

La réalisation de la mission les projets significatifs

3.1. Le projet de tableau de bord prospectif

Le lendemain de notre première réunion du bureau projet, le directeur général entre en trombe dans mon bureau et me dit de but en blanc, sans bonjour ni mise en contexte : « et ils sont où mes indicateurs stratégiques ? » Je reste coi un instant ; mon désarroi doit se lire sur mon visage car il reprend : « le tableau de bord là, vous savez, mes indicateurs stratégiques, j'en ai besoin très rapidement, quand est-ce que vous allez me les sortir ? » Je comprends que les objectifs chiffrés du projet de transformation n'ont pas encore été calculés. Mais comme ma connaissance du contexte est encore très limitée, j'opte pour une solution de repli : « bien Monsieur, j'ai bien compris que c'était une priorité pour vous, laissez-moi juste reboucler avec Henri et je vous reviens rapidement » (Notes de terrain, juin 2011). Il quitte mon bureau sans un mot. J'appelle Henri dans la foulée, paniqué, pour lui demander des informations sur le sujet. Il me répond que c'est « très simple » et que c'est une bonne chose pour moi de commencer par ça. Puis nous mettons sur pied un plan d'actions.

Voilà ma première tâche chez ENERGYCORP, une tâche qui m'occupera pendant plusieurs jours : « sortir les indicateurs stratégiques du tableau de bord HORIZON 2013 ». L'enjeu de l'exercice est le suivant : Henri et Gérard ont défini dans tous les domaines des indicateurs de performance, et se sont fixés des objectifs théoriques, sur le mode de la vision stratégique, en fonction de leur connaissance des standards du secteur et de leur « ressenti sur le potentiel d'ENERGYCORP ». Ils ont retenu environ trente indicateurs stratégiques parmi lesquels on trouve, à titre d'exemple, le résultat opérationnel courant [ROC] par métier, le montant des frais généraux, le développement net, la durée moyenne des contrats supérieurs à 50K€, les économies d'achats, la marge sur effectif, le taux d'adéquation hommes/postes, le sentiment d'appartenance, etc. Les objectifs chiffrés associés à ces indicateurs sont devenus la cible HORIZON 2013 qui permettra de définir si le projet de restructuration est un succès ou non.

Une fois ce travail de définition effectué, encore faut-il vérifier s'il est possible de produire ces indicateurs, compte tenu des données disponibles et de l'organisation de l'entreprise. Obtenir des données concrètes implique souvent de modifier les définitions (ou méthodes de calcul) des indicateurs. Ensuite, il convient de « définir les points zéro », c'est-à-dire de mesurer le niveau de performance actuelle de l'entreprise, selon cette liste d'indicateurs, pour

pouvoir à terme réaliser une analyse d'écart, qui seront convertis en potentiel d'économie ou de gain « pour tamponner les montants sur le tableau de bord et faire saliver la direction générale de Maison-Mère » (Notes de terrain, discussion informelle avec Henri, mai 2011).

C'est une première tâche périlleuse car le niveau de complexité du groupe est un frein à l'obtention de données techniques et financières exhaustives, cohérentes et à jour. Les choses se compliquent encore dans notre cas, pour deux raisons principales. D'abord, (1) parce qu'ENERGYCORP est une entreprise « sinistrée », tant sur le plan du SI que du contrôle de gestion. Les outils OF de contrôle technique/facturation et OC de comptabilité sont obsolètes et mal interfacés. Des données aussi élémentaires que la date de résiliation et la durée des contrats, les montants facturés par prestation, ou l'imputation des heures de technicien par contrat, sont inexistantes. Par ailleurs, les processus d'alimentation et de mise à jour des données sont, quand ils existent, mal suivis par les employés. ENERGYCORP m'apparaît très vite comme un monde fascinant où l'information fiable est aussi précieuse que rare, où l'on trouve régulièrement des écarts inexplicables entre les différentes visées du budget, où chacun produit ses indicateurs de son côté et finit par oublier d'où ils proviennent. Un directeur de centre opérationnel m'explique la situation en ces termes :

[...] ici le contrôle de gestion c'est n'importe quoi, c'est simple il n'y en a pas, tu ne vas pas en revenir. Alors imagine... diriger un centre de profit, c'est comme si t'étais dans ta bagnole et que ton compte-tours, ta jauge à essence et ton compteur de vitesse bougeaient dans tous les sens, de manière aléatoire et déconnectée de la réalité. Il reste le feeling, et mes contrats je les sens, mais à ce niveau-là on marche sur la tête. (Notes de terrain, discussion informelle, juillet 2011)

La seconde raison (2) tient au fait que nous sommes en pleine réorganisation du groupe : nos indicateurs cibles sont donc définis en fonction d'une organisation cible radicalement différente de l'organisation actuelle. Or si nous voulons pouvoir faire des analyses d'écart cohérentes dans le temps, nos mesures de points zéro doivent se baser sur l'organisation cible, et non sur l'organisation actuelle. Des précisions sur l'organisation du groupe permettent à ce stade de mieux comprendre la difficulté de l'exercice.

3.2. Le projet de réorganisation du groupe ENERGYCORP

Le groupe ENERGYCORP est composé de 21 sociétés réparties selon les métiers et les prestations mentionnées plus haut. La figure 4 correspond à l'organigramme juridique simplifié du groupe, tel que je l'ai représenté dans le cadre de la démarche d'info-consult) :

Les principales Sociétés du groupe ENERGY (organigramme simplifié)

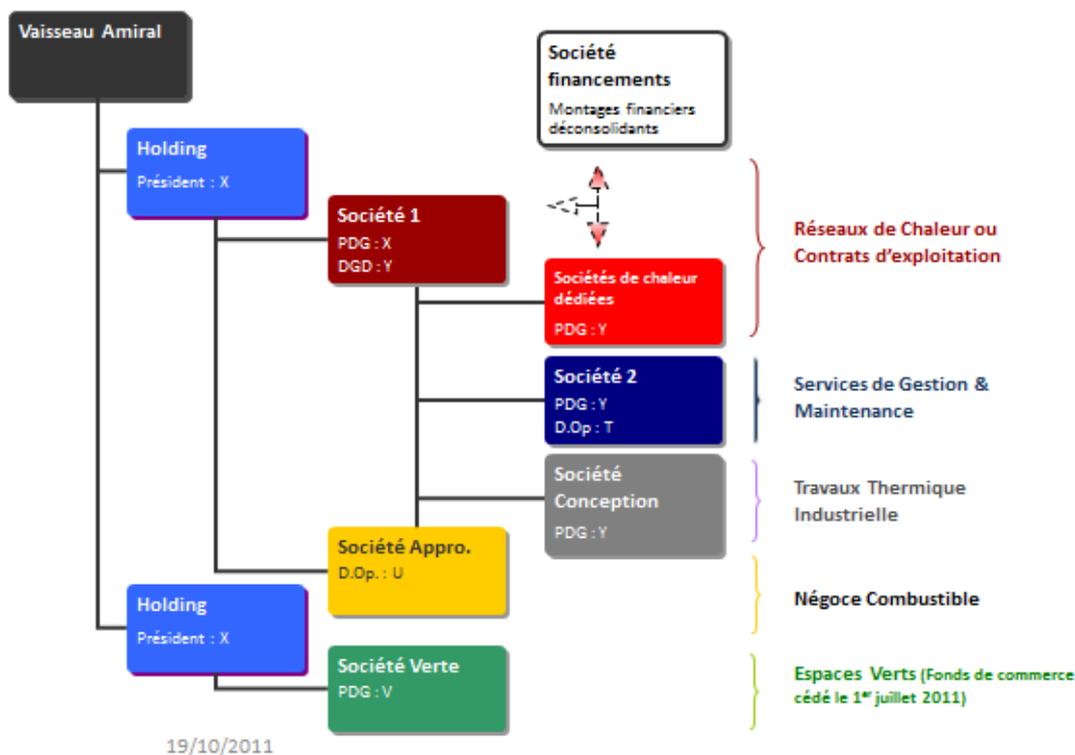


Figure 3.4. Organigramme simplifié du groupe ENERGYCORP

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Parmi ces sociétés, seules cinq génèrent du chiffre d'affaires ou sont porteuses de salariés : 2 sociétés d'exploitation, Société 1 (S1) et Société 2 (S2), respectivement spécialisées dans les réseaux de chaleur (CFU) et la gestion maintenance (GM) avec plus de 500 salariés⁶⁴ ; Société appro., qui assure l'achat et l'approvisionnement d'énergie et refacture aux sociétés

⁶⁴ Il y a également du GM chez S1 et du CFU chez S2 mais de manière marginale.

d'exploitation ; Société conception, qui correspond au bureau d'études en charge de la conception des grosses chaudières et des travaux d'entreprise générale ; et enfin Vaisseau amiral qui porte le personnel de la direction générale. C'est sur ces cinq sociétés que vont se concentrer l'essentiel de nos efforts de restructuration⁶⁵, et en particulier sur S1 et S2 qui portent la majorité de l'effectif et du résultat.

Bien que faisant partie du même ensemble, ces sociétés ont un historique et une culture propres, voire antagonistes. A titre d'exemple, les salariés de S1 spécialisée dans le CFU marquent leur différence avec ceux de S2 spécialisée dans le GM, car l'activité GM est la moins rentable du marché, et qu'elle est techniquement moins complexe. Cette rivalité est accentuée par des conflits de personnes et par des « contresens organisationnels », comme le doublonnage de nombreuses fonctions support⁶⁶. Au sein du groupe, il est donc fréquent que les salariés se toisent, refusent de s'échanger les informations, ce qui complique largement les tâches de coordination. Au siège de Clichy sont regroupés les personnels holding, société financements, société conception, ainsi que les fonctions supports de S1 et de S2. Les techniciens et exploitants sont, quant à eux, répartis dans l'ensemble de la France, avec six directions déléguées (DD) côté S1 et 6 agences côté S2. Sur la même zone géographique, on trouve parfois une DD S1 et une agence S2, avec des postes en double pour des volumes d'affaire limités.

Comme dit précédemment, au moment du rachat du groupe par Maison-mère, un constat s'impose pour les nouveaux dirigeants. La figure 3.5 présente la façon dont ce constat est formulé dans le document d'info-consult :

⁶⁵ A côté de ces sociétés « productives », on trouve des holdings financières comme Holding, créées pour protéger le groupe des assauts extérieurs par des prises de participation croisées ; des sociétés *ad hoc* dédiées à l'exploitation des réseaux dans le cadre des délégations de service public « mais qui sont des coquilles vides », et enfin la société financements, qui joue le rôle de banquier des exploitants sur les gros projets, et qui est positionnée à l'extérieur du groupe pour des raisons réglementaires.

