendus, éventuellement payants, conciliant coût réel et sensibilité aux prix de chaque strate de clientèle, tendant vers "l'égalité de satisfaction des clients".

P2 Juridisme des relations sociales (interne, augmentation)

La réglementation introduite par les lois AUROUX dans le domaine des relations sociales a donné des droits et imposé des restrictions aux représentants du personnel. Ces dispositions ont été adaptés aux spécificités d'EDF-GDF. Dans la mesure où des textes précis réglementent le droit syndical, les litiges peuvent être tranchés par les juges. La CGT utilise déjà largement cette possibilité.

P3 Insertion régionale (promotion régionale, intégration des activités d'EDF et GDF dans le cadre des régions)

La montée en puissance des collectivités locales et régionales pourrait imposer un renforcement de la régionalisation avec des unités plus contraintes localement.

P4 Politique tarifaire

Elle a pour ambition de faire prendre à chaque consommateur et à tout instant une décision de consommer, ou de ne pas consommer, conforme à l'intérêt général.

Dans ce but le signal tarifaire répercute au niveau du client final ce que coûte à chaque instant à la collectivité (ce qui lui fait économiser) sa décision de consommer (de ne pas consommer). L'intérêt propre du consommateur se confond alors avec l'intérêt général.

La complexité du signal tarifaire est cependant limitée, dans chaque strate de clientèle, par la complexité, donc le coût, admissible pour les comptages. La complexité croît en général avec l'importance des consommations.

Dans chaque strate de clientèle, le client dispose de plusieurs options tarifaires: il choisit celle à laquelle il peut le mieux adapter son comportement. Ainsi évite-t-on de multiplier les comptages complexes chez les clients qui ne pourraient en utiliser les signaux à leur profit.

P5 Critères de gestion de la clientèle (quart-monde: peu en nombre et beaucoup en temps)

La gestion de la clientèle a pour objet d'ouvrir à nos clients l'accès à nos énergies, et de leur faire payer le juste prix, en tenant compte de la diversité de leurs besoins et de leurs attentes, dans des conditions de coûts acceptables pour nos établissements.

La prise en compte de cette diversité conduit par exemple à traiter avec sollicitude les clients en situation pécuniaire précaire, avec rigueur ceux qui pratiquent "l'indélicatesse civique" (personnalisation de la relance).

E1 Effectifs (volume)

Il s'agit du nombre d'agents qui dépendent administrativement de la distribution.

Ils concernent aussi bien les activités de distribution et de production que les domaines des productions internes et des prestations à la clientèle. Ces agents peuvent être des agents à temps partiel.

Le volume des agents de la distribution dépend donc étroitement de l'adéquation des moyens humains, techniques et financiers aux besoins de la clientèle.

E2 Positionnement Marketing

"La vente est orientée vers les besoins du vendeur, le marketing vers ceux de l'acheteur. La vente est préoccupée par le besoin de convertir son produit en argent liquide; le marketing est préoccupé par la satisfaction du besoin du client au moyen du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa livraison et finalement sa consommation". (LEVITT 1975)

Rôle de la distribution dans le marketing d'EDF et GDF pour le développement "harmonieux" des ventes.

E3 Qualité du service à la clientèle (ex:accueil téléphonique)

La qualité d'un service ou d'un produit est sa conformité aux exigences du client. Il n'y a donc de qualité que si celle-ci est visible par le client.

Pour progresser dans la voie de la qualité, il faut gérer cette dernière, c'est à dire la mesurer par des critères quantitatifs (privilégiant l'appréciation donnée par la clientèle elle-même), sensibiliser les acteurs (le personnel) à ces critères, et se fixer des objectifs.

E4 Productivité (coût de distribution)

L'évolution du coût de la distribution est un bon indicateur de l'évolution de la productivité, puisqu'il intègre les deux éléments qui contribuent à la création de richesses: les dépenses d'exploitation et les charges de capital.

E5 Nouveaux usages (Innovation produits/marchés)

- "Un usage est nouveau si le client le considère comme nouveau".

- Nouvelles applications du gaz et de l'électricité (exemple: la décongélation rapide par micro-ondes).

- Pour les usages connus, nouvelles formes d'utilisation (plaques halogènes pour la cuisine).

- E6** **Volume des ventes**
- Nombre de Kwh vendus par la distribution pour le compte d'EDF et de GDF.
- S1** **Formation interne (coût, contenu à adapter aux besoins)**
- La formation interne est considérée comme un investissement; l'accent est mis sur les actions de formation préparant l'avenir et la hiérarchie à son rôle (socio-pro).
- S2** **Niveau culturel des agents**
- Formation, culture technique, autonomie du comportement
- S3** **Répartition du pouvoir syndical**
- Evolution du pouvoir syndical d'une influence mono-fédération à une concurrence entre une fédération majoritaire et une coalition entre les autres. A terme des jeux d'alliance variables en fonction des sujets considérés.
- S4** **Niveau de syndicalisation (militantisme, influence)**
- L'évolution vers une baisse du militantisme actif dans les organisations syndicales se retrouve à EDF et GDF comme dans les grandes entreprises françaises.
 L'influence syndicale devient puis une influence liée à la masse des agents qu'aux possibilités d'intervention dans les organismes statutaires ou à provoquer des conflits localisés mais paralysants (grèves thromboses).
- S5** **Modalités de rémunération**
- Structure des rémunérations, éventail des rémunérations, grille de rémunération, rémunération au mérite, intéressement.
- S6** **Projet d'entreprise (engagement de la Direction et mobilisation des agents)**
- C'est l'idée que l'on avance plus vite si
 -tout le monde "rame"
 -tout le monde "rame" dans la même direction.
 C'est la notion de projet d'entreprise "qui ne laisse pas indifférent".
 C'est aussi l'idée d'objectifs stratégiques globaux, supports de projets locaux.
- S7** **Identité/culture de l'entreprise, valeurs**
- C'est la compilation du passé d'où émergent quelques valeurs viscérales: égalité de traitement, tarification aux coûts marginaux, garantie de l'emploi, règles du jeu dans les rapports, les acquis...
- S8** **Système d'évaluation et de promotion**
- de tous
- S9** **Gestion des ressources humaines (mobilité...)**
- Capacité de la distribution à maîtriser les problèmes résultant d'une nécessaire mobilité fonctionnelle, voire géographique.

O1 Rapidité du renouvellement des métiers (nouveaux/anciens, prévoir)

- *Le rythme de renouvellement des métiers était de l'ordre d'un carrière
- *Certains métiers ont disparu (emplois administratifs), d'autres ont été créés (développement de la plurifonctionnalité, informatique...)
- *Les agents sont et seront concernés par des changements de métiers.
- *Les métiers actuels sont touchés par de profonds bouleversements de méthodes de travail.

O2 Pyramide des ages (vieillessement des effectifs, structure, creux-bosse)

- *Après une diminution importante de la moyenne d'age des agents, celle-ci devrait croître rapidement dans les prochaines années (+3 ans entre 86 et 95 pour l'ensemble d'EDF et GDF).
- *Qu'en est-il de la forme de cette pyramide?

O3 Emplois (volume et structure des postes de travail)

- *Le niveau d'activité et l'arrivée de nouveaux outils entraîne une baisse du volume des emplois.
- *Cette baisse sera-t-elle concentrée sur les emplois d'exécution.

O4 Centralisation stratégique, décentralisation opérationnelle (petites équipes, autonomie, groupes responsables)

- La centralisation d'un certain nombre de directives et de règles, sans parler des orientations stratégiques, permet au niveau national d'assurer la cohérence de la distribution.
- Par contre, les unités doivent disposer d'un certain nombre de degrés de liberté au sein de ce cadre de cohérence afin de disposer de la souplesse nécessaire à leur adaptation aux évolutions locales.

O5 Flexibilité (investissement, personnel, structures)

- L'accroissement de la flexibilité dans les dépenses d'investissement, le personnel et les structures doit permettre aux unités d'augmenter leurs degrés de liberté afin de mieux s'adapter à leur environnement et à son évolution. C'est un des chemins qui devrait les conduire vers une meilleure réactivité tout en restant dans le cadre de cohérence que se batirât la distribution.

O6 Formes de travail(domicile, nouvelles formes de relevé des compteurs)

- Les nouvelles technologies (communication et informatique) pourront modifier profondément les conditions de travail; par exemple:
 - le traitement de texte de plus en plus utilisé par les cadres eux-mêmes;
 - dans le domaine du relevé, la saisie automatique des index par le TSP couplé au compteur électronique (appauvrissement du métier de releveur);
 - le télérelevé du compteur (disparition du métier de releveur).
 - le travail à domicile: pourquoi venir régulièrement au bureau si l'on dispose d'un écran-clavier et d'une ligne téléphonique? (application possible, l'accueil téléphonique).

O7 Partenariat

Collaboration avec partenaires sur certaines activités

O8 Système d'Information interne

Gestion active et dynamique des flux intérieurs d'information, communication, transparence, circulation, outils informatiques internes.

O9 Système de veille externe

Existence d'un système d'information permettant à l'entreprise de surveiller les paramètres de son environnement, ou de détecter des événements susceptibles d'avoir un impact sur elle ou d'appeler une réaction de sa part (exemple: surveillance de la concurrence, du climat social...)

O10 Portefeuille d'activités (degré de diversification)

Les activités nouvelles sont menées dans le respect des conditions suivantes:
-Etre fondées sur les compétences et les ressources présentes dans l'entreprise;
-Présenter un caractère connexe et complémentaires aux activités principales actuelles;
-Constituer une extension logique de la mission de service public d'EDF et GDF.

O11 Mixité commerciale et technique (lignes de produits)

-Ambition des deux entreprises sur les mêmes parts de marché;
-Concurrence de plus en plus forte;
-Rapprochement nécessaire des fonctions techniques et commerciales, mais pour chacune des énergies électricité ou gaz;
-Démixtage jusqu'à quel niveau?

O12 Sous-traitance

Par opposition avec le portefeuille d'activités qui se situe au niveau de la vocation de la distribution, certaines tâches sont confiées à d'autres entreprises.

O13 Astreinte

*Mode de travail permettant d'assurer une permanence dans les activités de dépannage.
*Pérennité de ce système.

O14 Spécialisation/polyvalence des métiers, compétence

*Pour répondre à un besoin d'autonomie des agents et dans un but de productivité et de souplesse de l'organisation des emplois polyvalents sont créés.
*Ils sont conçus comme un enrichissement de métiers et non comme un élargissement de tâches confiées à un même agent.
*Risque lié: baisse de la compétence

O15 Taille optimale de la maille élémentaire

- *Maille des Districts ou Unités d'Exploitation (intervention sur les réseaux électricité et gaz et activités techniques clientèle courante).
- *Compromis entre surdimensionnement pour les pointes de dépannage et rapidité d'intervention, à redéfinir avec l'arrivée d'automatisme de conduite des réseaux électriques.
- *Existence de cette maille dans l'avenir?

O16 Système de gestion

- *Mécanismes de prévision, d'attribution de suivi de l'utilisation des moyens.
- *Le système de gestion s'est-il adapté aux évolutions de l'environnement et aux modifications des objectifs de la Distribution.

O17 Structure de la Distribution

- *Organisation de la Distribution en plusieurs niveaux: DD, DR, CD...
- *Des interrogations existent sur leurs rôles respectifs voire leur existence.
- *Taille optimale de la maille?

O18 Rôle de l'encadrement intermédiaire.

- *Encadrement intermédiaire: maîtrises ou cadres ayant la responsabilité d'une cellule de travail ou d'une mission opérationnelle de la Distribution.

T1 Qualité technique du produit (micro-coupures)

- Produit dont les paramètres physiques sont:
 - soit constants (fréquence),
 - soit variables mais dans des limites normalisées et acceptables (tension).
- produit dont la continuité de la fourniture n'est pas perturbée au cours d'une année par plus de:
 - N1 micro-coupures,
 - N2 défauts permanents de durée < M minutes.
- Absence de délestages techniques.
- Evolution vers une personnalisation du produit.

T2 Innovation des procédés techniques

- Existence de nouveaux procédés techniques ayant des incidences sur:
 - l'utilisation de nos produits,
 - la prévention des incidents,
 - le fonctionnement des automatismes de protection,
 - les coûts.

VARIABLES D'INTERFACE AVEC EDF GDF

11 **Degrés de liberté de la DD (relations avec DG,DPT, DDSC)**

La distribution, direction opérationnelle, reçoit ses orientations des directions générales. Ces dernières fixent le cadre de cohérence dans lequel la distribution peut agir.

Ce cadre peut être plus ou moins large, plus ou moins souple d'où une liberté d'action plus ou moins grande.

12 **Nouvelles formes de conflits sociaux (positifs pour l'utilisateur)**

Volonté affichée par les agents et pratiquement toutes les organisations syndicales de s'orienter vers des actions sans conséquences directes sur le confort des usagers (transparence pour le client des conflits direction/agents).

13 **Niveau de prix de l'Electricité et du gaz**

Les prix de vente du gaz sont fixés par référence au prix de l'électricité pour le marché du logement neuf, celui des produits pétroliers pour les autres marchés (les prix maximaux d'achat s'en déduisent par la formule du "net-back").

Les prix de vente de l'électricité ne sont en principe fonction que des coûts de production: le mode d'utilisation permet d'obtenir un coût d'usage comparable à celui des autres énergies.

14 **Volume d'investissement**

15 **Endettement**

16 **Capacité de production Electricité ou Gaz**

-Possibilités existantes ou non de satisfaire les demandes de nos clients en fonction des différents aléas: climatiques, économiques (nationaux ou internationaux), géographiques ou régionaux, sociologiques.

-Evolution de cette capacité.

17 **Statut des agents**

Ensemble des droits et obligations contenus dans le contrat de travail des agents; le statut de 1946 se banalise progressivement dans la mesure où le droit commun le "rejoint".

18 **Rémunération, coût du travail horaire (coefficients hiérarchiques)**

Coût total du travail horaire incluant les charges sociales; cette variable concerne le niveau de rémunération et non la structure qui fait l'objet de la variable S5.

I9 Financement des retraites

Capacité de l'entreprise à assurer simultanément des actifs et des inactifs proportionnellement en nombre croissant (problème se situant aux environs de 2005).

I10 Financement des oeuvres sociales (renouvellement)

Les dispositions relatives au "1%" CCAS seront-elles renouvelées au delà de 1996?

VARIABLES D'ENVIRONNEMENT GENERAL

G1 Degrés de liberté par rapport à l'état (politique énergétique française)

Arbitrage rentabilité/service public, liberté des prix/endettement, liberté d'investir/développement, liberté du type de financement..., mais aussi expression de la politique énergétique française.

G2 Statut des entreprises (Privatisation)

-Chaque Unité (à définir) devient une entreprise achetant son énergie en gros à un transporteur et ayant une obligation de résultats.
-Que devient l'égalité de traitement (technique, service), la péréquation des tarifs en électricité?

G3 Image (produit et entreprise)

Perception par l'environnement (notamment la clientèle) des entreprises et des produits qu'elles distribuent. La distribution a-t-elle une image?

G4 Image "sécurité" du Gaz (changement de tuyaux, vérification d'installations intérieures)

Une énergie qui fait peur - le poids médiatique du "spectaculaire" - le poids de l'irrationnel - Des investissements lourds dans un but purement psychologique. Tous les gaz ont la même image.

G5 Nouveau choc énergétique

Conséquences primaires et secondaires d'un choc énergétique d'ampleur comparable à ceux passés provoqué soit:
-par un accroissement du coût du pétrole,
-par une raréfaction des approvisionnements.

G6 Effacement du nucléaire

en cas d'accident majeur par exemple

G7 Vulnérabilité des systèmes énergétiques

Prise de conscience possible d'une certaine vulnérabilité des installations, de l'organisation...

G8 Déséquilibres Régionaux

Cette variable prend en compte les disparités économiques et démographiques qui peuvent exister aujourd'hui, s'accroître ou se réduire dans l'avenir entre les différentes régions.

G9 Croissance économique

Cette variable est primordiale dans le développement des ventes de la distribution par le biais des consommations et le volume des constructions.

G10 Contenu énergétique de la croissance (croissance de la demande, élasticité de la demande)

Le contenu énergétique de la croissance concerne la part consacrée aux énergies distribuées par la distribution dans l'augmentation des consommations d'énergie imputable à la croissance économique.

G11 Taux d'intérêt réel

Le taux d'intérêt réel conditionne en partie la croissance économique. En effet, plus celui-ci est élevé, moins les entreprises seront incitées à s'endetter pour accroître leur capacité de production.

G12 Innovation

Il s'agit de l'innovation dans l'environnement général (technologique, social, financier...)

G13 Technologie de l'Information (informatique, domotique)

Développement des technologies de l'information (incluant télématique, domotique...) dans l'environnement général.

G14 Concurrence produits/services énergétiques (CPCU, prix, autoproduction: produits+services)

- Positionnement de notre entreprise par rapport à ses concurrents;
- Capacité à réagir face à l'évolution de la concurrence;
- Analyse de la nouvelle concurrence (autoproduction, traitement des déchets...).

G15 Dérèglementation

Renouvellement des concessions, rôle de l'Europe, etc...

G16 Ouverture européenne

Marchés publics, common carrier, responsabilité du fait du produit, confrontation des qualités de service, effet de la croissance, ouverture des marchés financiers, européanisation du marché du travail, fiscalité, internationalisation des activités, normalisation

G17 Démographie

Nombre, structure, vieillissement, taille des foyers

L'évolution démographique est une variable à ne pas négliger pour le long terme. En effet, le vieillissement de la population ou son rajeunissement influenceront sur notre activité. Les besoins à satisfaire et donc les services à offrir seront différents; il en ira de même des consommations tant en volume qu'en type d'usages.

G18 Climat social général (national)

Etat du climat social national.

G19 Incertitude de l'avenir

Perception de l'avenir par l'opinion publique: complexité et incertitude.

G20 Corporatismes

Montée du corporatisme: coordination, groupes de pression, oligopolisation de la vie sociale, origine géographique, métiers/spécialisation

G21 Opportunités et contraintes d'environnement

Sensibilité du public aux problèmes d'environnement

CLASSEMENT DES VARIABLES SUIVANT LEUR MOTRICITE ET LEUR DEPENDANCE DIRECTE, INDIRECTE ET POTENTIELLE

VARIABLES	Motricité directe (rang)	Motricité Indirecte (cf légende)	Motricité potentielle (cf légende)	Dépendance directe rang	Dépendance Indirecte (cf légende)	Dépendance potentielle (cf légende)
P1 Egalité de traitement	24	↗	↘ ↘ ↘ ↘	26	↘ ↘ ↘ ↘	
P2 Juridisme	67			52	↘ ↘ ↘	
P3 Insertion régionale	41	↗ ↗ ↗ ↗	↗ ↗	22		
P4 Politique tarifaire	33		↘ ↘	47		
P5 Critères de gestion	43		↘	49	↗ ↗ ↗ ↗	↘
E1 Effectifs	44	↘		53	↘	↗
E2 Positionnement Marketing	14		↘	4		
E3 Qualité du service	37		↘ ↘	6	↘ ↘ ↘	↗ ↗ ↗ ↗
E4 Productivité	47	↗ ↗ ↗	↘	23	↘ ↘ ↘	↘
E5 Nouveaux usages	38	↗ ↗	↘	29	↘ ↘	↘
E6 Volume des ventes	18	↘ ↘ ↘	↗	3	↗ ↗	
S1 Formation Interne	40	↗	↘ ↘ ↘ ↘	40	↗ ↗ ↗ ↗	↘
S2 Niveau culturel	10		↘ ↘	54	↗	↗ ↗ ↗
S3 Répartition du pouvoir syndical	35	↘ ↘ ↘		46	↗ ↗	↗ ↗ ↗
S4 Niveau de syndicalisation	65			24	↗ ↗ ↗ ↗ ↗	↗ ↗ ↗
S5 Modalités de rémunération	71		↗ ↗ ↗ ↗	33	↗ ↗ ↗	↘ ↘
S6 Projet d'entreprise	20			12	↗ ↗	↘
S7 Culture de l'entreprise	28		↗	1		
S8 Système d'évaluation	49	↘	↗ ↗	66		
S9 Gestion des ressources humaines	52		↗	8	↘	

VARIABLES		Motricité directe (rang)	Motricité indirecte (cf légende)	Motricité potentielle (cf légende)	Dépendance directe rang	Dépendance indirecte (cf légende)	Dépendance potentielle (cf légende)
O1	Renouvellement des métiers	69			60	↘	
O2	Pyramide des ages	54	↗	↘	67	↘	↘ ↘
O3	Emplois	30	↘ ↘ ↘ ↘	↘ ↘	5	↘ ↘ ↘	
O4	Centralisation, décentralisation	5			25	↗ ↗	↘ ↘ ↘
O5	Flexibilité	32	↘		16	↗	↗
O6	Formes de travail	19	↘ ↘ ↘ ↘	↗ ↗	61	↗ ↗	
O7	Partenariat	34	↗ ↗	↗	36	↘ ↘	↗ ↗ ↗ ↗
O8	Système d'information	16	↘	↘ ↘ ↘	17		
O9	Système de veille	45	↗ ↗		13	↘ ↘	↘
O10	Portefeuille d'activités	66		↗ ↗ ↗ ↗ ↗	43		
O11	Lignes de produits	46			59		
O12	Sous-traitance	58	↘		37		
O13	Astreinte	7	↘		48		
O14	Polyvalence	23	↘ ↘ ↘	↘ ↘ ↘	15		↗ ↘
O15	Maille élémentaire	13		↘	44	↗ ↗	↘ ↘
O16	Système de gestion	51		↘ ↘ ↘	31		
O17	Structure de la Distribution	62		↗	51	↗ ↗	
O18	Rôle de l'encadrement	11	↘	↘ ↘ ↘	14		
T1	Qualité du produit	15		↘ ↘	9		↗ ↘
T2	Innovation technique	6		↘	32		↗ ↘

VARIABLES		Motricité directe (rang)	Motricité indirecte (cf légende)	Motricité potentielle (cf légende)	Dépendance directe rang	Dépendance indirecte (cf légende)	Dépendance potentielle (cf légende)
11	Degrés de liberté de la DD	42	↗	↗	20	↗	↘ ↘
12	Conflits sociaux	53	↘		7		↗
13	Prix de l'Electricité et du gaz	29		↘ ↘ ↘	28		↗
14	Volume d'investissement	36		↗	10		
15	Endettement	55	↗ ↗ ↗		41		
16	Capacité de production	31	↗	↗	39		↘ ↘ ↘
17	Statut des agents	39	↘ ↘ ↘ ↘	↗ ↗	27	↘	↗ ↗
18	Rémunération	64			18		
19	Financement des retraites	70			34	↗	
110	Financement des œuvres sociales	60	↗		45	↘	↘ ↘
G1	Liberté par rapport à l'état	12			19		
G2	Statut des entreprises	3			35		↘
G3	Image	63	↗		2	↗	↗ ↗ ↗
G4	Image "sécurité" du Gaz	56	↗ ↗	↗	21		↘
G5	Nouveau choc énergétique	17			68		
G6	Effacement du nucléaire	2			71		
G7	Vulnérabilité	21	↗	↗	69	↗	↗ ↗ ↗ ↗
G8	Déséquilibres Régionaux	48	↗ ↗ ↗ ↗		55	↗	↘
G9	Croissance économique	9	↘ ↘		30		↗ ↗ ↗ ↗
G10	Elasticité de la demande	68	↗		42		↘