⁶⁶ Ce doublonnage, qui limite les synergies entre sociétés, était voulu par l'ancien directeur général dans le but de « revendre l'entreprise par bouts autonomes ».

Les principaux constats 6 mois après la reprise...

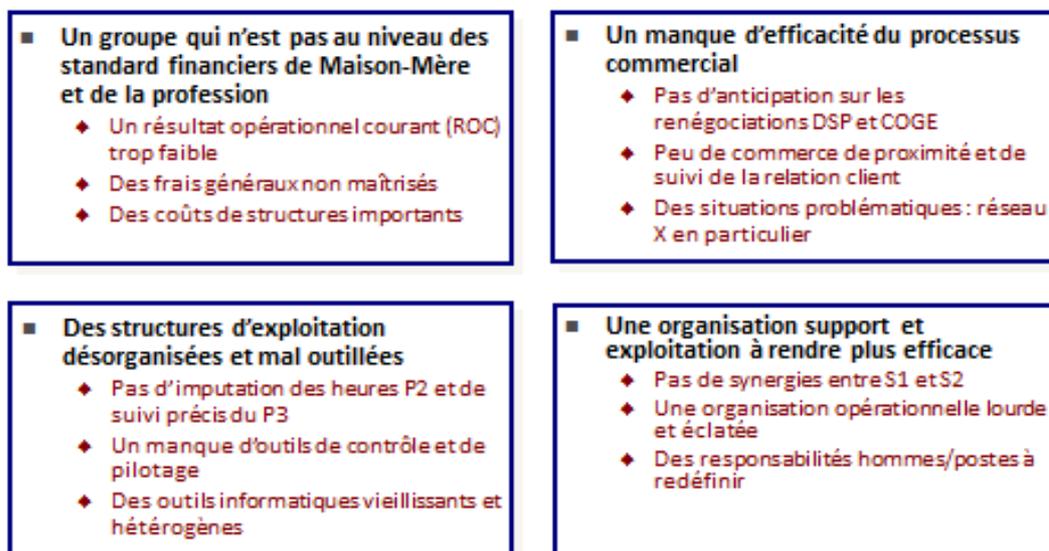


Figure 3.5. Éléments de contexte liés au rachat d'ENERGYCORP

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Afin de mettre un terme à ces dysfonctionnements et de remettre l'entreprise sur la voie de la profitabilité, le programme HORIZON 2013 a donc été défini. Il comprend les nombreux projets mentionnés précédemment et notamment, la mise en place d'une organisation adaptée. Cette nouvelle organisation doit s'articuler autour de trois axes de transformation, qui sont exposés en figure 3.6, dans un autre extrait du document d'info-consult que j'ai conçu :

3 axes pour mettre en place une organisation adaptée

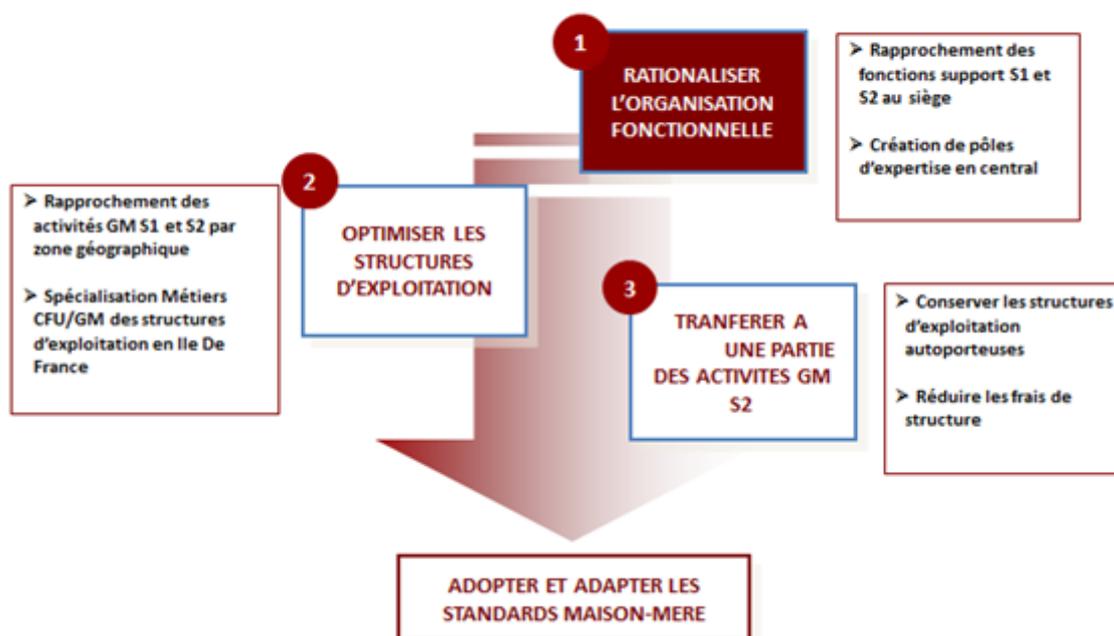


Figure 3.6. Les trois axes de la réorganisation

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

L'objectif de la réorganisation est donc de simplifier l'organigramme fonctionnel, de rapprocher les équipes pour en renforcer les synergies et optimiser les coûts de structure. En ce qui concerne les opérationnels, l'ambition est de passer de 12 agences et DD à 4 centres opérationnels « autoportants » rassemblant les activités de S1 et S2 sur le même périmètre avec des spécialisations métier par unité et quelques fonctionnels de centre en lien avec le siège. On trouve dans la figure 3.7 une vision simplifiée du projet de réorganisation des principales sociétés d'ENERGYCORP :

Notre vision de l'organisation adaptée (organigramme simplifié)

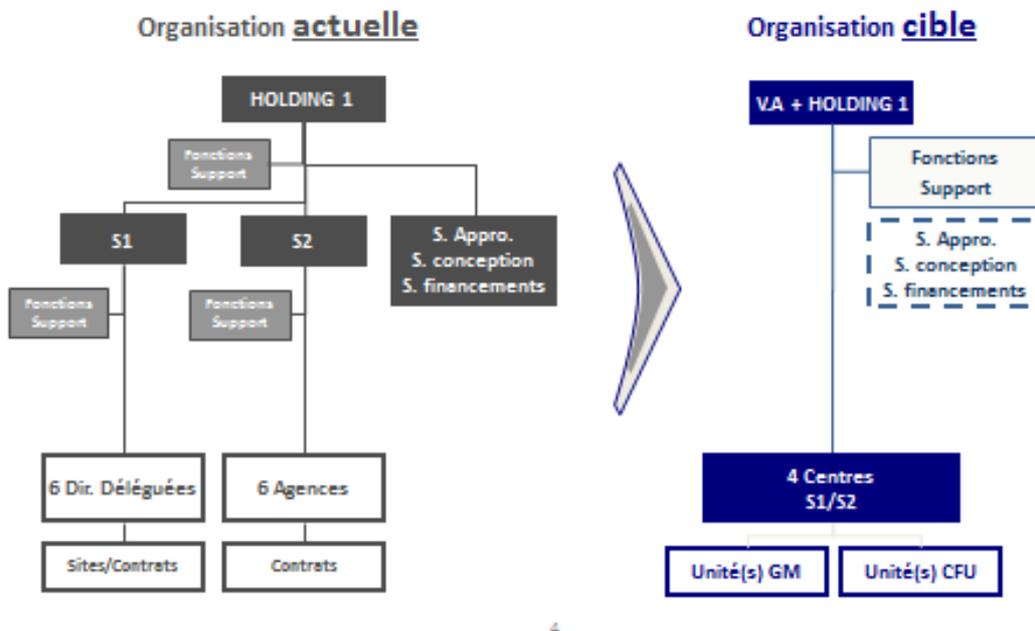


Figure 3.7. Le projet de transformation de l'organisation

(Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Le projet d'organisation est présenté ici d'un bloc, à partir des documents d'info-consult que je formalise progressivement au cours de ma mission. Si pour des raisons de clarté j'en donne ici les éléments principaux, il faut comprendre que mon apprentissage du contexte s'est fait par à-coups dans le cadre de tâches concrètes, comme celles des indicateurs stratégiques. Revenons maintenant à cette question.

3.3. Une organisation qui résiste à sa mise en indicateurs

Pour répondre à la demande pressante de Gérard, je commence par lister sous Excel les indicateurs stratégiques dans un tableau à plusieurs champs : responsable, point zéro, cible, etc. Puis, je cherche à rassembler l'information existante et à m'assurer qu'elle est fiable. Comme je me heurte à un manque de connaissance du contexte, je passe des heures avec Bridget à épilucher les comptes de résultats des différentes sociétés, à essayer de comprendre

les nuances entre le « primaire, le secondaire, le hors zup⁶⁷ », à identifier les différents sites. Je lui pose toutes mes questions, la pousse à expliciter ses idées au maximum, dans une sorte de processus maïeutique. La situation est relativement tendue, le travail nécessite de partir « à la pêche aux données » dans plusieurs services, de tâtonner, de composer avec un existant chaotique que je découvre depuis seulement deux jours.

Les premières difficultés apparaissent rapidement. A titre d'exemple, la collecte des informations liée aux indicateurs financiers, comme le ROC, est particulièrement complexe. D'abord, parce que pour être conforme à notre cible, il faut, en cours d'exercice, rapprocher les montants annualisés des ROC de S1 et S2 formalisés dans des plans comptables différents⁶⁸ et obtenus selon des méthodes de calcul assez obscures. Au reste, pour calculer le ROC par métier, il faut trouver un moyen d'imputer les frais de structure du siège aux deux sociétés opérationnelles. Voici comment Bridget, qui est ma bonne fée sur le sujet, présente la situation lors d'une conversation avec un directeur de centre :

« [...] déjà le ROC ENERGYCORP et société financements c'était hyper dur à avoir car ils demandent une consolidation des données S1 et S2... [...] En matière d'exploitation ça passe encore, on sait imputer les charges, mais les frais de structure du siège, c'est plus dur, sans parler de toutes les manip financières de haut niveau pour accorder les violons [Bridget fait référence au bilan d'ouverture – c'est-à-dire un bilan spécifique lié à l'exercice de reprise]. On a vu le DAF qui a sollicité Jean-Michel pour consolider les résultats en intégrant la partie de Marielle ». (Notes de terrain, juin 2011)

Ensuite, parce que nous avons besoin de résultats par métier, CFU et GM, et non par société comme c'est le cas actuellement (avec dans chaque société des activités CFU et GM). Or ce genre de découpage analytique n'existe pas dans les documents à disposition. Nous sommes donc contraints de réaliser nous-même les calculs, ce qui a le don d'exaspérer les comptables qui se contentent de dire que « les comptes de résultats ne sont pas conçus pour que l'on

⁶⁷ Autre formulation pour le découpage des prestations.