VARIABLES	Motricité directe (rang)	Motricité Indirecte (cf légende)	Motricité potentielle (cf légende)	Dépendance directe rang	Dépendance Indirecte (cf légende)	Dépendance potentielle (cf légende)
G11 Taux d'intérêt	61	↗ ↗	↘	63		
G12 Innovation	57	↗ ↗ ↗ ↗	↘	62		
G13 Technologie de l'information	22	↗	↘ ↘ ↘ ↘	64	↘	
G14 Concurrence	4			11	↗	
G15 Déréglementation	1			38		↗
G16 Ouverture européenne	25		↗ ↗ ↗ ↗	65	↗	↗ ↗ ↗ ↗ ↗
G17 Démographie	50	↘		70	↘ ↘	
G18 Climat social général	26	↘ ↘ ↘ ↘	↗ ↗ ↗ ↗	57	↘	
G19 Incertitude de l'avenir	27	↘ ↘	↗ ↗ ↗ ↗	58	↘	↗
G20 Corporatismes	59	↘	↗ ↗ ↗ ↗ ↗	50		↗ ↗
G21 Environnement	8			56		

↗ remonte dans le classement
(n° de rang diminue)

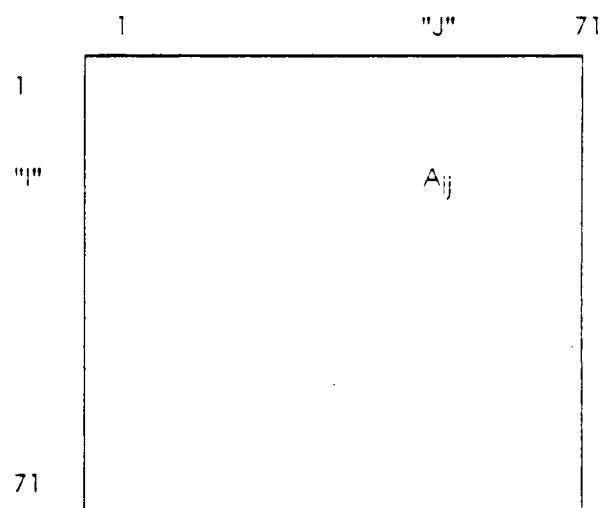
↘ descend dans le classement
(n° de rang augmente)

↗	↘	entre 5 et 9	rang
↗ ↗	↘ ↘	entre 10 et 14	
↗ ↗ ↗	↘ ↘ ↘	entre 15 et 19	
↗ ↗ ↗ ↗	↘ ↘ ↘ ↘	entre 20 et 39	
↗ ↗ ↗ ↗ ↗	↘ ↘ ↘ ↘ ↘	supérieur à 40	

LA MATRICE D'ANALYSE STRUCTURELLE ET LE PROGRAMME MICMAC

1 La matrice d'analyse structurelle

Après une première étape d'identification des variables du système, la deuxième étape de l'analyse structurelle consiste à mettre en relation les variables dans un tableau à double entrée (matrice d'analyse structurelle):



Chaque élément A_{ij} de la matrice doit être renseigné de la façon suivante:

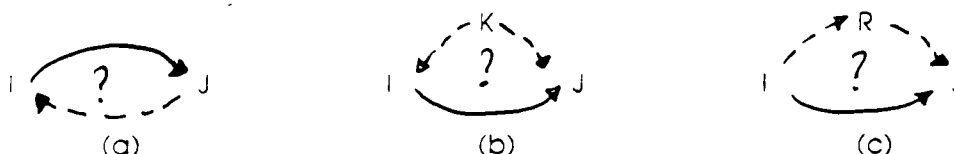
$A_{ij}=0$ si la variable "I" n'a pas d'influence directe sur la variable "J".

$A_{ij}=1, 2,$ ou 3 si la variable "I" a une influence directe respectivement faible, moyenne ou forte sur la variable "J".

$A_{ij}=P$ si la variable "I" a une influence potentielle sur la variable "J".

Avant de conclure à l'existence d'une relation entre deux variables, le groupe doit répondre systématiquement à trois questions:

- 1) Y a-t-il bien action de la variable "I" sur la variable "J", ou bien la relation n'est-elle pas plutôt de la variable "J" sur la variable "I"? (fig.a).
- 2) Y a-t-il action de "I" sur "J", ou bien n'y a-t-il pas colinéarité, une troisième variable "K" agissant sur "I" et "J"? (fig.b).
- 3) La relation de "I" à "J" est-elle directe, ou bien passe-t-elle par l'intermédiaire d'une autre variable de la liste? (fig.c).



Cette procédure d'interrogation systématique permet d'éviter de nombreuses erreurs dans le remplissage de la matrice.

Certaines variables aujourd'hui peu influentes pourraient l'être beaucoup plus dans un contexte différent demain. Il y a lieu, par conséquent, de tenir compte de ces relations potentielles qui viendront ou non suivant les cas s'ajouter aux relations de référence, c'est à dire aux relations certaines.

Il convient de noter que le remplissage de la matrice n'est pas seulement qualitatif: on ne note pas uniquement l'existence ou la non-existence des relations mais aussi leur intensité. On a ainsi distingué plusieurs intensités de relations directes: fortes (3), moyennes (2), faibles (1) et potentielles (P).

La matrice a été exploitée deux fois afin de tester la sensibilité des résultats à la prise en compte de ces relations potentielles:

- La première exploitation a été effectuée avec les relations potentielles positionnées à zéro, et les relations de référence positionnées à 1, 2 et 3.
- La seconde exploitation a été effectuée en assimilant les relations potentielles à des relations fortes (notées 3) afin de contraster au maximum les résultats.

La troisième étape de l'analyse structurelle a consisté à exploiter par ordinateur la matrice d'analyse structurelle, de façon à mettre en évidence le degré d'implication des variables dans le système, et donc à aider à repérer celles qui semblent pouvoir jouer un rôle fondamental pour la compréhension de l'évolution qualitative du système.

2 Motricité et dépendance:

Le degré d'implication des variables dans le système peut être apprécié au travers de deux indicateurs: la motricité et la dépendance.

- La motricité d'une variable mesure l'action d'une variable sur le système. En d'autres termes, une variable fortement motrice est un facteur d'évolution important du système;
- à l'inverse, la dépendance d'une variable rend compte de la façon dont cette variable réagit au changement d'état d'autres variables du système: une variable est d'autant plus dépendante qu'elle est sensible à des modifications du système.

On apprécie la *motricité directe* d'une variable en considérant la matrice structurelle ligne par ligne (action d'une variable ligne sur toutes les autres). Une variable qui n'agit que faiblement sur un nombre réduit de variables n'agit directement que sur une faible partie du système. A l'inverse, une variable qui agit fortement sur un grand nombre de variables agit directement sur une grande partie du système.

De même la *dépendance directe* s'obtient en, considérant les colonnes de la matrice: dans chaque colonne sont repérées les action du système sur la variable colonne.

3 Classement direct, indirect et potentiel

Les indicateurs de motricité et de dépendance définis ci-dessus rendent compte de l'action directe des variables du système mais ne suffisent pas à déceler les variables "cachées" qui ont parfois une grande influence sur le système.

En effet, outre les relations directes, il existe des relations indirectes par des chaînes d'influence et des boucles de réaction. La matrice structurelle définie à l'étape précédente en contient plusieurs milliards. Il est impossible à l'esprit humain de se représenter et d'interpréter un tel réseau de relations.

Le programme MICMAC est un programme de multiplication matricielle que l'on applique à la matrice structurelle. Il permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de réaction, et par conséquent de hiérarchiser les variables:

- Par ordre de motricité, en tenant compte du nombre et de l'intensité des chemins de longueur 1,2,...N issues de chaque variable;
- Par ordre de dépendance, en tenant compte du nombre et de l'intensité des chemins de longueur 1,2,...N arrivant sur chaque variable.

Comme pour le classement direct, on définit des classements indirects de motricité ou dépendance global. Ces classements sont toujours établis en considérant les chemins et les boucles de la matrice toute entière.

Qu'il s'agisse de la motricité ou de la dépendance, l'étude du classement indirect aide à déceler les variables essentiels du système, et la comparaison de deux classements (direct ou indirect) pose de nombreuses question qui peuvent aider à mieux comprendre la dynamique du système.

Un troisième classement est obtenu en tenant compte des relations potentielles et en les considérant comme des relations fortes; il peut être compris comme un véritable scénario de rupture.

LES VARIABLES FAIBLEMENT MOTRICES OU DEPENDANTES. LES PRINCIPAUX DEPLACEMENTS

Les deux tableaux suivants présentent les variables dont la motricité, puis la dépendance, sont faibles.

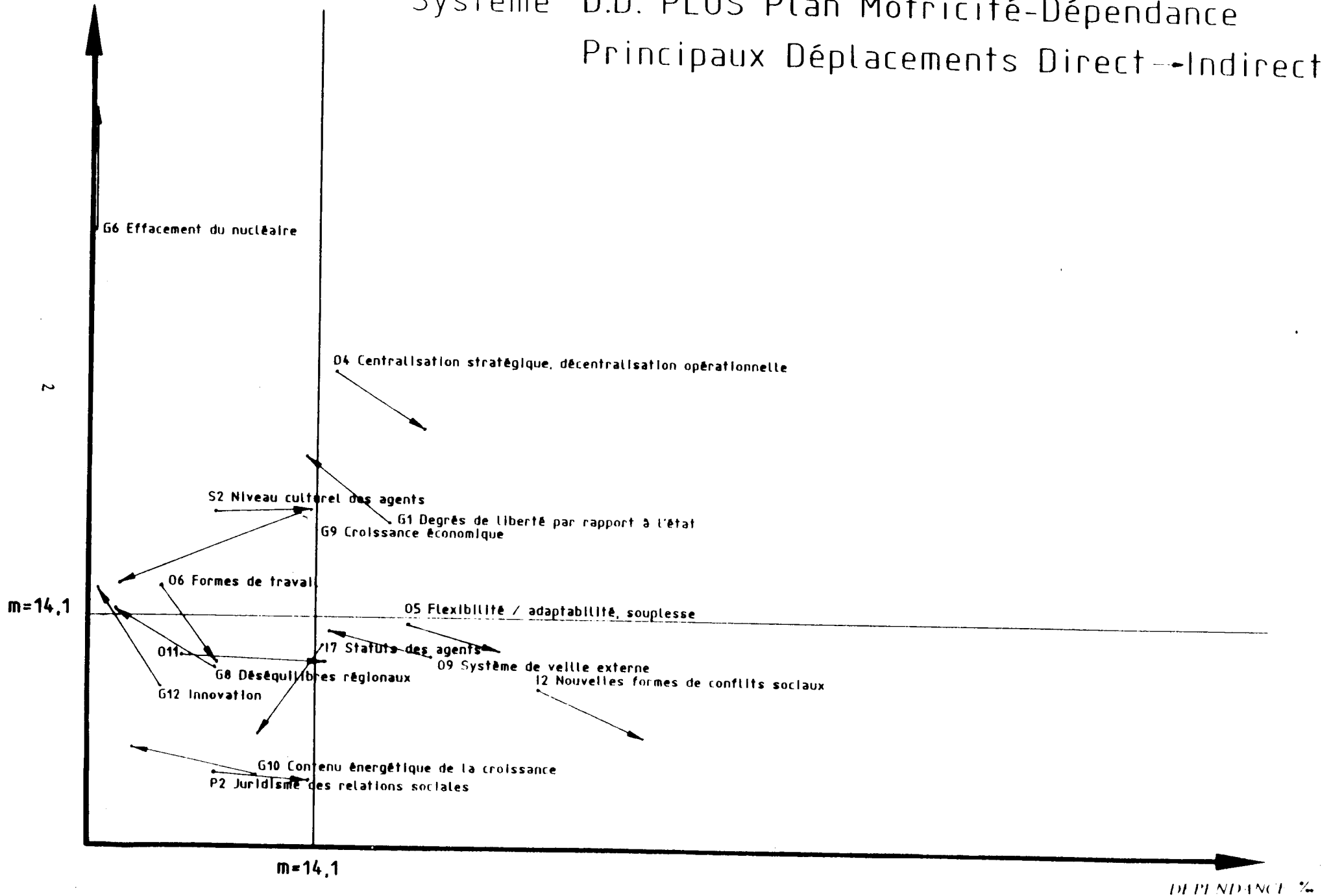
Les variables les moins dépendantes		Rang direct	Rang indirect	Rang potentiel
G6	Effacement du nucléaire	71	71	68
G17	Démographie	70	68	66
G7	Vulnérabilité	69	67	71
G5	Nouveau choc énergétique	68	70	70
O2	Pyramide des âges	67	56	60
S8	Système d'évaluation	66	63	62
G16	Ouverture européenne	65	69	48
G13	Technologie de l'information	64	64	67
G11	Taux d'intérêt	63	66	59
G12	Innovation	62	65	69
O6	Formes de travail	61	50	41
O1	Renouvellement des métiers	60	55	57
O11	Lignes de produits	59	35	44
G19	Incertitude de l'avenir	58	57	65
G18	Climat social général	57	62	64