⁶⁸ Il était impossible d'obtenir des chiffres consolidés à ce moment-là, notamment parce que la DAF était en pleine constitution du « bilan d'ouverture ».

puisse sortir ce genre de données » (Notes de terrain, juin 2011). Là encore, Bridget fait cette remarque :

« [...] on a eu un problème pour distinguer CFU et GM chez S1. Par le passé, on ne faisait pas cette distinction, on avait un CA global seulement [...]. On a essayé de le faire en partant de la V2 du budget site par site. On a une colonne centrale avec la prévision de clôture site par site et le détail en ligne par prestation P1, P2, P3 et par type de localisation, primaire, secondaire ou hors zup [il s'agit d'une façon plus fine de parler de CFU et GM], sauf pour les travaux et là encore, pas pour les charges... frais de personnel, assurances et redevances de villes, amortissement [...]. Ça a coincé parce que la méthode n'a pas plu à Marielle [membre de la DAF], ça l'obligeait à revoir toute son organisation, alors on a fini par considérer qu'il n'y avait pas de GM chez S2, ça représente environ 5 millions d'euros pour un CA de 151 millions ». (Ibid.)

Le calcul des indicateurs financiers nous confronte également à une problématique courante en contrôle de gestion : « le mélange des choux et des carottes ». Ainsi nous devons, compte tenu de l'information disponible et du manque de coordination entre services, rapprocher des chiffres issus de sources différentes. A titre d'exemple, voici diverses sources utilisées pour les calculs de ROC : le budget V2 conso⁶⁹ envoyé par le DAF « avec seulement les trois colonnes globales de justes, le reste c'est faux », un email de l'ancienne DAF S1 avec des chiffres V2 2011 contestés par le nouveau DAF, un extrait de Altitude (l'outil de *reporting* financier de Maison-Mère) qui nous donne des éléments de V1 et enfin le budget V2.1 social pour S1 et S2. Il est donc impératif de rester prudent dans l'utilisation des sources, pour éviter les incohérences majeures, notamment en mélangeant du réalisé et du budgété.

Bridget et moi rencontrons ce genre de difficultés avec la plupart des indicateurs. Il est d'ailleurs impossible de produire des données concrètes pour certains d'entre eux, car les méthodes de calcul ne correspondent pas aux données disponibles. Dans ce cas, nous sommes livrés à nous-même pour proposer une alternative. C'est notamment le cas de l'indicateur « heures dispos/heures vendues [au sens de facturées] pour les techniciens » auquel tiennent

⁶⁹ On parle de budget consolidé ou IFRS par opposition au budget social, ce qui constitue une autre source de confusion.

particulièrement Henri et Gérard car ils soupçonnent que les mêmes techniciens soient vendus plusieurs fois aux clients, sur différents contrats, ce qui est lucratif à court terme, mais conduit dans le temps à une dégradation des conditions d'exploitation. Néanmoins, comment calculer les heures facturées s'il n'y a pas de suivi des heures dans l'entreprise, s'il n'y a pas d'imputation des heures de technicien par contrat ? Nous faisons donc des calculs « à notre sauce » parce que « c'est mieux que rien », et que l'injonction de résultat est catégorique. La seule contrainte que je me donne est d'explicitier mes hypothèses et de laisser une trace de la méthode retenue afin que chacun puisse se faire une opinion. J'introduis donc une case « définition » et une case « commentaires » dans le tableau final de suivi des indicateurs stratégiques. Voici ce qu'on peut y lire au sujet de l'indicateur heures dispos/heures vendues :

Définition :

Nombre de techniciens S1+S2 (hors monteurs) X nombre d'heures dispos (hyp. 1500 heures/an) / (CA P2/hyp. 40€/h)

Hyp. CA P2 : CA P2 S2 + R22 x part MO du R22 + CA P2HZ et 2ndr S1

Commentaires :

Dans le cas des DSP c'est le R22 qui porte la part MO.

Calcul du bureau projet, la DAF considère qu'il est impossible de sortir la part de MO dans le P2 car pas de compta analytique sur heures associées aux contrats.

(Document de terrain, tableau de bord indicateurs stratégiques, juin 2011)

Pour d'autres indicateurs, nous avons les données, extraites du SI, mais nous savons pertinemment qu'elles sont approximatives. C'est notamment le cas sur des indicateurs métier liés au P3 comme « la durée moyenne des contrats P3 » et « la part des contrats P3 en tacite reconduction ». Dans ce cas, notre case commentaires porte la mention suivante : « données issues de la base de contrôle technique OF non fiable à 100%. Meilleure estimation impossible à ce stade ».

Pour les indicateurs RH enfin, comme le « taux d'adéquation hommes/postes », les délais sont trop courts pour effectuer le calcul selon une méthode formelle. Impossible en effet de créer une grille d'évaluation des postes et de mobiliser les directeurs pour trancher chaque cas. Je prends donc le parti d'aller voir directement le secrétaire général, le seul qui connaisse relativement bien les salariés S1 et S2, avec un extrait du fichier du personnel. Nous choisissons de limiter le périmètre d'analyse aux managers clefs et chefs de site, soit environ

120 salariés, puis nous les passons en revue un par un, et le secrétaire général se prononce sur le niveau d'adéquation homme/poste de chacun d'entre eux. Je lui demande d'explicitier les raisons de ses choix et discute de sa vision des hommes. Le chiffre obtenu est de 56% d'adéquation homme/poste.

Je m'interroge ouvertement sur la pertinence du travail que nous réalisons compte tenu des informations à disposition et du caractère nécessairement approximatif des calculs. Néanmoins, Henri considère que c'est une nécessité, un « bon point de départ » qui, toutes choses égales par ailleurs, doit « insuffler une dynamique de changement et permettre de suivre des évolutions dans le temps » (Notes de terrain, juin 2011). Il me fait remarquer : « il faut être persévérant pendant deux, trois, parfois quatre ans, pour qu'une entreprise puisse sentir ses objectifs et les chiffrer. Les entreprises modernes ne savent sortir que des indicateurs financiers, et encore, tu vois ce que ça donne ici. Ce qu'on est en train de faire c'est introduire un changement de mentalités qui devra se poursuivre encore longtemps pour que les chiffres soient vraiment pertinents, précis et utilisés » (Ibid.).

3.4. « S'engager sur des chiffres »

Le travail de production et de fiabilisation des données des indicateurs stratégiques m'oblige à circuler dans l'organisation et à multiplier les contacts avec les internes. La gestion de ces interactions présente une difficulté particulière pour moi, car la plupart refusent de coopérer et cherchent à me prendre en défaut.

A titre d'exemple, c'est avec le DAF, Benoît, que j'ai le plus de frictions, car il refuse, selon ses propos, de « s'engager sur les chiffres ». Henri me l'a présenté comme une personnalité rugueuse et m'a explicitement demandé de l'amadouer. C'est un homme expérimenté d'une quarantaine d'années, qui occupait auparavant les fonctions de DAF dans une division importante de Maison-Mère. J'ai un premier contact assez étrange avec lui. Quelques jours après mon arrivée, au détour d'un couloir, il me pose cette question laconique : « on en est où au sujet de la cession S2 ? » [La cession S2 correspond au projet de cession de certaines activités de S2 à Maison-Mère] Parfaitement ignorant du contexte, je botte en touche le temps d'en discuter avec Henri, qui m'explique que Benoît est le sponsor du projet, qu'il a animé jusque-là toutes les réunions et rédigé les comptes-rendus, qu'il est en contact étroit avec nos

interlocuteurs de Maison-Mère. Bref, c'est à lui de m'expliquer la situation et non l'inverse. Je réponds donc à sa question par email, en expliquant qu'il a animé la dernière réunion sur le sujet, et qu'à en juger par le compte-rendu qu'il a rédigé, différentes actions (que je liste) doivent être mises en œuvre. Je lui propose une rencontre afin que nous discutions de la façon dont je pourrais l'aider. Passablement agacé par cette réponse, il m'interpelle à table, un midi, en me mettant dans une position inconfortable par ces propos désobligeants : « j'ai vu ton mail, si j'ai bien compris, quand j'ai rien à te demander, je t'appelle » (Notes de terrain, juin 2011).

Durant l'épisode des indicateurs stratégiques, Bridget et moi avons plusieurs fois affaire à lui, au cours de rencontres houleuses qui rendent ma collègue « folle de rage », au point qu'elle ne souhaite plus assister à nos entretiens. Benoît refuse systématiquement de produire des données financières, malgré sa fonction de DAF, car il considère « que les demandes du bureau projet ne sont pas claires ». Il m'assaille de questions techniques auxquelles je suis bien incapable de répondre, surtout de but en blanc : « et vous voulez les chiffres consos ou social ? J'intègre la société financements ? Les marges société approvisionnement, on en tient compte ? Parce que ça change tout... On les met où ? Tu veux quelle version des résultats ? Avec ou sans bilan d'ouverture ? [...] » (Ibid.). Au cours de ces échanges musclés, je cherche à éviter d'être déstabilisé et à me défendre du mieux possible en privilégiant la transparence. Je réplique donc : « écoute Benoît, c'est toi le DAF, c'est vrai, c'est bien toi l'expert [...], tu comprends bien le besoin de Gérard [...] : avoir un certain nombre d'indicateurs pertinents, représentatifs, qu'il puisse suivre dans le temps. J'ai besoin que tu m'aides à définir des indicateurs réalistes, on le fait ensemble si tu veux bien, c'est à toi de me dire ce qui convient » (Ibid.). Mais il refuse fermement, affirmant que « ça n'est pas son boulot », me renvoyant vers Gérard pour « préciser mon besoin ». Ce à quoi Gérard répond inmanquablement : « voyez ça avec Benoît, c'est son boulot » (Ibid.).

Pour que les choses avancent, et après avoir remonté les alertes appropriées, nous prenons donc, avec Henri et Bridget, la responsabilité de la production de certains indicateurs. L'important pour moi est de mener un travail de formalisation rigoureux, de rester prudent dans ma façon de communiquer pour ne brusquer personne, et surtout, de maintenir un rythme de production élevé, une certaine dynamique. J'ai la satisfaction de voir mon tableau Excel se remplir, de comprendre une organisation qui « prend forme » devant mes yeux. Malgré leurs lacunes, les indicateurs permettent des comparaisons et analyses relativement élaborées.