Les variables les moins motrices		Rang direct	Rang indirect	Rang potentiel
S5	Modalités de rémunération	71	71	49
I9	Financement des retraites	70	70	71
O1	Renouvellement des métiers	69	68	69
G10	Elasticité de la demande	68	63	66
P2	Juridisme	67	66	65
O10	Portefeuille d'activités	66	65	10
S4	Niveau de syndicalisation	65	69	68
I8	Rémunération	64	67	70
G3	Image	63	56	60
O17	Structure de la Distribution	62	61	55
G11	Taux d'intérêt	61	49	58
I10	Financement des oeuvres sociales	60	51	52
G20	Corporatismes	59	64	12
O12	Sous-traitance	58	54	61
G12	Innovation	57	22	28

MOTRICITE %

Systeme D.D. PLUS Plan Motricité-Dépendance

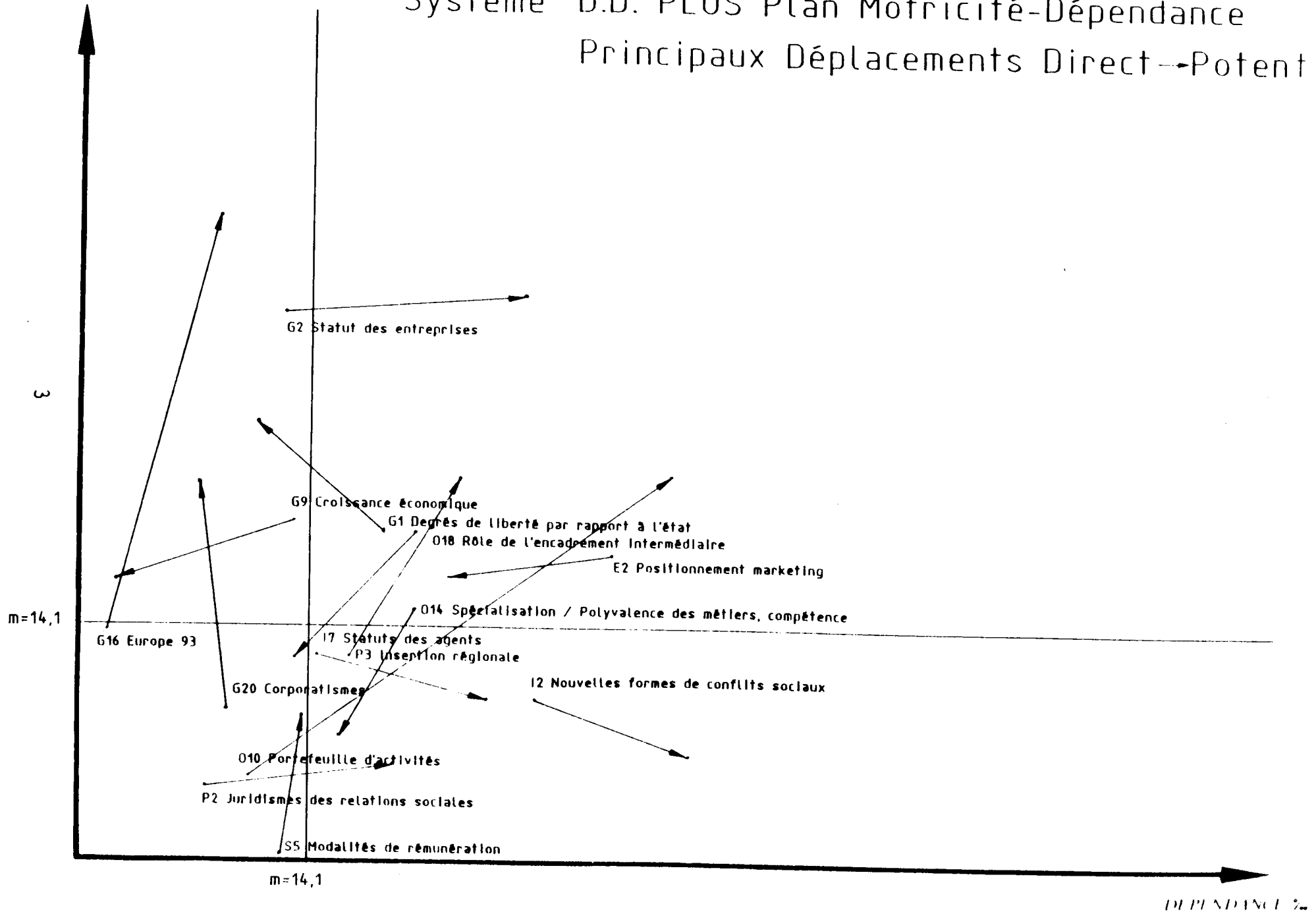
Principaux Déplacements Direct → Indirect



MOTRICITE %

Système D.D. PLUS Plan Motricité-Dépendance

Principaux Déplacements Direct → Potentiel



DÉPENDANCE %

Centralisation stratégique décentralisation opérationnelle.

Des idées reçues:

La centralisation c'est la négation de toute initiative.

La centralisation c'est l'ordre.

La centralisation c'est tellement plus pratique et sécurisant (parapluie). La décentralisation c'est la liberté, le laxisme.

Avant de décentraliser, il faut savoir ce qui est décentralisable.

On a toujours eu une gestion centralisée (et alors pourquoi changer?).

La centralisation c'est l'efficacité, l'économie d'échelle, pas de déperdition.

On veut toujours décentraliser ce qu'on les autres mais jamais ce qu'on possède.

Décentraliser ce n'est pas déconcentrer.

Décentraliser c'est privilégier l'individualité au détriment du système.

Décentraliser, c'est rapprocher les hommes de leur région.

Décentraliser c'est responsabiliser mais c'est aussi diluer la responsabilité.

La centralisation c'est la négation de toute initiative.

Cette idée reçue peut-elle être partiellement considérée comme non fondée, pourquoi?

Une centralisation stratégique, laisse la place à l'action? Tout dépend de la dimension du cadre de cohérence (si c'était une cour de récréation, on pourrait dire qu'aujourd'hui la cour est grande mais qu'il y a de nombreux espaces interdits, et que demain, la cour peut-être plus petite mais libre).

Dans le domaine du commercial, on pourrait illustrer par quelques exemples ce que serait une décentralisation

En centralisé

En gaz, 30% des logements neufs pour tous les centres
N1 chaudières à condensation, N2...

Les réseaux Chainegaz comprennent X installateurs

Stimulations nationales

Pilotage par de nombreuses directives

En décentralisé

25% au contrat du centre du PUY

Des produits nouveaux sont mis à disposition avec leurs fiches outil et la formation correspondante.

Il existe une forme nationale pour le contrat Chainegaz.

Des stimulations nationales sont proposées

Pilotage par quelques objectifs pluriannuels(et non par les méthodes disponibles).

Est-il possible de concevoir un système complètement centralisé; dans les faits, ne reste-t-il pas toujours des marges d'initiative?

Dans le domaine technique, la décentralisation pourrait prendre la forme d'un pilotage par des objectifs pluriannuels, laissant la liberté aux centres du choix des solutions et de la programmation de leurs dépenses.

On ne peut pas tout prévoir; on peut prévoir de moins en moins, donc il faut décentraliser. Cette façon de présenter la décentralisation est négative.

On est jamais complètement décentralisateur (qu'on le veuille ou non).

On pouvait plus facilement être centralisé lorsque le contexte évoluait lentement.

On veut transformer les Chefs de Centre en des Chefs d'entreprise qui ne seraient ni maître des salaires ou des prix de vents; c'est peut-être pour cette raison qu'ils auront la liberté d'embaucher les cadres.

Comment expliquez-vous que cette idée reçue ait cours.

La centralisation c'est aussi le confort de certains (cf la Chine).

On vit dans un système politique centralisé depuis la révolution.

On souffre de la centralisation lorsqu'on est brimé dans ses initiatives, mais le centralisateur est heureux de donner la manne.

C'est le système centralisé qui a construit la France.

Vu du rang N le rang N+1 est centralisateur.

L'organisation syndicale majoritaire dans un Centre a intérêt à vivre dans un système centralisé et inversement pour les minoritaires.

Initiative ou pas, comme on n'est pas jugé sur les résultats...; l'initiative n'est pas payée.

A tout niveau, on subit cette décentralisation.

Dans les premières années d'un agent, les initiatives ne sont pas confortées.

On est centralisé parce que la Distribution est lourde.

Quelles sont les conséquences de cette idée reçue partiellement non fondée?

Il est difficile de faire passer des idées, des évolutions.

Les agents seraient désorientés dans un système plus décentralisé (d'où l'importance à accorder à la formation).

L'émetteur d'une idée en bas, éprouve de grandes difficultés à la faire monter.

Si on avait à changer, les nantis des services centraux seraient dépouillés.

Une conséquence est qu'il faut crier haut et fort la décentralisation et affirmer que les Centres vont avoir de l'initiative.

Si on avait à changer, il faudrait mener une révolution culturelle.

La centralisation a donné une unité à la Distribution, bonne ou mauvaise, mais il y a une identité.

Les services centraux sont considérés comme nantis; les satellites ont l'esprit/se considèrent comme fonctionnaires.

La centralisation rime bien avec le service de salut public.

La centralisation correspond bien à notre grille de salaire et notre système d'avancement (parallélisme avec l'armée).

Propositions d'actions

Préciser le cadre de cohérence dans lequel les Centres trouveront leur autonomie, en prenant garde de préserver l'identité de la Distribution.

Communiquer ce nouveau cadre et former les Centres à ce nouveau mode de fonctionnement (en explicitant les domaines de liberté et les contraintes sous la forme de: avant, vous ne pouviez pas faire ou vous ne faisiez pas, maintenant vous pouvez ou vous devez).

Traduire ce cadre de cohérence de façon concrète dans les contrats

Ne plus utiliser le terme de contrat de gestion.

Pouvoir écrire les axes stratégiques sur un poster et les communiquer largement.
Former les états-major de Centre au marketing et à la gestion, au diagnostic et à la prévision.

Remplacer les Chefs de Centre qui n'atteignent pas leurs objectifs.

L'ensemble de la hiérarchie (jusqu'au Chef de District ou de Section) doit pouvoir être sanctionné (positivement ou négativement), ce qui suppose un système d'évaluation des cadres quantifié.

Mettre en place un challenge inter-Centres.

Présenter la décentralisation de façon plus positive: la décentralisation n'est pas la conséquence inéluctable d'un environnement qui devient tourbillonnant et imprévisible.

Mettre en place un système de veille sur le plan local et régional.

Trouver les cents capables d'être Chefs de Centre new-look; ce qui ne sont certainement pas cents supermen tirés du même moule.

Communiquer sur liberté et inconfort, décentralisation, initiative, responsabilité...

Initier des projets de rapprochement entre les Centres et les pouvoirs locaux (Centres acteurs du tissu local).

Éliminer les échelons intermédiaires (management à deux niveaux).

Favoriser le dialogue social au niveau local (décentraliser certaines décisions du domaine social (comme ce qui a déjà été fait pour l'organisation).

Apprécier l'ensemble des agents sur de objectifs individualisés en l'accompagnant d'un système de sanction/récompense.

Le système d'information actuel est descendant; mettre en place un système non-hiérarchisé, en réseau permettant la remontée d'informations.

Modifier la procédure d'incorporation des jeunes cadres (stage statutaire).

Définir les nouvelles missions des services centraux et les former à ces nouvelles missions.

Le rôle de l'encadrement intermédiaire.

Des idées reçues:

Le rôle de l'encadrement intermédiaire est vital; c'est lui qui fait tourner la maison.

Le rôle de l'encadrement intermédiaire doit évoluer.

Son rôle est difficile, car l'encadrement intermédiaire est pris entre le marteau et l'enclume.

Sa composition est en train d'évoluer.

L'encadrement intermédiaire doit avoir une autorité qui provienne de sa personne plus que de sa position hiérarchique.

Le concept d'autorité évolue d'une autorité de droit vers une autorité de compétence.

Le chef doit concerter avant de prendre sa décision, mais c'est lui qui la prend et l'assume.

C'est l'encadrement intermédiaire qui possède toutes les informations pour faire évoluer l'entreprise.

C'est la première brique d'un système de veille (c'est lui qui connaît le terrain).

L'encadrement intermédiaire doit veiller à l'identité de son groupe et à la solidarité avec l'entreprise; les deux sont indispensables.

Ils ne doivent pas être une simple courroie de transmission.

Ils doivent avoir un espace de liberté et d'initiative.

L'encadrement intermédiaire doit évoluer d'une autorité de droit vers une autorité de compétence.

Cette idée reçue peut-elle être partiellement considérée comme non fondée, pourquoi?

L'autorité crée la compétence: quelque soit la décision prise, les agents suivront.

La décentralisation entraîne que plus de décisions non-techniques sont à prendre par l'encadrement intermédiaire.

Les décisions techniques ne sont pas des décisions; il y aura des décisions non techniques à prendre en s'appuyant sur des critères mesurables et non-mesurables, ou sur des logiques non complètement déterministes.

Une des compétences attendues de l'encadrement intermédiaire, c'est de pouvoir prendre des décisions; une autre peut être de mobiliser les agents.

Le bon résultat n'est pas uniquement le fait de bonnes décisions.
On doit se remettre en cause même si on n'a pas de bons résultats.

L'autorité de droit peut suffire à faire marcher.

On est dans une culture méditerranéenne fondée sur le droit.

Le niveau culturel des agents augmente; ils se contenteront plus difficilement de recevoir des ordres.

De nombreuses personnes ont comme acception du terme compétence, une aptitude technique.

Comment expliquez-vous que cette idée ait cours?

C'est la mode; il y a énormément de littérature sur le sujet.

Par réaction à un certain vécu.

On a considéré que le comportement de l'encadrement intermédiaire a été un facteur d'immobilisme et de mauvaise adaptation de l'entreprise à l'évolution de son environnement.

Désormais, la performance de l'entreprise ne résulte plus de macro-décisions venant d'en haut, mais de micro-décisions prises en bas.

De nombreuses personnes pensent qu'il n'y a plus d'autorité de droit, mais c'est peut-être une mauvaise perception de la réalité.

Ce n'est plus le directeur qui dirige, mais les clients.

Cette idée résulte d'une mauvaise compréhension de la participation.

Le directeur continue à diriger, en s'occupant de ses clients et non plus exclusivement de son entreprise; il dirige en regardant à l'extérieur et non à l'intérieur, ce qui peut conduire à des excès.

Le marketing, c'est satisfaire les besoins de ses clients de manière rentable pour l'entreprise. Il ne faut pas assimiler les besoins des clients avec ce qu'ils en disent.

C'est l'expression d'un refus d'être sous l'autorité de quelqu'un.

Quelles sont les conséquences de cette idée reçue partiellement non fondée?

Les agents ont une mauvaise opinion de leur encadrement.

Les agents qui composent l'encadrement intermédiaire sont mal dans leur peau: ils s'intériorisent et s'interrogent sur leurs compétences plutôt que sur leur zone d'action.

L'encadrement supérieur a un travail important à faire pour remobiliser l'encadrement intermédiaire.

Le rôle de l'encadrement intermédiaire est partiellement repris par le niveau supérieur qui n'assume donc que partiellement son rôle; les cadres ont des horaires démentiels et leur nombre est croissant. Cette tendance conduit après coup à s'interroger le nombre et le rôle des niveaux intermédiaires.

Les syndicats ont conscience de l'importance de l'encadrement intermédiaire, de sa faiblesse: ils concentrent leur action sur cette cible de choix.

Propositions d'actions

Préciser l'autonomie (au sens des délégations et du domaine de décision) de chacun des cadres intermédiaires; ce qui revient à affirmer leur autorité de droit et à reconnaître leur compétences.

Introduire des compétences en arbitrage ou en autonomie (non-déterminisme) dans le recrutement et la formation par des mises en situation ou des études de cas.

Mettre en place un module de formation à l'évaluation du potentiel de prise de décision pour les futurs cadres intermédiaires.

Valoriser les résultats des prises de risque en créant des signes de reconnaissance positifs autre que la promotion ("ordre de méritants").

Evaluer sur les résultats (y compris sur les bons résultats même si c'est plus difficile), et non sur les décisions.

Accepter qu'ils puissent se prendre de mauvaises décisions.

Mettre en pratique la méthode la meilleure pratique observée: à partir des meilleurs résultats sectoriels des centres, construire un centre fictif qui pourrait servir de cible et généraliser les meilleures pratiques sectorielles.

Mélanger les valeurs chaudes et les valeurs froides dans le recrutement et dans la composition des équipes de travail.

Expliciter les domaines réservés du droit et celui de la compétence.

Favoriser les liaisons transverse dans l'élaboration des prises de décision, sans compromettre la structure hiérarchique pour la prise de décision et l'exécution de l'action (la préparation de l'action et l'exécution de l'action sont collectives, la prise de décision est individuelle).

Ne pas développer de structures matricielles.

Ne pas écarter les hiérarchiques d'un système d'information non hiérarchique.

Veiller à maintenir une cohérence entre le niveau culturel des agents et celui de l'encadrement intermédiaire.

Transformer le stage agent de maîtrise accédant au collège cadre en un stage d'agent accédant à la fonction de chef de groupe responsable.

Pour éviter les phénomènes de clonage, ne pas limiter le recrutement aux formations ou expériences classiques (EEG...), mais l'enrichir par d'autres formations de base, d'autres expériences ou d'autres caractères (pourquoi pas des juristes américains).

Développer les formations inter-entreprises.

Faire des jumelages entre des cadres intermédiaires d'entreprises différentes mais de préoccupations semblables.

Augmenter le nombre de journées portes ouvertes.
Consulter les clients avant de prendre certaines décisions.

Expliciter expérimentalement les différents degrés de la participation dans un démarche importante de changement concernant la Distribution.

Développer un produit d'aide méthodologique sur les différents de grés de la participation et la procédure de lettre de mission pour les groupes de travail et le diffuser.

Définir et affecter clairement les responsabilités opérationnelles (toute décision est le fait d'un responsable dont le domaine d'action a été défini).

Prévoir des évolutions de carrière possibles pour les agents exerçant des responsabilités d'expertise et pour ceux exerçant des responsabilités humaines.

Mettre en place un dispositif permettant d'exprimer au niveau N+2 son désaccord et de le motiver (à l'exemple d'IBM).

Mettre en place un système d'évaluation de la hiérarchie par les agents.

Veiller à la pratique systématique de l'entretien annuel et à une discussion préalable avant l'envoi à la hiérarchie (en lui ajoutant éventuellement un dispositif d'auto-évaluation préalable).

Les informations doivent systématiquement arriver jusqu'aux responsables de groupe;

Systématiser les réunions d'information à tous les niveaux).

Elaborer des indicateurs de performance et les outils de mesure correspondants.

Elaborer des indicateurs de motivation, baromètre de l'état d'un service (à l'aide de questionnaire anonyme par exemple).

Elaborer un baromètre de la culture d'entreprise.

Spécialisation polyvalence

Des idées reçues

La polyvalence c'est la perte du professionnalisme.

La spécialisation, c'est à terme des agents qui ne pourront pas évoluer.

Essayer de savoir tout faire, c'est le meilleur moyen pour ne savoir rien faire.

Les agents sont avides de postes plus riches.

La polyvalence c'est la perte du professionnalisme.

Cette idée reçue peut-elle être partiellement considérée comme non fondée, pourquoi?

Le rapprochement de tâches concourant à de mêmes activités amène une meilleure compréhension du métier.

Une action d'enrichissement du contenu des postes de travail est l'occasion de remettre à niveau les connaissances des agents (ou de les choisir).

La spécialisation entraîne la routine.

Le professionnalisme, c'est le dernier rempart des techniciens.

Le professionnalisme est dans la main des experts et non dans les missions opérationnelles de la Distribution.

Les actes nécessitant du professionnalisme sont rares et de plus en plus rares.

Comment expliquez-vous qu'elle ait cours?

Il y a confusion dans les analyses entre les domaines techniques couverts par un agent et les compétences nécessaires dans un poste (par exemple entre connaître les courants faibles et les courants forts et connaître le fonctionnement des protections dans une source; ou savoir calculer une ligne et gérer un chantier).

Généralement la polyvalence est comprise comme juxtaposition de tâches et non comme enrichissement du contenu des postes de travail (le premier nécessite une juxtaposition de compétences; le second s'appuie sur les compétences existantes mais nécessite une redéfinition des missions et un nouveau partage des pouvoirs).

Les habitudes de recrutement, et les procédures de recrutement incitent à sous-évaluer le marché de l'emploi.

Quelles sont les conséquences de cette idée reçue non-fondée?

Certains Centres ont avancé dans le domaine de la polyvalence, d'autres non; on peut voir apparaître un frein à la mobilité.

Les "experts" sont hostiles à son développement.

Des métiers nouveaux apparaissent en même temps que chaque nouvelle technologie.

On ne développe pas d'outils ou de formation pour des agents polyvalents.

On ne prend pas en compte cette évolution dans le recrutement.

On ne recherche pas la convivialité dans les nouveaux moyens techniques (nécessaire pour la polyvalence).

Quand il y a spécialisation d'une activité, les tâches nobles sont reprises par ces spécialistes, et les métiers opérationnels s'appauvrissent.

Propositions d'action

Initier des actions d'organisation visant à enrichir le contenu des postes de travail dans les missions opérationnelles de la Distribution.

Donner préférence aux actions de formation accompagnant un changement dans l'organisation.

Affecter les possibilités de glissement de la grille des fonctions à l'enrichissement du contenu des postes de travail (ou aux nouveaux modes de management).

Lancer une communication sur le thème: experts c'est à vous de gérer l'innovation et plus généralement sur leurs missions.

Lancer une étude sur les métiers de la distribution dans le but de connaître les compétences autres que purement techniques dont nous avons besoin.

Contrôler que nos procédures de recrutement nous permettent bien d'obtenir les meilleurs sur le marché de l'emploi et les modifier si nécessaire.

Veiller à ce qu'il n'existe pas un écart trop important entre les centres en matière de polyvalence, ce qui nuirait à la mobilité géographique (c'est déjà le cas entre Paris et le reste de la France).

Ne généraliser de nouveaux outils ou de nouvelles technologies qu'à partir du moment où ils peuvent être pris en main par les Centres sans créer de nouvelles spécialités.

Favoriser les formations et les outils permettant d'intégrer les tâches spécialisées dans les métiers de base.

Déclasser les postes des agents qui voient leurs activités nobles transférées à des spécialistes.

Le système d'information interne

Des idées reçues.

Il n'y a pas de système d'information interne; ce qui existe est inefficace.

Le système d'information interne est descendant.

Le système d'information interne est redondant, surabondant.

Le système d'information interne est déformant (le jeu du téléphone); rien ne vaut la communication directe.

Le système d'information interne est surabondant.

Cette idée reçue peut-elle être partiellement considérée comme non fondée, pourquoi?