Toutes choses égales par ailleurs, nos chiffres nous donnent l'impression d'avoir un semblant de maîtrise sur notre environnement car ils permettent de saisir des évolutions dans le temps.

Lorsque je remets le document au directeur général, environ une semaine plus tard, je lui fais une synthèse des difficultés rencontrées avec certains interlocuteurs, des erreurs probables, des hypothèses conservées faute de mieux. Il prend la chose avec philosophie en disant : « c'est mieux que rien, maintenant on peut se projeter, ça fait deux mois que je les attendais c'est indicateurs. Et vous savez, je suis très au fait des difficultés liées au contrôle de gestion dans cette maison » (Notes de terrain, juin 2011).

Ma première tâche chez ENERGYCORP, l'épisode des indicateurs, reste un moyen concret et accéléré de me familiariser avec l'organisation du groupe et la structure analytique du SI. Sans Bridget, réaliser ce travail aurait été impossible. Ce n'est qu'une fois les démarches d'explicitation et d'investigation réalisées avec elle, une fois identifiées la méthode de calcul et les sources, sériés les différents problèmes à traiter, que je peux « monter au charbon » pour clarifier, tester, faire valider chaque indicateur par les internes ou les directeurs. La difficulté principale consiste à appréhender la complexité de mon environnement tout en maîtrisant une interaction personnelle avec des internes souvent hostiles, sans lesquels il m'est impossible d'avancer.

Je doute que mon propos rende compte de la posture d'équilibriste qui est la mienne durant cet épisode ; à toujours compenser des erreurs, trouver des solutions branlantes et temporaires, faute de mieux, cherchant à me former, à trouver des alliés, des points fixes, à gagner du temps, à partager la responsabilité des productions, dans un état de stress et d'isolement important. Je conserve donc de cette première tâche un sentiment de brutalité et d'angoisse, assez caractéristique de missions de conseil où le « contexte client », ainsi que les consultants le nomment parfois, est difficile.

3.5. Le projet de people review (PR)

Contexte

Le projet de PR est le second sujet auquel je dois me confronter peu de temps après mon arrivée. Il commence au même moment que l'épisode des indicateurs mais dure plusieurs

mois, et est associé à une refonte complète de l'organigramme. C'est un projet important, à fort enjeu social et financier, qui cristallise la majeure partie des appréhensions du personnel d'ENERGYCORP et alimente l'imaginaire collectif dans sa critique du conseil. Un consultant qui travaille à une restructuration et qui évoque sa mission à l'extérieur doit souvent composer avec des remarques telles que « tu vires des gens, c'est ça ? ». J'ai pour habitude d'y répondre laconiquement : « il y a effectivement une PR, mais c'est surtout l'opportunité de créer un nouveau projet d'entreprise, de donner du sens et d'emmener les gens ». La PR est par ailleurs un projet confidentiel, car on y parle de salaires, de carrières et de licenciements ; tout s'y fait dans une ambiance de gravité. Les tiroirs sont fermés à clefs et les documents de travail broyés. Le secret qui entoure un tel projet a également pour conséquence de limiter mes appuis dans la réalisation des différentes tâches.

Le terme PR sonne sophistiqué : je m'attends à une démarche relativement structurée où l'on évalue les hommes en fonction de critères « objectifs », selon une grille stricte et cohérente, pour définir un taux d'adéquation homme/poste et construire un programme de mobilité. Toutefois, je constate rapidement qu'aucun de mes outils n'ont de réel intérêt dans un groupe familial aux pratiques relativement « anarchiques ». Voici comment les choses se sont passées.

Me rendant un jour chez Maison-Mère pour voir Henri, je suis interpellé par une consultante de Morpheus [cabinet concurrent] qui travaille également pour le bureau projet et qui était, avant mon arrivée, en charge de la mission ENERGYCORP. Elle est exaspérée car je devais l'appeler pour discuter du sujet PR, ce qu'Henri m'a finalement interdit, me demandant d'éviter « tout contact avec elle ». Elle tient un discours alarmiste sur l'urgence et la complexité du sujet PR, avec cette pointe d'arrogance et de compétition qu'il peut y avoir (parfois) entre consultants de cabinets concurrents. Je l'écoute attentivement et décide de relancer mon client sur cette question. Effectivement, il a oublié que nous avions une réunion quelques jours plus tard (soit environ dix jours après mon arrivée), que nous devions finaliser « l'outil de PR » et réaliser une première « passe » avec les directeurs avant cette date. Chez ENERGYCORP, personne ne m'a informé. Je lui demande en quoi consiste la tâche. Il me répond la chose suivante : « c'est très simple, il faut mettre les gens dans des cases, avec une organisation initiale et une organisation cible et un certain nombre de caractéristiques sur la personne, pour qu'on puisse ensuite dire qui reste, qui va où et qui dégage, et qu'on ait un

suivi clair et transparent des mouvements » (Notes de terrain, juin 2011). Concrètement, la consultante de Morpheus me transmet un tableau Excel composé de trois onglets :

Le premier intitulé « organigramme volume » présente un macro-organigramme du groupe avec le nombre de salariés techniciens, apprentis, administratifs et encadrants, par direction ou entité opérationnelle. Le second onglet, baptisé « personnel », est un extrait du fichier du personnel qui fournit, pour chaque salarié, les informations suivantes : nom, prénom, organisation, site, fonction, salaires annuel et mensuel bruts, salaires annuel et mensuel chargés, situation cible, date de sortie, nombre de mois d'indemnisation, coûts de sortie, CSP, type de contrat, date d'entrée, date de naissance, ancienneté et économie sur salaire en cas de sortie. Le troisième onglet, intitulé « PR », correspond l'organigramme nominatif détaillé de l'organisation, avec le nom des salariés et des codes couleurs en fonction de leur position dans l'organisation future.

Selon les directives d'Henri, ma tâche consiste « à fiabiliser ces données, à m'assurer que le fichier est exhaustif, à intégrer les écarts apparus depuis l'extraction... et puis à simplifier le fichier, pour que tout soit propre et fluide... et bien faire apparaître la dimension avant/après » (Ibid.). Henri insiste longuement sur le fait qu'il souhaite que le fichier soit standardisé, c'est-à-dire réutilisable par n'importe qui et non pas « truffé de bidouilles sur Excel qui font que tu es seul à pouvoir t'en servir » - par la suite, j'apprends que c'est ce qu'il reproche à la précédente consultante, d'où son refus que je prenne contact avec elle, pour éviter la diffusion des petits travers. Il veut que le fichier soit un support qui permette de garder facilement une trace « de toutes les décisions prises ».

Je me mets donc à la tâche, avec l'aide de Bridget qui peut répondre à mes questions sur les sujets d'organisation et de personnes. Je supprime le premier onglet et le remplace par une synthèse des coûts globaux d'entrée et de sortie des salariés, en fonction des choix d'organisation, pour que le directeur général ait en permanence une vision circonstanciée du coût ou gain potentiel de son organisation cible. L'organigramme nominatif du troisième onglet est conservé comme support de discussion temporaire avec les directeurs, mais c'est principalement sur le second onglet (le tableau de suivi) que je me concentre. Je nettoie les données existantes dans le fichier et j'automatise les calculs suivants : nombre de mois d'indemnisation, coûts de sortie en 2011, 2012, 2013, économies sur salaire pour ces trois années, totaux, en lien avec mon tableau de synthèse sur la première page. Je révise ensuite

toute les formules de calcul en fonction des conventions collectives car il existe des différences significatives entre cadres et non cadres et entre sociétés. J'ajoute ensuite au tableau différentes colonnes qui me semblent indispensables : « cadre/non cadre », et une case « commentaires » qui me permet de mentionner tous les éléments qui n'entreraient pas dans le cadrage effectué. Après quoi je m'attache à faire figurer au mieux la dimension « avant/après », en remplaçant les trois colonnes « organisation, site, fonction » du tableau par six nouvelles colonnes : direction fonctionnelle ou déléguée, service, fonction, pour l'origine et la cible.

Une fois ce cadrage effectué, je travaille à remplir les colonnes, sur un principe similaire à celui exposé au cours de l'épisode des indicateurs. Pour trouver les positions d'origine des salariés, je suis censé me débrouiller avec les anciens organigrammes, mais je constate qu'ils sont incomplets et faux, pour des raisons liées à la complexité de l'organisation et à une logique de fonctionnement type « PME », où chacun s'occupe de tout sans découpage précis. Comme l'explique un directeur de centre, la difficulté à obtenir des organigrammes fiables de l'existant est également liée à la culture d'ENERGYCORP :

[...] c'est la première chose que j'ai faite quand je suis arrivé dans ma direction. J'ai produit des organigrammes parce qu'il n'y en avait pas et qu'on comprenait rien, et que j'avais besoin d'y voir plus clair. Quand je les ai montrés au président, il s'est mis à hurler [...], il m'a dit qu'il suffisait que l'organigramme tombe entre les mains des concurrents pour qu'on se fasse débaucher toute notre équipe. Il avait ce travers, il était complètement paranoïaque, parce que franchement faut pas exagérer, on ne bosse pas dans le contre-espionnage. (Notes de terrain, discussion informelle, juillet 2011)

Je fais donc avec les sources à disposition, en traçant les incohérences. Je suis là encore dans un état d'insécurité important, avec cette fois une contrainte supplémentaire : celle du travail sous Excel. Souvent, c'est sur la base de la seule opinion de Bridget, qui connaît les gens de S1, que je remplis les cases, en me disant, dans une logique productiviste très présente à l'esprit d'Henri, que « c'est mieux que rien ». Lui vante la technique du « rouleau compresseur » : « il faut offrir aux internes quelque chose à casser, parce que c'est toujours plus facile de casser que de partir d'une page blanche [...] tant pis si on avance par essai et erreur ». (Ibid.)