Il existe des secteurs entiers pour lesquels il n'y a pas de système d'information, comme la veille externe par exemple.

Les services centraux sont très souvent sollicités par les Centres, ce qui est symptomatique d'une mauvaise information.

Il n'y a pas d'adressage; le niveau d'importance des notes est mal évalué.

Le S.I.I. est mal coordonné.

Le S.I.I. est souvent doublé par l'information syndicale.

L'information sur la nomination des Chefs de fonctionne bien. Le télex fonctionne bien actuellement, est-ce durable? ne risque-t-il pas de devenir comme la télécopie.

Comment expliquez-vous qu'elle ait cours?

Parce que pour certains secteurs cette idée reçue est totalement fondée.

Parce que pour certains sujets, un Centre reçoit une note de chaque service.

Parce qu'on souhaite avoir l'information plus rapidement.

Parce qu'on est pas sur de la recevoir.

Parce que les anciens systèmes ne sont jamais supprimés.

Parce qu'il n'y a jamais de nettoyage, tant chez l'émetteur que le récepteur.

Parce qu'il n'est pas toujours relayé au plan local.

Il n'y a pas de coordination entre les émetteurs.

Les canaux d'information sont multiples.

Quelles sont les conséquences de cette idée reçue?

Les coûts et les délais.

Il est considéré comme peu performant; chacun souhaite le voir évoluer en rajoutant des canaux.

Propositions d'actions

Analyser les besoins exprimés par les différents niveaux hiérarchiques y compris jusqu'aux agents.

Mettre en place des circuits d'information adaptés qui ne soient pas obligatoirement hiérarchiques.

Mettre en place un système de suivi de la qualité des écrits (ce qui existe au niveau central, mais pas dans les Centres).

Accélérer la vitesse de circulation de l'information afin d'être plus efficace que le système syndical.

Limiter le nombre d'émetteurs pour certains systèmes comme le télex.

Utiliser le courrier électronique ou la télétransmission. Opération de nettoyage des notes et des canaux d'information.

Améliorer la performance des envois de courrier.

Opération zéro papiers.

La concurrence.

Des idées reçues.

La concurrence c'est celle d'EDF-GDF services.

EDF et GDF c'est la même chose.

On se passerait bien de la concurrence.

La concurrence n'existe plus.

Il faut se battre contre la concurrence.

On connaît nos concurrents.

Il n'y a pas de concurrence en situation de monopole.

Quand on n'est pas en situation de monopole, on est en situation de concurrence.

Si les agents savaient ce qui se passe chez nos concurrents, ils n'agiraient pas de la même façon.

Quand on a une grosse part de marché, on cherche à verrouiller le marché.

La concurrence d'EDF c'est GDF.

On vit sur notre image de marque (ou le succès engendre l'apathie ou quand on réussit, on s'endort).

On connaît nos concurrents.

Cette idée reçue peut-elle être partiellement considérée comme non fondée, pourquoi?

On ne les connaît pas tous et on connaît mal ceux qu'on a identifiés (certains concurrents existants).

Pour bien connaître la concurrence, il faut déjà connaître son marché.

On ne les rencontre pas parce qu'ils sont mal identifiés et parce que cela ne se fait pas.

Dans les autres professions, ces rencontres sont organisées par les chambres syndicales; est-ce que ces organismes existent pour l'énergie.

Se rencontrer, c'est se dévoiler ses batteries, sauf à trouver un tronc commun qui intéresse tout le monde.

EDF n'a jamais été en concurrence, il s'est trouvé naturellement leader (concomitance entre l'arrivée du Chauffage électrique et la forte augmentation du prix du fioul).

On a localisé nos concurrents existants; on ne connaît pas leur système marketing, leur stratégie...

La concurrence n'est pas organisée sur le marché qui nous intéresse (la marge pour les pétroliers se réalise avec l'essence).

Comment expliquez-vous qu'elle ait cours?

Le succès d'EDF a masqué l'existence de la concurrence.

On a une définition trop restreinte de notre marché.

On se contente de la connaissance de leurs noms.

Les concurrents voyaient EDF (pas GDF) comme une entreprise "service public", et la voient toujours pour ce qui est de la diversification.

On ne s'intéresse qu'aux marchés actuels.

On est plus bavard sur l'égalité de traitement, la concurrence n'est pas dans la culture et demande un effort pénible voir traumatisant.

C'est une affirmation d'électricien et ils sont plus nombreux.

C'est le problème qu'a connu l'Amérique quand son expansion a été stoppée par le Pacifique (on pourrait dire la même chose de la situation relative d'EDF et de GDF).

GDF rencontre plus souvent la concurrence qu'EDF (par exemple avec l'ATG); ceci peut provenir de ce que GDF distribue un produit plus comparable aux autres.

Il existe toujours un intérêt commun (technique ou autres) commun pour l'ensemble de la concurrence (cf les campagnes petits pois).

Quelles sont les conséquences de cette idée reçue non fondée?

On a accusé le coup sur le chauffage électrique ces dernières années (le réveil est brutal, on aurait pu piloter le résultat).

Il circule de nombreuses explications sur l'évolution du taux de pénétration du chauffage électrique, mais la seule certitude c'est sa baisse (de 75% à 60%).

Si on connaissait nos concurrents, faudrait-il les racheter?

Si on connaissait nos concurrents sur la diversification, on ne ferait pas un pas en avant puis deux en arrière.

Si on connaissait nos concurrents on pourrait copier leurs bonnes idées et éviter leurs erreurs.

On ne s'intéresse pas à nos concurrents futurs.

On s'occupe plus de nos concurrents que de nos clients.

Dans le commerce on n'analyse pas les besoins , on les crée, sauf dans les activités de service.

Connait-on le processus de décision des clients pour leur choix d'énergie (pour les logements neufs le choix de l'énergie vient en huitième rang des priorité).

Si on connaissait nos concurrents, on pourrait les démoraliser.

On a battit nos réseaux commerciaux sur les meilleurs vendeurs de nos énergies qu'on assimile avec les meilleurs vendeurs.

Sait-on si les pétroliers se concertent sur le prix de l'essence; sont-ils organisés.

Nos établissements manquent d'agressivité commerciale; les relations avec nos concurrents sont peu cordiales.

Quand on est petit, il faut être agressif; quand on est majoritaire, il faut rechercher l'accroissement du marché total.

S'il y avait de la concurrence pour certains usages non-développés (climatisation), ne devrait-on pas chercher à les favoriser dans un premier temps (stratégie micro d'IBM).

La concurrence engendre le dynamisme.

Propositions d'action

Lancer une enquête par écrit auprès de nos concurrents identifiés pour mieux connaître leurs activités, puis organiser des rencontres ayant pour but de définir nos intérêts communs (ceci pouvant déboucher sur des activités communes du type CEREN où tous les concurrents se sont regroupés pour réaliser des études de marché).

Mettre en place des taupes chez nos concurrents pour amorcer un lobby.

Lancer une étude sur nos concurrents potentiels dans une perspective de service au particulier.

Lancer une enquête auprès de nos clients ou auprès des clients de nos concurrents pour connaître les stratégies de nos concurrents (à l'exemple de DARTY qui a un retour important d'information sur les prix de la concurrence grâce à sa clause contractuelle de remboursement des différences constatées).

Créer un institut d'étude du service au particulier financé par la Compagnie Générale des Eaux.

Débaucher du personnel des entreprises concurrentes (autres qu'EDF pour GDF et réciproquement).

Organiser un séminaire de prospective du service au particulier à Hawaï.

Créer une GIE d'ingénierie du service au particulier (sur les comptages...).

Lancer une opération de diversification ayant pour but de nous entraîner à gérer une situation où ne nous soyons pas en situation de leader.

Mettre en place un système de veille externe à la Distribution (qui précise qui sont les veilleurs), avec un système de récompense (jeu-concours sur les meilleures informations).

Noyauter les séminaires de marketing et le DCF.

Lancer une étude sur la segmentation du service au particulier pour déterminer les segments essentiels aujourd'hui et les segments porteurs de demain.

Lancer une étude pour positionner la concurrence sur ces segments.

Lancer une campagne pour conforter les services retenus.

Engager un spécialiste de la communication pour faire passer le message suivant: "la concurrence est un danger réel", en s'appuyant sur des actions constructives et en faisant référence à des faits (Wisseburg, Dreux).

Lancer une action visant à connaître les meilleurs vendeurs qui ne sont pas obligatoirement nos meilleurs vendeurs; s'attacher ses vendeurs.

L'égalité de traitement

La recherche de profits est incompatible avec l'égalité de traitement des clients.

Cette idée reçue peut-elle être au moins partiellement considérée comme non fondée, pourquoi?

L'égalité de traitement des clients mériterait d'être explicitée: on peut parler de traitement de la clientèle pour ce qui est de l'accès, de l'accueil, du produit, du contrat, du tarif, de la livraison ou du service après-vente.

Pour ce qui est de l'électricité on peut probablement dire que l'accès est offert à tous les clients. L'égalité de l'accueil n'apporte pas en général une égalité de satisfaction (ce qui devrait être finalement le but recherché). Pour ce qui est des tarifs, on ne peut pas parler d'égalité de traitement national en gaz.

Dans une logique de profit, l'accueil pourrait être différent suivant le type de client: minimum pour les clients captifs comme des locataires, il peut être plus soigné pour les non-captifs comme une PMI ayant des besoins potentiels. Dans un autre contexte, France-Telecom place ses minitels chez les clients à forte marge potentielle.

L'égalité de satisfaction est compatible avec le service public.

Que ce soit dans une logique de service public ou de profit, il est important de différencier les clients en fonction de leur influence médiatique ou socio-professionnelle (hommes politiques, avocats, journalistes... les seigneurs externes ou internes).

L'égalité de traitement au niveau national est incompatible avec une logique de profit.

Le traitement égal des clients dans une commune n'assure pas une marge pour tous les clients; en d'autres termes, une logique où le profit est recherché pour chaque client est incompatible avec l'égalité d'accès dans une commune (cf éclairage public).

Ce sont nos différences qui font notre richesse; d'où: l'inégalité de traitement favorise le commerce donc le profit. Deux philosophies: l'égalité de traitement ou l'inégalité moteur de richesse.

Une caisse de compensation est inenvisageable avec des entreprises privées.

Il y a des entreprises privées qui ont des danseuses (l'immeuble MURAT).

Le vocabulaire inégalité/égalité de traitement est coloré; on pourrait parler d'uniformité et de différenciation.

L'égalité de traitement suppose le monopole; la recherche de profit est compatible avec le monopole, mais est-ce bien moral?

On peut imaginer un système à deux vitesses non limité à la fourniture de courant: d'une part une prestation minimum égalitaire qui fasse accepter le système (un kW gratuit), d'autre part un service différencié.

Les conflits salariaux engendrent des inégalités (coupure de courant)

Comment expliquez vous qu'elle ait cours?

On est dans une culture profondément imprégnée d'égalité depuis deux siècles; cela dit dans la déclaration des droits de l'homme, les hommes sont égaux en droit.

C'est un bon argument idéologique pour ne pas se remettre en cause et pour ne pas faire d'efforts d'analyse des besoins de chaque client. La différence entre égalité de traitement et égalité de satisfaction réside dans cet effort d'analyse.

La mesure de la satisfaction par les techniques d'enquête sur des points objectifs est difficile: dans le cas d'une enquête du Centre de Bagneux, le sondé peut être frustré; en effet si point par point, le sondé est satisfait des prestations, il peut avoir à exprimer une insatisfaction générale ou particulière à un point non examiné.

Il y a une différence entre marketing de produit et marketing de service: dans le premier cas, au moment de l'acte d'achat, la prestation est bien définie; ce n'est généralement pas le cas pour un service. Pour mieux satisfaire le client, il faudrait pouvoir préciser l'offre avec le risque de tomber dans la bureaucratie (ce qui n'est pas le cas quand la prestation est définie avec chaque client).

Un service payant se doit d'être précis, un service gratuit peut supporter des insatisfactions.