La tâche est néanmoins plus complexe lorsqu'il s'agit de définir la « situation cible » et de placer les salariés dans l'organisation future. J'ai besoin de l'aide des directeurs, que je passe voir avec mon tableau pour leur demander « où ils en sont dans leur réflexion sur l'organisation », « comment ils souhaitent positionner les membres de leurs équipes ». Certains ont travaillé de leur côté et me montrent des paquets de feuilles volantes, des croquis faits à la main, des tableaux autant (voire plus) alambiqués que le mien. Ils n'ont de cesse de me dire qu'ils sont « paumés » et affirment compter sur moi. Il faut dire que la plupart des directeurs ont été détachés de Maison-Mère au moment du rachat et ne connaissent pas encore leurs équipes. Les quelques anciens d'ENERGYCORP récemment promus, comme le directeur technique, sont issus de S1 et ne sont pas familiers avec le personnel de S2. Par ailleurs, l'organisation cible n'est pas encore « stabilisée », comme dit Henri tout « se fait en même temps, en parallèle, l'organisation, la PR et les tâches opérationnelles ». « On ne sait pas encore si le bureau d'études sera positionné à la direction commerciale ou à la direction technique, me fait remarquer le directeur commercial, comment veux-tu que je te dise précisément qui seront les membres de mon équipe ? » (Ibid.). Je fais part au directeur général des difficultés que je rencontre pour rassembler l'information et alimenter mon fichier, il me fait cette remarque : « j'ai bien compris que les réunions de PR que nous allons organiser sont des réunions de travail, parce que ce n'est pas possible de faire autrement, les gens sont trop paumés, il faut qu'on fasse ça collectivement, par couche successive » (Ibid.).

La première « passe » de PR avec les directeurs

J'arrive à ma première réunion de PR avec une certaine inquiétude car je n'ai pas eu la possibilité de préparer le travail avec chaque directeur, que mon tableau est incomplet⁷⁰, que j'ignore la façon dont cela va se passer. La veille, Henri et moi nous sommes assurés que ce qui avait été fait jusqu'à présent par les directeurs était repris dans le tableau. J'ai créé des listes déroulantes sur les organisations actuelles et cibles pour pouvoir travailler sur des périmètres restreints.

Le jour prévu, le directeur général, le secrétaire général, la DRH, Henri et moi nous installons dans une salle où je projette, sur grand écran, mon tableau Excel. Tour à tour, les directeurs

⁷⁰ Il fait 640 lignes pour 20 colonnes, dont certaines servent uniquement aux calculs et sont masquées.

entrent avec leurs supports de réflexion et nous passons en revue les personnes sur le tableau. Les interactions entre directeurs sont articulées autour du tableau projeté qui fait office de référence commune et de « support de discussion » : on commente telle ou telle ligne, on se réfère plus spécifiquement à telle ou telle colonne, on se base sur les calculs présentés. Au départ, les directeurs cherchent à orienter la discussion à partir des documents qu'ils ont apportés, mais Gérard les oblige rapidement à travailler directement à partir de mon « support visuel ». C'est moi qui suis à la manœuvre de l'outil et qui, en fonction de la discussion et des commentaires, navigue dans le tableau pour pointer les informations pertinentes, remplir les cases « situation cible » et « commentaires ». Je constate très vite que mon outil manque de fluidité et que je ne suis pas en mesure de circuler dans le tableau aussi vite que la conversation évolue. Je n'arrive pas à trouver instantanément la personne que cite un directeur car les orthographes sont approximatives. Je me heurte également à des problèmes liés à l'écart entre les notions d'existant et de cible, de même qu'entre personne et poste. Ainsi, le directeur général souhaite partir de la cible pour analyser les personnes, mais je suis incapable de dire si mes données sont exhaustives, les changements multiples de périmètre nous perdent. Au reste, Gérard reproche à ses directeurs d'être incapables de déconnecter les postes des personnes. Lui souhaite pouvoir maintenir un poste mais « sortir son occupant » ou maintenir quelqu'un tout en changeant son poste.

Le niveau de salaire est utilisé de manière systématique comme élément discriminant. Il semble que ce soit le seul critère « objectif » de prise de décision. Les autres critères invoqués sont bâtis au cours de la discussion : « celui-là, c'est quelqu'un de sérieux mais un peu léger... moi je trouve que sur le site x il fait bien l'affaire.... On est d'accord mais il ne vaut pas un y... tu crois ? ... attends c'est pas du tout le même profil » (Notes de terrain, juin 2011) remarquent deux directeurs. C'est également l'occasion pour eux de mieux connaître les salariés et d'obtenir des éléments d'historique, de discuter des relations interpersonnelles. On s'arrête longuement sur certains individus, « qui ont des problèmes relationnels graves », on discute des cas particuliers comme les représentants du personnel, les arrêts de travail prolongés, les forts potentiels, on commence déjà à cibler les salariés dont on veut se séparer, ceux avec qui on est prêt à négocier et les autres, « qui iront inévitablement aux prud'hommes ». Les avis sont souvent contradictoires et c'est le directeur général qui tranche. Je m'applique à prendre en note tous ces commentaires mais la DRH me fait remarquer, à l'issue de la réunion, qu'il vaut mieux effacer toute la partie « qualitative » car c'est risqué d'un point de vue juridique si elle tombe aux mains des syndicats. Je suis également surpris

par la relative contingence des décisions prises à l'issue de ces négociations - lorsqu'elles sont prises - car comme les acteurs connaissent mal l'organisation et ses membres, l'essentiel des décisions est laissé en suspens ou remis à plus tard, sous le format « à voir avec X ». Voici, à titre d'exemple, le contenu de différentes cases commentaires :

A voir avec Thomas,

Voir cession activités S2

Poste à analyser ?

Voir partage mission X et Y

Voir âge retraite, échéance à définir

Activité cantine à fermer, attente déménagement, hypothèse 30/09/2012

Hypothèse départ retraite 17/01/2013. Si départ programmé économie environ 50 000 euros sur la période. A voir avec Gérard

A approfondir (COTOREP)

(Document de terrain, juin 2011)

Je note également que je suis tenu pour responsable des informations contenues dans le tableau. J'ai d'ailleurs droit à quelques commentaires du type « mais c'est n'importe quoi, untel n'est pas rattaché à cette société » ; « c'est déconnant votre système » ; « faites attention à ce que vous dites tout de même », etc. Mes interventions se limitent, à ce stade, à des remarques sur la cohérence interne de la discussion, à des justifications d'informations du type « j'ai fait pour le mieux dans les délais impartis et au vu des informations disponibles », à des explications sur les limites de l'outil, à des clarifications de décision pour « remplir la case commentaires ». Néanmoins, la réunion se termine sur une note positive, chacun « a une vision plus claire des choses », de même « qu'une vision globale », je vois que le cahier de la DRH est couvert de notes sur les sujets à traiter après cette réunion.

A la sortie, je discute avec Henri de la nécessité de faire évoluer le tableau et d'impliquer la DRH en amont de la démarche de PR. Je lui explique les très grandes difficultés que j'ai pour obtenir l'information et jouer le rôle de coordinateur. Il me répond la chose suivante :

[...] mais non ça s'est très bien passé. On a fait un vrai gap depuis la dernière fois. Tu vois, il ne faut pas dire que l'outil n'est pas parfait, personne ne s'en rend compte, c'est tellement le bordel que pour eux c'est très bien, et puis la structuration doit être progressive, il ne faut pas

vouloir être parfait du premier coup. [...] Pour la DRH c'est clair qu'il faut la mettre plus dans le coup. [...] Et pour l'outil, on va changer de stratégie, le sujet devient trop compliqué pour travailler sous Excel [...]. (Notes de terrain, juin 2011)

La naissance de l'Outil

Je revois Henri quelques jours plus tard. Nous faisons une réunion de « brainstorming », sur un « paperboard », pour définir un « modèle de données » qui permette de construire un outil plus performant. Le salarié est au centre du modèle et nous cherchons à lister l'ensemble des informations que nous avons besoin de connaître dans le cadre de la restructuration. Nous avons introduit de nouvelles distinctions par rapport au fichier précédent : poste/salarié ; rattachement contractuel/opérationnel (car certains salariés avec un contrat de travail Holding travaillent en fait pour S1) ; situation cible au 01/2012, 06/2012, 01/2013 pour faire des scénarii d'évolution et d'économie de masse salariale, etc. Nous avons également introduit une notion de « poste type », qui permet de limiter le nombre d'intitulés de postes car Henri veut « gagner du temps pour l'info-consult ». Selon lui, les IRP veulent avant tout savoir combien de personnes ont changé de poste dans le cadre de la réorganisation. Mais les intitulés de postes actuels ne sont pas standardisés et ils sont différents des intitulés cibles. Il faut donc trouver une typologie qui nous permette d'avoir un équivalent actuel/cible. Cela paraît simple en théorie, mais dans les faits c'est un pensum, parce qu'il y a plus d'une centaine d'intitulés de postes et que les salariés sont susceptibles sur ce sujet qui touche à leur statut hiérarchique. Henri me met ensuite en contact avec un informaticien de son équipe qui produit sous base Access l'outil de réorganisation. Il est similaire au tableau Excel mais plus dynamique et fonctionnel. La figure 3.8 présente une copie d'écran de cet outil :

Matière	Dir actuelle	Dir cible	3/Vert	Nom, 3 prénom	Imp actuelle	Imp cible	Filière cible	Poste type cible	Type contrat	Dossier	Date entrée	Date sortie
1	00000021	A15	A15	100	WILL	FG	G	XX	Non défini	NDF	05/11/2001	
2	00000029	H21	H20	100	E CHARLOTTE	FG	G	TIP	Responsable QSE	CDI	15/10/2001	
3	00000036	H82	I60	100	E GREGORY	CD	F	EXP	Technicien	CDI	10/11/2001	
4	00000038	F38	G30	100	ATHALIE	FG	G	AF	Autres (DAF Région)	CDI	25/06/2001	
5	00000042	H83	J35	100	UGUSTO	CD	F	EXP	Technicien	CDI	06/11/2001	
6	00000044	J61	J33	100	JEAN MARC	CD	I	EXP	Technicien	CDI	07/11/2001	
7	00000076	H72	K60	100	SKI MARC	CD	F	EXP	Technicien	CDI	02/01/2002	
8	00000080	F25	F25	100	PATRICK	FG	G	HA	Contrôleur achats	CDI	28/01/2002	
9	00000081	H61	K50	100	NICOLAS	CD	R	EXP	Responsable de site	CDI	28/01/2002	
10	00000091	J71	J34	100	THOMAS	CD	R	EXP	Responsable d'exploitation I	CDI	04/03/2002	
11	00000096	J80	J22	100	IRC	CD	I	EXP	Technicien	CDI	04/03/2002	
12	00000106	F40	G60	100	UDOVIC	FG	G	AF	CDG (DAF Région)	CDI	25/03/2002	
13	00000110	F36	G50	100	IRISTOPHE	FG	G	AF	CDG (DAF Région)	CDI	11/04/2002	
14	00000111	H91	L50	100	DIL	CD	F	EXP	Technicien	CDI	09/04/2002	
15	00000121	H91	L50	100	AN-CHARLES	CD	F	EXP	Technicien	CDI	02/05/2002	
16	00000125	H91	Z30	100	ASSANE	FG	G	XX	Non défini	NDF	18/06/2007	27/06/2
17	00000126	J71	J34	100	U DOMINIQUE	CD	I	EXP	Technicien	CDI	09/05/2006	
18	00000127	F22	F21	100	ICE	FG	G	INF	Administrateur Réseau	CDI	03/06/2002	
19	00000136	F38	G30	100		FG	G	AF	Autres (DAF Région)	CDI	01/04/2002	
20	00000139	F21	F22	100	KARA	FG	G	INF	Chef de Projet Informatique	CDI	01/08/2002	
21	00000159	J71	J32	100	REDA	CD	R	EXP	Responsable de site	CDI	02/09/2002	
22	00000160	H92	L30	100	LAURENT	CD	F	EXP	Technicien	CDI	02/09/2002	
23	00000164	J62	J31	100	RACHID	CD	I	EXP	Technicien	CDI	09/09/2002	
24	00000170	A05	Z30	100	CHRISTIAN	FG	G	XX	Non défini	NDF	30/09/2002	01/05/2
25	00000176	J71	J31	100	FREDERIC	CD	I	EXP	Technicien	CDI	01/07/2002	

Figure 3.8. Outil de *People Review* sous base Access
 (Source : document de terrain, reconstruit et anonymisé)

Sur la gauche de l'écran, on trouve à la verticale, sous forme d'arborescence, les organigrammes actuels et cibles de l'organisation⁷¹ avec un code pour chaque direction, service, centre, etc. A droite, on peut observer en ligne la liste des salariés, avec rappel du code de rattachement actuel et cible, ainsi que différentes informations. Si l'on modifie ce code en ligne, le déplacement se fait également dans les organigrammes. L'outil a de nombreuses fonctionnalités supplémentaires : champ de recherche, extractions automatiques sous Excel, visions synthétiques, calculs multiples. On peut également associer les contrats aux organisations. Mais ce qui compte le plus, c'est d'avoir pour chaque salarié un code simple de rattachement à une organisation actuelle et cible avec des couleurs distinctes, qui permet de voir tout de suite si chacun a une affectation. Chaque fois que je présente l'outil à un interlocuteur, il est impressionné : « ouah, c'est vachement bien » (Notes de terrain, juillet 2011) me dit la DRH. Henri est également très fier du dispositif. Il me fait la remarque suivante :

⁷¹ Modifiable à discrétion par une petite manipulation simple qui permet d'entrer dans la structure analytique de l'outil.

Tu vois, j'ai proposé un outil similaire lors de la fusion entre [deux sociétés] au DGA de Maison-Mère, parce que tout le monde bossait avec des Excel dans tous les sens, on se retrouvait à pointer les mecs au crayon... et il n'a pas voulu, il m'a dit « tu n'es pas dans l'organisation tu es déjà dans l'optimisation ». Tu parles d'une réponse. Quand je pense qu'on a fait la réorganisation d'une boîte de 14000 personnes sous Excel, c'était tellement le bordel, ça a pris deux ans. Chez ENERGYCORP c'est bouclé en deux mois, et un outil comme ça tu t'en sers sur n'importe quelle réorganisation ; tu vends une mission de conseil avec, mais l'outil c'est 80% du boulot. (Notes de terrain, novembre 2011)

Un appui formel pour circuler dans l'organisation

Une fois l'outil mis en place, je deviens un interlocuteur privilégié sur tous les sujets liés à la PR et notamment la réorganisation, la cession des activités S2 et l'info-consult. Je fais fréquemment « des passes » avec les directeurs pour les aider à avancer et à clarifier leur pensée. Je m'assure qu'il n'y a pas d'incohérences entre les décisions, je vais de nombreuses propositions sur la base de ma vision « globale ». Je suis la « mémoire ambulante » du projet. J'assiste à de nombreuses réunions et je note dans l'outil les décisions prises, les remarques informelles, sur tous les sujets d'organisation qui finiront par impacter la PR.

L'outil est sur toutes les lèvres, à tel point qu'Henri et moi cherchons à lui trouver un nom qui accroche, mais finalement, il restera « l'Outil » par habitude. En trois semaines, j'ai le sentiment d'en connaître plus que certains directeurs sur le sujet, parfois même que la DRH, parce que je suis en mesure de recouper l'information, et que je tiens une comptabilité précise de ce qui se fait dans les directions fonctionnelles. Je constate également que l'inscription matérielle des décisions dans l'outil contribue à les sortir de la contingence. Ainsi, à plusieurs reprises, certains directeurs n'ont d'autres arguments pour prendre une décision que de dire : « c'est marqué dans l'outil, c'est ce qu'on s'était dit la dernière fois ». Une décision contingente l'est déjà moins lorsque c'est la seconde fois qu'on y est confronté. Souvent, je sais pour quelles raisons et dans quelles conditions j'ai écrit le commentaire en question, je constate d'ailleurs qu'on est assez loin de la vérité, et que progressivement, l'inscription acquiert une légitimité en propre, qu'elle se passe de l'intention de celui qui l'a inscrite, mais après tout c'est un moyen comme un autre de faire avancer les choses. Quelques notes prises sur le vif rendent compte de mon sentiment à ce moment :

L'enjeu de la PR et de son succès réside dans ma capacité à créer un dispositif qui permette de présenter de manière succincte des informations exhaustives sur les salariés et surtout qui soit modulable, c'est-à-dire qui conserve sa structuration même lorsque l'on décide de déplacer quelqu'un dans l'organigramme, modulable sur le plan géographique presque, sur le plan de la structure analytique. Et puis cet outil totalisant, qui permette en permanence d'avoir un calcul automatique des coûts et des gains de sortie. Un outil qui permette « de retrouver ses petits », selon l'expression consacrée, c'est-à-dire de s'assurer que chaque salarié présent au départ sera également présent à l'arrivée, parce que tout de même c'est la politique de la Maison-Mère : pas de licenciement économique dans le cadre du rachat. Quiconque sort de mon tableau sort du champ de réflexion et n'existe plus. A la limite c'est la fonction principale de l'outil, nous permettre de « ranger » les gens, de ne pas les perdre, de les retrouver quand on les cherche. A aucun moment, c'est absolument sûr, le consultant ne va choisir seul qui fait quoi et qui reste. Mais il sera « à la manœuvre ». (Notes de terrain, septembre 2011)

Certains salariés sont positionnés dans deux directions cibles, et l'on me donne par la force des choses une position arbitrale compte tenu de la « vision globale » que j'ai développée. Je fais un *reporting* régulier au directeur général qui valide mes propositions, bien entendu. Mais je dois faire très attention à mes remarques car je suis en position d'interface, idéale pour colporter les informations inexactes et créer des conflits. Ainsi, lors de l'une de nos séances de travail, le directeur commercial reprochait à un directeur de centre de « faire son marché » dans les directions parce qu'il lui « piquait deux ingénieurs d'études ». J'avais cherché par la suite à en discuter avec le directeur en question, de manière factuelle et calme, j'étais d'ailleurs plutôt dans son camp, mais il avait tiqué sur l'expression « faire son marché », qu'il avait réutilisée en codir en assurant qu'il « trouvait ça inadmissible qu'on l'accuse ».

Mes relations avec la DRH restent assez difficiles néanmoins, car elle refuse d'être à la manœuvre sur le projet de réorganisation. Au cours de notre première réunion sur le sujet, je comprends qu'elle ne compte pas toucher à l'outil. Elle me dit simplement : « je peux t'aider, mais je n'ai pas vocation à piloter la PR » (Notes de terrain, juillet 2011). Ça me semble être une aberration que je signale au directeur général, mais ce dernier ne souhaite pas intervenir. « Tant pis me dit Henri, on va devoir faire la réorganisation nous-même, sans les RH » (Notes de terrain, juillet 2011). Le service nous cause d'ailleurs des problèmes à plusieurs reprises, en présentant un planning d'info-consult non conforme à nos objectifs initiaux et en refusant

de partager certaines informations. Ainsi, la DRH se crée un fichier « en propre » pour traiter les « actions individuelles sur les salariés » : licenciements, négociation de toutes sortes et recrutement. Elle refuse de me tenir informé du contenu de ce fichier, même au global, pour que je puisse mettre l’outil à jour. Des écarts me sont donc régulièrement reprochés par le secrétaire général. De mon côté je cherche à lui faire comprendre que « si les RH ne me tiennent pas au courant régulièrement des actions individuelles, je ne peux pas les inventer, et j’ai toujours un temps de retard » (Ibid.). Je reste toutefois cordial avec elle, cherche à l’aider dès que possible et évite toute confrontation, car j’estime n’avoir qu’une fraction de sa vision des choses et suppose qu’elle considère mon travail comme une forme d’ingérence. Par la suite, nous parviendrons à travailler en bonne intelligence.

Le travail de PR dure pendant plusieurs mois, jusqu’à la présentation du projet d’entreprise, et sa validation par les IRP, à la fin du mois d’octobre. Pendant tout ce temps, je n’ai de cesse d’améliorer mon cadrage, de fiabiliser mes données, de faire évoluer mes commentaires, d’intégrer les décisions et les contributions des différents directeurs. Au cours de la période, je suis frappé par le fait que l’organisation est une matière vivante, complexe, instable, qui résiste à tous les cadrages qu’on lui oppose. On peut supposer que mes sources (les fichiers de paye notamment) dans le travail de PR sont fiables et bien cadrées. Et pourtant, je ne parviens jamais à maîtriser parfaitement mon sujet, il y a toujours des choses qui m’échappent, des erreurs, des changements. J’ai un rôle de coordinateur, de garant de la « vision globale, transverse et synthétique ». L’extrait suivant présente des notes brutes extraites de mon carnet de terrain qui illustrent ce sentiment :