Le profit est mal vu dans la culture nationale ou plutôt l'argent des autres est sale. La recherche de profit est peut-être considéré comme légitime pour une entreprise. Il y a une majorité de gens qui considèrent que le profit n'est pas une fin en soi.

Il y a une majorité de gens qui considèrent que l'égalité de traitement est une bonne chose.

Quelles sont les conséquences de cette idée reçue non fondée?

Il existe de nombreuses inégalités comme entre agents et non-agents, entre Paris et la province...

L'égalité de traitement implique le monopole et s'appuie sur un territoire (par exemple homogénéité des heures creuses sur un lotissement).

S'il y avait égalité de traitement, les plans de délestage ne seraient pas fait de la même manière; de même pour la répartition des pénuries entre national et international.

Pour les agents, le service public implique l'égalité de traitement.

Les agents ne se sentent pas concernés par les résultats de l'entreprise; l'intéressement tel qu'il est aujourd'hui n'intéresse pas les agents et n'est pas ancré dans la culture de l'entreprise. On pourrait penser à l'intéressement des commerciaux.

Les agents assurent la mission de service public de façon exemplaire sans souci des coûts ou de profits personnels.

Les agents d'exploitation tiennent à l'astreinte pour le profit qu'elle leur apporte; le dépannage est directement lié à la notion de service public; les tempêtes satisfont le besoin de taux de randomité nécessaire pour les exploitants. Il faudrait faire des tempêtes (peut-être des réorganisations).

Supprimer l'astreinte, payer les agents à la tâche.

Tout ce qui touche le service public mobilise les agents.

Lorsqu'on lance l'abonnement libre service, les agents concernés sont mobilisés. Dans le cas du DEFI (challenge PMI-PME), non seulement les commerçants, mais aussi d'autres agents ont été mobilisés sur des actions à destination des PMI-PME. En fait on cherchait à mettre en place une certaine forme d'inégalité de traitement (trouver les leaders et les décideurs et segmenter la clientèle).

Si on peut parler d'égalité de traitement pour la desserte des clients, les activités commerciales sont par essence inégalitaires.

L'inégalité de traitement, c'est donner de la marge de manoeuvre à l'entreprise.

La différenciation amène une meilleure satisfaction de la clientèle.

Le concept d'égalité de traitement est un frein au lancement de produits nouveaux comme le courant haute qualité.

Propositions d'actions

Lancer une action de formation à destination des agents d'accueil ayant pour objectif de leur permettre de préciser avec le client ses besoins et ses possibilités financières.

Lancer des produits et des services facturés comme la cogénération.

Négocier avec les autorités locales le niveau de qualité nécessaire au territoire dont ils ont la responsabilité.

Identifier la marge effective dégagée pour chaque client; proposer aux clients pour lesquels la marge est la plus forte des services plus (carte privilège) et étendre ces services aux seigneurs.

Lancer une action de sensibilisation auprès des agents avec pour but de leur faire prendre conscience qu'il existe des seigneurs et qu'il faut les identifier.

Différencier géographiquement les qualités de produit (investissement) ou mettre en place une caisse de compensation.

Offrir des tarifs vermeil ou couple (tout jeune couple accédant à la propriété et optant pour le chauffage électrique se voit offrir un an d'abonnement gratuit).

Différencier les produits d'appel en fonction des possibilités de desserte locale.

La lancer une action de communication sur le thème: EDF participe au développement régional en conservant ses centres non rentables.

Remplacer le couple de mots égalité-inégalité par uniformité-différenciation.

Ne pas utiliser le terme profit.

Proposer un service de base égal pour toute les régions s'appuyant sur une caisse de compensation et fonctionner en centre de profit pour les services supplémentaires.

La nuit du 4 août, EDF et GDF abolissent les privilèges: le tarif agent.

Remplacer les enquêtes de satisfaction sur les produits-service offerts par des enquêtes de besoin.

Organiser des jeux concours sur les besoins des clients.

Ecrire la charte ou le catalogue des produits-services proposés, qu'il soient payants ou non.

Afficher les résultats et animer sur ces résultats.

Organiser un challenge inter-centres sur la partie des prestations correspondant à une recherche de profits.

Transformer de manière optionnelle le tarif agent en intéressement.

Inventer d'autres batailles que les tempêtes comme le renouvellement des concessions, l'abonnement libre service ou l'opération DEFI.

Supprimer l'astreinte et payer les agents à la tâche en dehors des heures ouvrables.

Intéresser les vendeurs au résultat en les laissant libre de l'utilisation de cet intéressement (y compris pour offrir des primes à l'utilisation).

Le niveau culturel des agents.

Des idées reçues.

Le niveau culturel des agents s'accroît avec le temps (les jeunes embauchés ont un niveau culturel plus élevé, en particulier avec le taux de chômage que l'on connaît).

Nous recrutons de plus en plus de bacheliers.

Un certificat d'étude de 1950 vaut largement un bac technique.

La culture aujourd'hui est plus superficielle.

Les agents aspirent à plus d'autonomie.

Les agents ne se cultivent plus, on leur injecte de la culture.

Dans le temps, quand on embauchait quelqu'un, on pouvait avoir de bonnes surprises sur ses capacités intellectuelles, maintenant non.

Il est anormal de prendre des releveurs bacheliers.

Il est anormal de n'embaucher que des releveurs.

Les jeunes embauchés ont un niveau culturel plus élevé.

Cette idée reçue peut-elle être plus ou moins considérée comme non fondée, pourquoi?

Le niveau culturel est superficiel.

Les jeunes sont peut-être plus instruits, mais pas forcément plus cultivés.

Ils ne savent pas rédiger.

Ils n'ont pas de notion des ordres de grandeur.

Comment expliquez-vous qu'elle ait cours?

On le constate tous les jours.

Les offres d'emplois sont très inférieures aux demandes.

Cette idée s'appuie sur le niveau actuel constaté des embauches.

Les ambitions des jeunes embauchés dévoilent leur niveau culturel.

La culture est beaucoup plus accessible que dans le passé.

Quelles sont les conséquences de cette idée reçue non fondée?

L'augmentation du niveau culturel des agents.

Une modification des revendications des agents.

Un nombre d'insatisfaits plus importants.

Un type de commandement différent.

Une plus grande confiance a priori dans les agents.

Un système de promotion qui doit évoluer: une durée dans les postes variables, la possibilité de faire progresser certains jeunes.

Les plus anciens peuvent être frustrés, perdre confiance dans leurs capacités.

Nous sommes persuadés qu'il y a une meilleure adaptabilité des agents aux nouveaux métiers.

La montée des femmes.

L'écrasement de la pyramide culturelle.

Propositions d'action

En s'appuyant sur leur niveau culturel, en favoriser la croissance par la création de bibliothèques, de télévision culturelle...

Leur apprendre à rédiger.

Embaucher des plombiers qui aient un CAP de plombier.

Adapter la formation au niveau culturel des agents.

Adapter les fonctions pour des agents généralistes.

Favoriser la plurifonctionnalité.

Organiser un séminaire sur la mobilisation du personnel.

Avant de nommer un agent dans un poste de Chef de...(District), le mettre en situation pendant six mois.

Supprimer les GF. Faire du plus et du moins sur les NR.

ANNEXE 7

UN CLASSEMENT DES ACTIONS

MOTIVATION

- * A1: Afficher clairement la pérennité de l'entreprise au travers d'objectifs à long terme (trop d'incertitude démotive).
- *** A2: Mettre en avant de nouveaux enjeux pour mobiliser le personnel comme le renouvellement des concessions, la qualité, l'égalité de satisfaction au travers de nouveaux services.
- * A3: Favoriser les identifications locales et régionales (blason, couleur..)
- ** A4: Publier des palmarès des performances des centres (sécurité, coûts, qualité, climat interne...)
- * A5: Organiser des jeux olympiques implicites (comparaisons explicites) avec nos concurrents éventuels sur le marché des concessions (autres distributeurs qui sont d'éventuels prédateurs).
- * A6: Créer des oscars de l'innovation (administratifs, techniques, financiers).
- * A7: Développer le système de parrainage des jeunes par des anciens reconnus (médaillés de l'innovation, de la performance...)

Centralisation stratégique/décentralisation opérationnelle: conditions d'application.(O4)

- * A8: Formuler les axes stratégiques et les diffuser.
- A9: Préciser les degrés de liberté tactique associés au contrats d'objectifs et de responsabilités.
- ** A10: Afficher clairement ce qui doit rester centralisé (finances, investissements stratégiques, recherche, gestion de l'encadrement supérieur...)
- A11: Former les experts du niveau central à leurs nouvelles missions d'appui au management et de services aux centres.
- A12: Eradiquer toute structure à vocation centralisatrice.

Rôle de l'encadrement: stimuler, responsabiliser, décloisonner.(O18)

- ** A13: Créer un Oscar de l'initiative de l'encadrement.
- * A14: Étalonner les performances (techniques, de gestion, de qualité, commerciales, de sécurité...) sur les meilleurs de chaque secteur.
- ** A15: Observer les meilleures pratiques et les diffuser.
- *** A16: Définir et affecter clairement les responsabilités à tous les niveaux et les règles du jeu (missions, règles du jeu pour l'évaluation et les sanctions positives et négatives), en donnant à chacun son espace de liberté, d'initiative et de responsabilité.
- A17: Supprimer le plan de carrière standard (alternance expertise, commandement) au profit de profils type d'évolution (carrière d'expert, carrière d'encadrement).
- * A18: Créer un stage d'agent accédant à la fonction de chef de groupe responsable.
- * A19: Décloisonner la relation hiérarchique et par exemple:
 - mettre en place un dispositif permettant de s'adresser au niveau N+2,
 - veiller à la pratique systématique de l'entretien annuel avec un dispositif d'auto-évaluation préalable et une discussion avant l'envoi à la hiérarchie.

Spécialisation/polyvalence: les experts divisés.(O14)

- * A20: Lancer une étude sur les métiers de la distribution dans le but de connaître les compétences autres que purement techniques dont nous avons besoin et en tirer les conséquences sur le recrutement.
- * A21: Donner préférence aux actions de formation accompagnant un changement dans l'organisation.
- A22: Lancer une communication sur le thème: experts c'est à vous de gérer l'innovation et plus généralement sur leurs missions.
- * A23: Lancer de nouveaux outils ou de nouvelles technologies sans créer de nouvelles spécialités (sous contrainte de leur appropriation par les Centres).

Système de gestion: l'élargissement.(O16)

- * A24: Exploiter le gisement d'informations de la Distribution (commercial, technique...) et veiller à son utilisation (dispositif contractuel inter-directions par exemple).
- ** A25: Créer des outils pour permettre aux centres d'élaborer leur plan stratégique et de suivre leurs résultats (comme ARPEGE pour la fonction commerciale).

Système d'information Interne: sélectivité, pertinence, qualité.(O8)

- * A26: Multiplier les systèmes de contrôle de la qualité de l'information (écrits par exemple).
- * A27: Accélérer la vitesse de circulation de l'information.
- * A28: Mettre en place des circuits d'information adaptés qui ne soient pas obligatoirement hiérarchiques (à l'exemple des dispositifs de recherche/mise à disposition d'agents; ou de matériels).
- A29: Mettre en place un dispositif de tri des informations suivant leur importance (informations stratégiques, opérationnelles...).
- *** A30: Organiser une auto-évaluation des centres par leurs agents comme cela a été fait pour les universités (sondage auprès des étudiants).
- A31: Veiller à assurer la bonne préparation des réunions qui sont des lieux privilégiés d'échange d'information; .

Formes de travail: des limites à la variété.(O6)

- A32: Envisager des mesures favorisant la pluri-activité pour permettre notamment à des agents de prendre d'autres emplois à temps partiel sans briser les liens avec l'entreprise.

Pyramide des ages: rétablir les équilibres.(O2)

- A33: Etudier toutes les voies pour mieux équilibrer la pyramide des ages (départs anticipés avec retraite partielle à paiement immédiat).
- * A34: Faciliter toute forme de détachement et de mise à disposition avec droit de retour pendant cinq ans.
- A35: Mettre en place des systèmes de primes au départ.