Le sentiment très fort qui émerge de mon travail de PR est que l’organisation est une matière instable, le temple des erreurs et des intentions contradictoires, où les acteurs ont une incapacité à intégrer la masse d’information à laquelle ils sont soumis. Le pouvoir de transformation nécessite donc d’avoir une vision stabilisée et synthétique de la situation. Mais cela nécessite un effort considérable compte tenu des incertitudes, des contraintes. Ainsi, ENERGYCORP doit fonctionner « sur la base de l’existant » et donc en maintenir une représentation stable, tout en tendant vers la transformation, et cette tension est source de mille confusions. Sans parler de tous ces cas individuels qu’il faut traiter : les départs spontanés, les départs forcés individuels, les absents, les malades, ceux qui décèdent, et puis il n’y en a pas deux qui partent au même moment, certains sont en cours de négociation, mais on n’a pas de dates précises, « tu comprends ce sont des décisions lourdes » m’expliquent les

directeurs comme si j'étais idiot. Et puis la culture du secret, la logique de PME qui fait que tous les salariés de [société conception] bossent à mi-temps pour la direction technique et [société financements] qui comble les lacunes de la DAF. Sans parler de mes multiples cibles, au 1er janvier 2012, 2013, intégrant les hypothèses d'externalisation ou non, la mise en CSP... Sans parler du fait qu'il faut composer avec des directeurs ignorants, qui débarquent, trop arrogants pour admettre leur ignorance, et plutôt que de travailler de concert ils laissent vivre le monstre organisationnel et préfèrent ne pas savoir, dire que c'est « hors périmètre », ne pas prendre la responsabilité de la transformation, remettre à demain et attendre le dernier moment. Le seul responsable dans tout ça, celui sur qui l'on peut taper, celui à qui on peut reprocher de n'avoir pas garanti un suivi exhaustif de toutes les fulgurances qui sortent de la tête des directeurs, c'est le consultant. Celui qui maîtrise l'outil, qui maîtrise le dispositif et ses données, qui produit la vision globale, la synthèse, qui est garant de la mémoire ; c'est le consultant qui, en définitive, est en maîtrise de la PR [...]. (Notes de terrain, septembre 2011)

La présentation du projet PR aux IRP

A la fin du mois d'octobre, il est convenu avec la direction générale qu'une délégation de représentants du personnel pourra avoir accès à l'outil, afin qu'elle puisse juger du projet de PR et de la trajectoire de chaque employé, en amont de l'info-consult. La DRH me fait part de cette décision et me prévient qu'elle compte sur moi pour participer à la réunion. Le jour prévu, j'arrive un peu en avance pour projeter mon tableau sur le mur de la salle. Les deux représentants du personnel entrent à leur tour, méfiants et les bras chargés de documents qu'ils ont préparés. Ils s'asseyent à la table. La DRH me présente comme le consultant qui aide ENERGYCORP dans la démarche de réorganisation, ce qui n'aide pas à désarmer l'hostilité que les syndicalistes me témoignent du regard. Je me lève et prend la parole, expliquant que je souhaite, avant de poursuivre la discussion, leur montrer l'outil qui nous a permis de faire le travail de réorganisation, et qu'après ils pourront me poser leurs questions comme ils le souhaitent. Je leur explique les choses de cette façon : « comme vous le voyez, sur la gauche, on trouve une structure analytique dans laquelle nous avons entré l'organisation actuelle et cible sous forme d'arborescence. Sur la droite, en ligne, sont consignés l'ensemble des salariés, avec différentes informations [que je leur explique en leur montrant comment fonctionne l'outil]. [...] Vous noterez qu'en vert, on trouve un code qui renvoie aux organisations actuelles et cibles telles que décrites dans l'arborescence de gauche. C'est

pratique parce que l'on voit tout de suite qui va où, [...] le groupe est complexe et on a vite fait de faire une erreur [...]» (Notes de terrain, octobre 2011). Puis je leur distribue une feuille sur laquelle ils trouvent les correspondances entre codes et organisations pour faciliter leur compréhension de l'outil. Je leur demande s'ils ont des questions particulières. Je sens qu'ils ne savent pas trop par où commencer : 650 personnes, 21 sociétés, cela risque d'être long. Une représentante lit un nom sur une feuille volante et me pose une question sur Mireille, de la DAF, qui s'inquiète pour son avenir, elle aimerait savoir où elle va. Le ton est toujours défiant. Je rentre son nom dans le champ recherche et elle apparaît instantanément : « origine A05, cible B70, DAF, pôle contrôle de gestion ». La DRH enchaîne avec des remarques qualitatives, elle précise qu'il y a un DAF dorénavant, qu'on a rapproché S1 et S2 et que Mireille ne peut plus occuper la fonction de DAF S1 parce que ça n'a pas de sens par rapport à la cible et aux standards de Maison-Mère. « Mais ça ne change pour ainsi dire rien parce que, de vous à moi, Mireille ne pouvait pas tenir son périmètre, elle n'a jamais véritablement occupé sa fonction de DAF. Maintenant, à la tête du contrôle de gestion, elle va pouvoir travailler de manière plus cadrée » (Ibid.). Les représentants acquiescent. Puis, un deuxième nom est lancé, et je recommence la manœuvre, en participant cette fois aux commentaires qualitatifs de la DRH. Même résultat. Au bout du quatrième nom, j'entends le représentant de gauche, plus sombre, lâcher un « c'est bien fait quand même cet outil, c'est vraiment bien structuré ». J'approuve et lui dit que d'ailleurs, grâce à l'outil, on peut discuter direction par direction : « quand je clique sur un service dans l'arborescence à gauche, il n'y a que les membres de ce services qui apparaissent en ligne à droite, on peut donc avoir une vision globale, à partir de l'origine ou de la cible, comme vous préférez ». Ils trouvent l'idée très bonne, ça évite « de partir dans tous les sens ». La réunion dure deux heures et se passe sans le moindre accroc. Progressivement, l'atmosphère se détend. Nous finissons par échanger des banalités sur les difficultés du travail de réorganisation, sur les enjeux du déploiement à venir, et nous serrons la main chaleureusement.

Après la réunion, la DRH vient me voir dans mon bureau pour « débriefer » et me fait ce commentaire : « c'était super l'outil, ils ont demandé deux ou trois personnes, et comme ils ont vu qu'il y avait du répondant, que les choses étaient cadrées et qu'on avait fait le travail dans la transparence et avec un bon suivi, ils ont basculé. C'est vraiment l'outil qui nous a permis d'emporter le morceau, et à la limite peu importe ce qu'il y avait dedans » (Ibid.). De même, Bridget me fait remarquer quelques jours plus tard que « les représentants ont été très impressionnés par le fait que tu connais le nom de tous les salariés après seulement quatre

mois » (Ibid.). J'exulte intérieurement, me disant que le projet de réorganisation porté depuis quatre mois à bout de bras par le bureau projet a de fortes chances de passer sans encombre.

Effectivement, j'apprends quelques jours plus tard - en novembre - que le projet est validé à l'unanimité par les syndicats. Ainsi, Henri, Bridget et moi avons permis à ENERGYCORP de faire sa restructuration, de « se séparer » d'un tiers du personnel en un temps record et dans de bonnes conditions, entérinées par les syndicats. La DRH prévoyait un délai d'un an pour réaliser « les premières étapes de ce travail de PR » ; nous avons bouclé le projet en quatre mois, pour les fonctionnels mais aussi pour les centres opérationnels, et il a été salué unanimement par les salariés eux-mêmes. Ce succès me permet d'acquérir une image d'efficacité, de rigueur et de détermination auprès des internes et d'Henri, et de devenir un interlocuteur crédible pour les directeurs. Il ne m'aura pas fallu que trois jours et un art du tutoiement, en fin de compte ; dans ce cas, il m'aura aussi fallu l'Outil !

Certains lecteurs seront peut-être sidérés par mon récit, dont la légèreté détonne avec la gravité sociale des situations de restructuration. Mais il faut comprendre en lisant ces lignes que, sans prendre le sujet à la légère, ma préoccupation de consultant est de parvenir à bâtir un projet de PR qui tient, précisément parce que je suis en mesure de dire à chaque instant « qui va où » dans le groupe. Ma préoccupation est de bâtir un outil organisant qui me permette de garder une trace de l'ensemble des décisions et des mouvements, que je puisse par la suite utiliser pour circuler dans le système-client et convaincre mes multiples interlocuteurs. La question de savoir pourquoi et dans quelles conditions ENERGYCORP se sépare de ses salariés passe au second plan par rapport à une inquiétude purement « logistique » pourrait-on dire.

3.6. Le projet d'audit métier

Contexte

Alors que je suis en mission chez ENERGYCORP depuis environ deux semaines et que je cherche toujours à dégager du temps pour « m'approprier le plan de projets », une nouvelle tâche m'est attribuée (en parallèle de la PR et peu de temps après l'épisode des indicateurs stratégiques).

Le problème est le suivant : Henri et les dirigeants d'ENERGYCORP se plaignent de n'avoir pas de vision « factuelle » des dysfonctionnements de l'organisation opérationnelle du groupe et des outils d'exploitation utilisés sur le terrain (contrôle technique, GMAO⁷², suivi du P1). La plupart du temps, nous nous basons sur des suppositions issues d'audits préliminaires avec les directeurs, nous imaginons les dysfonctionnements du terrain à partir de nos observations au siège. Henri souhaite donc mener une investigation plus poussée des sites et mobilise un expert à cette fin : le directeur du pôle outils et méthodes (POM) de Maison-Mère, Denis. Ma tâche consiste à effectuer, à ses côtés, un audit métier des installations d'ENERGYCORP.

J'ai une expérience significative en matière d'audit. J'ai eu l'occasion d'en mener plusieurs, dans un hôpital, dans un cabinet d'avocats et chez Maison-Mère, à chaque fois sur de longues périodes, dans le cadre de processus complexes et structurés, et dans des contextes difficiles. Je sais néanmoins qu'il s'agit cette fois d'un audit technique, d'un « audit métier », or je n'ai pas de compétence technique et c'est pour moi un sujet d'inquiétude. Je le fais remarquer à Henri qui me répond : « c'est Denis qui mènera les entretiens, toi tu te chargeras de faire une analyse, une synthèse et des propositions qui vont bien ». Il me tient ensuite un long discours sur les vertus du terrain et sur la nécessité d'y avoir mis les pieds pour comprendre le métier. Il considère le manque « d'orientation clients internes » des fonctionnels comme le résultat d'une coupure avec le terrain, d'une méconnaissance des problématiques d'exploitation.