Astreinte: un point fort de la culture.(O13)

- * A36: Mettre en valeur l'astreinte par une opération de communication et éventuellement rémunérer de manière différenciée l'astreinte passive et l'astreinte active.

Systeme de veille externe: démultiplier à tous les niveaux.(O9)

- ** A37: Mettre en place dans chaque centre un système de veille ayant pour capteur de base l'ensemble des agents, en définissant les domaines comme par exemple la concurrence, le service au particulier ou les techniques.
- ** A38: Mettre en place un système de détection d'éventuels repreneurs de concessions (en utilisant les collectivités locales) permettant aussi de connaître la productivité des autres sociétés de distribution et leur santé financière.
- A39: Veiller au bon fonctionnement des remontées d'information entre les centres et les Directions dans le domaine de la diversification.
- * A40: Créer un institut inter-entreprises de service au particulier.

Concurrence: de la réactivité à la pro-activité.(G14)

- ** A41: Lancer une étude sur nos concurrents potentiels dans une perspective de service au particulier et mettre en place un système de veille.
- A42: Lancer une enquête "concurrence" auprès de nos clients ou auprès des clients de nos concurrents (à l'exemple de DARTY qui a un retour important d'information sur les prix de la concurrence grâce à sa clause contractuelle de remboursement des différences constatées).
- ** A43: Multiplier les opérations de diversification-apprentissage ayant pour but de nous entraîner à gérer une situation où ne nous serions pas en situation de leader.
- * A44: Informer le personnel sur la dimension concurrence et donc vigilance.
- A45: Lancer des opérations de marketing ciblées sur certaines populations (vermeil ou merveille)

Du corporatisme à l'appartenance.(G20)

- A46: Favoriser l'appartenance à la Distribution (couleur distinctive des véhicules, devise de Centre...).
- * A47: Favoriser les échanges d'expériences entre responsables en créant par exemple des stages copilote (la mobilité est un moyen de lutter contre le corporatisme).

Insertion régionale: un point fort à développer.(P3)

- ** A48: Demander à chaque centre de mener des actions concrètes de partenariat-diversification avec des municipalités pour démontrer s'il en est besoin, les capacités entrepreneuriales de la Distribution.
- ** A49: Etudier la possibilité de se porter candidats sur des renouvellements de concession d'eau.

De l'égalité de traitement à l'égalité de satisfaction.(P1)

- A50: Personnaliser la relation commerciale.
- ** A51: Lancer et facturer des produits et services personnalisés et en mesurer la rentabilité a priori et a posteriori.
- A52: Accompagner systématiquement chaque nouveau produit d'une opération de marketing.
- *** A53: Renouveler le livret du client par un catalogue des services proposés (qu'ils soient payants ou non) et le diffuser de façon plus systématique.

Du niveau culturel au professionnalisme.(S2)

- A54: Développer le contenu socio-professionnel de la formation.
- ** A55: Ouvrir les profils et les ages de recrutement (accroître la variété).
- * A56: Recruter des professionnels correspondants au métiers présents et futurs de l'entreprise

Projet d'entreprise: un processus plus qu'un résultat.(S6)

- ** A57: Saisir l'opportunité des orientations et des plans stratégiques pour en faire une large diffusion dans le cadre des projets de centre.
- ** A58: Stimuler la diffusion des expériences de projet particulièrement exemplaires (cahiers, articles, forum...).
- ** A59: Mettre en place au niveau central, une capacité d'assistance en termes de méthodes (conduite de projet, réflexions prospectives et plans stratégiques...).

Culture d'entreprise.(S7)

- ** A60: Identifier clairement les valeurs passées et présentes qui composent la culture de la Distribution afin de s'appuyer sur ses forces et non sur ses points faibles.
- ** A61: Préciser les objectifs souhaitables des valeurs futures (afficher les valeurs recherchées, les traduire sous forme concrète et choisir des cibles).
- A62: Embaucher des personnels expérimentés provenant d'entreprises ayant les valeurs recherchées.
- A63: Permettre des prises en disponibilité (comme dans la fonction publique).
- * A64: Systématiser des opérations d'intégration type "Les Arcs" pour les nouveaux embauchés.
- ** A65: Créer une "école de management" de la Distribution pour les futurs cadres dirigeants de la maison, commencer par regarder ce qui se fait ailleurs (ELF, RENAULT, Assurances...)

**Prospective de la Distribution
Exercice DD PLUS
Eléments de synthèse**

La démarche adoptée.

Afin de repérer les principaux enjeux stratégiques auxquels la Direction de la Distribution risque d'être confrontée à l'horizon 2005, le groupe DD PLUS¹ a utilisé la technique de l'analyse structurelle pour mettre en évidence les variables qui caractérisent le système Distribution face à son milieu.

Un système peut se définir par ses variables et par les relations qui existent entre elles; celles-ci sont représentées sous forme matricielle (matrice d'analyse structurelle cf tableau 1)).

Au delà des effets directs dans le système, la technique de l'analyse structurelle permet de prendre en compte les multiples effets indirects ou de "feed-backs" qui viennent modifier l'importance relative des variables et faire apparaître des variables cachées (méthode MICMAC).

L'analyse structurelle s'est déroulée de octobre 88 à mars 89, en bénéficiant des apports méthodologiques du professeur Michel GODET. Une liste de 71 variables a été élaborée par le groupe DD PLUS en s'appuyant sur les résultats d'une trentaine d'entretiens internes et externes.

Pour une bonne compréhension de cette note de synthèse, il est indispensable de se reporter aux schémas et graphiques présentés dans le rapport.

Synthèse: des variables motrices aux stratégies d'acteurs

L'un des objets de l'analyse structurelle est d'identifier les principaux enjeux de la Distribution; c'est autour des variables les plus motrices que ceux-ci se dessinent.

Compte tenu de la position de la Distribution, direction opérationnelle des deux établissements EDF et GDF, il semble opportun de distinguer deux types de variables motrices:

- celles pour lesquelles la Distribution ne joue pas un rôle moteur et devra s'adapter; on pourra alors parler de stratégie réactive;
- celles pour lesquelles elle pourra définir un projet d'acteur; on parlera de stratégie proactive.

Les variables externes les plus motrices: des risques de rupture

L'incertitude qui pèse sur certaines des variables d'environnement motrices renforce la nécessité de stratégies flexibles de la part de la Distribution.

Variables externes très motrices	
Maîtrise très faible	Maîtrise faible
G6 Effacement du nucléaire	G15 Déréglementation
G5 Nouveau choc énergétique	G2 Statut des entreprises
G9 Croissance économique	G21 Environnement
G16 Ouverture européenne	G1 Liberté par rapport à l'état
G13 Technologie de l'information	G7 Vulnérabilité
G20 Corporatisme	

D'ailleurs celle-ci dispose d'un certain nombre de leviers de commande pouvant agir aussi bien sur les variables relais que sur les variables dépendantes.

Quels leviers d'action pour une stratégie proactive?

La Distribution peut agir directement ou indirectement sur les variables internes fortement ou très fortement motrices qui figurent dans le tableau ci-dessous et sur lesquelles elle a une maîtrise forte ou très forte.

Variables internes motrices dans un contexte tendanciel		
	Maîtrise moyenne	Maîtrise forte
Motricité moyenne	E6 Volume des ventes P1 Egalité de traitement S7 Culture d'entreprise I3 Niveau de prix O3 Emplois E5 Nouveaux usages P4 Politique tarifaire I1 Degrés de liberté de la DD	O8 Système d'information interne O6 Formes de travail S6 Projet d'entreprise O14 Spécialisation/polyvalence I4 Volume d'investissement
Motricité forte	G14 Concurrence T2 Innovation technique S2 Niveau culturel O18 Rôle de l'encadrement E2 Positionnement marketing T1 Qualité du produit O10 Portefeuille d'activités P3 Insertion régionale	O4 Centralisation/décentralisation O15 Maille élémentaire O13 Astreinte

Suite de la démarche proposée

L'analyse des buts poursuivis et des moyens d'action réciproques des acteurs concernés par ces variables, doit permettre d'identifier les enjeux majeurs pour la Distribution et les terrains propices à d'éventuelles alliances.

Deux voies sont alors ouvertes:

- soit approfondir immédiatement la réflexion stratégique sur tel ou tel enjeu futur à la demande du Comité Stratégique;
- soit analyser préalablement et de façon systématique, l'articulation et l'interdépendance des différents champs de bataille où les mêmes acteurs se trouvent plus ou moins impliqués; toute stratégie globale cohérente impose des contraintes en ce qui concerne les tactiques d'alliance ou de conflit particulières à chaque champ de bataille, la hiérarchie de ces contraintes dépendant des enjeux considérés. A l'occasion de cette nouvelle phase d'analyse de jeux d'acteurs et de mise en évidence de stratégies pro-actives et réactives cohérentes sur l'ensemble des enjeux, il est absolument indispensable de réaliser un certain nombre d'entretiens externes auprès d'experts compétents sur les acteurs.

AU DELA DE L'ANALYSE STRUCTURELLE:
VERS LES ENJEUX MAJEURS AUXQUELS POURRAIT ETRE
CONFRONTEE LA DISTRIBUTION.

Il s'agit des thèmes qui peuvent s'exprimer en perte et en gain pour la Distribution et qui sont essentiels pour son avenir; ils peuvent être identifiés à partir de l'analyse structurelle car conditionnés par des variables motrices (cf pour chaque enjeu les identifiants entre parenthèse).

Enjeux existentiels:

- * Statut d'EDF et GDF: Nationalisation vs privatisation. (G2)
- * Régionalisation de la Distribution: Statut actuel vs établissements publics régionaux. (G1,P3)
- * Statut de la Distribution: Intégration hiérarchique au sein d'EDF et GDF vs autonomie. (G2,I1)
- * Renouvellement des concessions en France: loi de nationalisation vs ouverture à d'autres concessionnaires. (G15)

Enjeux de développement:

- * Garantie d'approvisionnement à des conditions compétitives: surcapacité de l'offre vs pénurie. (G5,G6)
- * Parts de marché électricité et gaz: développement vs stagnation. (G5,G9,E5,G21,G14,E2,I3,P4,E6)
- * Qualité perçue des produits et services: Amélioration vs dégradation. (G7,T1,O15,OI3,P1,O14,G13)
- * Diversification: extension significative du portefeuille d'activités vs recentrage sur les missions premières. (G13,O10)
- * Nouveaux usages de l'électricité et du gaz: marchés nouveaux vs usages traditionnels. (E5)

Enjeux de fonctionnement:

- * Exercice des pouvoirs, organisation et mode de fonctionnement: adaptation vs statu quo. (G13,G1,O18,O4,I1,O8)
- * Mobilisation du personnel: motivation vs indifférence. (G20,S2,O18,S7,S6,O8,O6)
- * Equilibre financier: bénéfices vs pertes. (E6,O3,O14)
- * Coût des ouvrages: maîtrise vs renchérissement. (G21,G7,G16)

Les principaux enjeux de la Distribution à l'issue de l'analyse structurelle

Renouvellement des concessions en France	(G15)
Garantie d'approvisionnement à des conditions compétitives	(G5,G6)
Prix des énergies relatif et absolu	(G5,G9,G21,E5)
Parts de marché électricité et gaz	(G21,G14,E2,I3,P4,E6)
Marché des équipements	(E16)
Statut des entreprises	(G2)
Création d'établissements publics régionaux	(G1,P3)
Autonomie de la Distribution ,mixité, éclatement vertical	(G2,I1)
Qualité perçue des produits et des services	(G7,T1,O15,OI3,P1,O14,G13)
Exercice des pouvoirs ,organisation et mode de fonctionnement	(G13,G1,O18,O4,I1,O8)
Diversification	(G13,O10)
Nouveaux usages	(E5)
Mobilisation des ressources humaines	(G8,S7,S6,O8,O6)
Qualité des produits	(G13,O14)
Réglementation	(G15,G16)