Trois jours plus tard, j'assiste à la réunion de préparation de l'audit en présence d'Henri, de Denis et de Bridget qui, en tant qu'ingénieure qualité, est en charge de la réalisation du programme d'entretiens (sites à visiter, personnes à interroger, etc.). Henri indique qu'il présume que la situation est « sinistrée » sur le terrain, et souhaite que Denis et moi vérifions le fait « que les gars n'ont pas d'outil de suivi du P1, pas de GMAO, pas d'outil de suivi du P2 et donc pas de suivi des heures, idem pour les travaux. [...] ». Il ajoute :

Sur le P2 il y a rien en central alors il faut voir s'ils n'ont pas des pratiques de substitution sur le terrain. La nature a horreur du vide, vu qu'il n'y a rien au siège, les mecs ont bien dû développer des trucs. [...] Je pense aussi que l'état du parc est dramatique parce qu'il y a plus de maintenance depuis longtemps, si t'as l'occasion de t'en rendre compte c'est un truc

⁷² Gestion de la maintenance assistée par ordinateur.

intéressant. Tu peux voir aussi comment ils font un devis sur le terrain, s'ils vendent les mecs deux fois, enfin tout ça quoi. (Notes de terrain, mai 2011)

Denis semble à l'aise avec cette mission : faire un état des lieux « orienté outils métier » en se basant sur son expertise et son expérience de l'exploitation. J'écoute pour ma part en silence, sans comprendre grand-chose. Je suis toujours en train de me familiariser avec les types de prestation, les outils de suivi des heures, la GMAO. Je demande à Denis s'il n'aurait pas un canevas d'audit à me communiquer et sur lequel je pourrais me baser, il me répond qu'« on fera ça au feeling parce qu'il a l'habitude ». Je retrouve Denis dans son bureau après la réunion car il doit me prêter un casque et des chaussures de sécurité, obligatoire sur les chantiers. Toujours très inquiet, je lui demande de la documentation sur laquelle travailler « en amont » pour me familiariser avec les sujets, et il me tend un « guide puissance 4 de formation des chefs d'équipes » [de techniciens], produit par le POM. Le document, composé de quatre fascicules et deux CD-ROM, est très technique puisqu'il s'agit d'une « formation de contremaître en génie climatique ». Je le remercie d'avoir trouvé à occuper mes cinq prochaines soirées. Il me répond : « mais va pas lire tout ça avant l'audit, ce n'est pas la peine, tu vas te faire des claquages au cerveau » (Notes de terrain, juin 2011).

Les jours suivants, je travaille avec Bridget pour gagner du temps dans ma préparation : je l'interroge sur le suivi technique de l'énergie, sur la définition des DJU, sur la différence entre le fioul lourd et le « FOD » (fioul domestique), entre une chaudière à tubes d'eau et à tubes de fumée, une chaudière normale et une chaudière de récupération, etc. Elle me répond avec beaucoup de gentillesse et passe des heures à faire des petits croquis sur son cahier pour que je comprenne ses explications. Nous discutons également de sa relation avec les exploitants, de leur perception du siège et du projet de réorganisation, ainsi que du programme d'audit : pourquoi avoir choisi ces sites en particulier, quels interlocuteurs vont nous recevoir, quels outils investiguer en particulier, etc.

J'appelle également Lara, ma collègue de ConsultCorp, car elle travaille avec Denis au POM. Je cherche à obtenir des informations sur le caractère de mon co-auditeur, sa façon de fonctionner, sa perception des consultants. C'est un directeur et j'ai plutôt intérêt à faire bonne impression. Il a lui aussi la réputation d'être difficile, mais Lara n'a rien de particulier à me conseiller, si ce n'est de « jouer la transparence et de ne pas hésiter à lui poser des questions ». Elle me demande également de le « cuisiner un peu sur sa relation avec Henri, sur

le bureau projet, sur la vision qu'il a d'ENERGYCORP chez Maison-Mère » car elle songe à intégrer le bureau projet.

Apprendre en explorant

Ma première rencontre avec Denis a lieu à 8 heures du matin sur un parking de RER du côté de Villepinte. Il a eu la gentillesse de passer me prendre en voiture pour que nous allions ensemble à la chaufferie qui se trouve dans une zone industrielle. Je me suis levé à 6 heures du matin, il fait gris, j'ai froid et je suis de mauvaise humeur. J'essaie de faire la conversation à quelqu'un qui est manifestement dans le même état d'esprit que moi. Je discute avec Denis de son expérience en matière d'audit métier, mais il reste très évasif. Nous arrivons au lieu de rendez-vous avec un peu de retard. Sur place, l'équipe d'ENERGYCORP est sur son trente et un. Tout le monde nous attend. Nous sommes également rejoints par Thomas, futur responsable d'exploitation, qu'Henri a souhaité associer à la démarche.

La chaufferie est impressionnante pour un néophyte, elle est composée de plusieurs hangars dans lesquels grondent d'imposantes chaudières, et sur lesquels sont posées d'énormes cheminées. Comme nous l'apprendrons plus tard au cours de l'audit, « c'est plutôt une belle chaufferie » dont les caractéristiques techniques sont les suivantes :

Chaufferie fioul/gaz composée de 4 générateurs et d'une chaudière de récupération. 2 générateurs fiouls de 11 mégawatts déclassés, 1 générateur gaz de 7 méga, 1 chaudière de récupération de 10 méga. 4 km de réseau, une trentaine de sous stations haute pression, une dizaine basse pression. 2 réseaux secondaires, 1500 équivalents logements. (Notes de terrain, entretien audit métier, juillet 2011).

On nous conduit dans une petite salle vétuste où « les gars » ont l'habitude de prendre leur pause et de boire le café. On s'assoit. Mon costume et celui de Thomas détonnent un peu. Denis est habillé plus simplement ; dans ses attitudes, dans sa façon de parler, on sent qu'il met en avant son expérience d'ancien exploitant. Nous buvons un café et apprenons que, « finalement, ce n'est pas le chef de site qui va répondre à nos questions ; il sera accompagné de Stravinsky qui va arriver, un chef de secteur qui joue un rôle technico-commercial ». Il s'agit là d'une « petite entourloupe des techniciens », comme le notera Bridget, car ce n'était pas prévu. Stravinsky a un pied à la direction régionale et il y a de fortes chances qu'il tienne

un discours plus policé sur les dysfonctionnements. Nous échangeons quelques mots pour patienter, sur un ton amical, même si la tension est palpable du côté des techniciens.

Stravinsky arrive et la séance peut commencer. Denis prend la parole et, d'une manière générale, le leadership de la discussion. Nous nous présentons, Thomas le responsable d'exploitation S2, moi qui travaille en appui à la direction générale et qui suis le seul à être « positionné sur la partie projet plutôt que métier » et enfin Denis qui précise : « comme vous le savez nous sommes venus ici pour faire un point sur les installations et sur les outils à votre disposition [...] moi aussi j'ai été exploitant alors je sais ce que c'est de faire tourner une installation, et tous les problèmes qu'on peut avoir avec le siège... [...] vous êtes les premiers qu'on rencontre et je trouve ça très bien, on arrive vierge sur le terrain pour voir ce qu'il s'y passe et ensuite on recoupera avec les données du siège, etc. » (Ibid.). Puis, Denis explique que l'entretien sera structuré autour de trois parties : la gestion de l'énergie, la gestion de la main d'œuvre et la gestion des travaux. Et nous entrons dans le vif du sujet.

Commence alors une discussion technique sur les méthodes d'exploitation du site et les outils de suivi de l'activité. Je garde un souvenir très fort de ce premier entretien. Je ne comprends absolument rien de ce que mes interlocuteurs racontent, c'est comme si tous mes efforts de préparation n'avaient servi à rien ; je prends des notes « au kilomètre », bêtement, je suis convaincu que ce que j'écris est approximatif ou faux (et c'est le cas), je manque un acronyme sur deux, je ne comprends tellement rien que j'ai même du mal à entendre ce qui se dit. Denis et Stravinsky font un usage délibérément abusif de termes techniques (je m'en rendrai compte après coup par rapport à d'autres entretiens du même type) parce qu'ils sont entrés dans un rapport de force où chacun teste les connaissances de l'autre pour s'assurer qu'ils parlent bien le même langage.

Je n'ouvre pas la bouche de l'entretien afin d'éviter d'être pris en défaut, je reste extrêmement concentré sur mes notes, je regarde dans les yeux celui qui parle et acquiesce discrètement lorsque le propos semble entendu. Je fais bien attention à rire aussi lorsque tout le monde s'esclaffe. A la fin de la séance, qui dure plus de deux heures et demi, je suis épuisé. La prise de note me demande une concentration importante, accentuée par le fait que soit totalement étranger aux propos échangés.

C'est alors que Stravinsky nous propose d'aller visiter les installations. Je saute sur l'occasion pour trouver un peu d'air. Il nous emmène, casque et chaussures de sécurité attachés, faire le tour des chaudières et rencontrer les techniciens. C'est très agréable de pouvoir enfin se représenter concrètement les installations. Il nous fait le détail des chaudières gaz et charbon, de la cogénération, il nous parle de l'historique du site. La visite informe la discussion précédente, je mets une image sur des termes techniques abscons. Globalement, les techniciens sont très amicaux avec moi, beaucoup plus que les gens du siège qui cherchent en permanence à me « tester ». Sur le terrain, j'ai le sentiment que mes interlocuteurs me parlent avec respect, me rendent le regard.

Nous recommençons le même exercice l'après-midi et les jours suivants. Comme nous utilisons toujours la même structuration d'entretien je parviens à compartimenter les sujets et à me créer des « espaces de confort » dans la discussion. Au fur et à mesure, certains termes me deviennent familiers, les acronymes s'éclaircissent. J'acquiers progressivement un pouvoir de comparaison qui fait de l'effet sur mes interlocuteurs ; je m'affirme dans les discussions, il m'est dorénavant possible de faire des remarques bien choisies : « on était hier à Villepinte et on a bien vu que sur le suivi des heures P2 il n'y avait absolument rien. A Chalon c'était différent, ils ont mis en place une GMAO, sous SAM, mais on sait pourquoi... [Regards entendus et sourires] ». Il s'agit de bien écouter pour emprunter les termes et les analyses, pour reproduire ailleurs ce qu'on a entendu ici, en cherchant à identifier la nature de l'information : propos descriptif sur le métier (souvent une donnée chiffrée, un terme technique, un élément d'érudition quelconque sur le secteur, le site ou l'entreprise) ; propos analytique ou interprétatif sur le métier (du type « moi je fais comme ça parce que » ou « sur le terrain on se rend compte qu'il ne faut pas séparer le primaire du secondaire parce que sur le plan commercial c'est les raccordements aux réseaux qui nous permettent de vendre du secondaire »), le genre de propos issu de l'expérience qui témoigne d'une bonne connaissance du terrain ; propos qui relève du jugement de valeur, personnel, (généralement livré sur un ton confidentiel), qui porte souvent sur des dysfonctionnements, sur des personnes, des conflits politiques, etc. Ainsi on apprend « qu'une GMAO a été développée à Chalon suite à une coupure de chauffage de trois jours en plein hiver, qui a fait beaucoup de bruit et les gros titres. La gestion des installations de chauffage est devenue, à la suite de cet incident, un enjeu politique aux élections municipales, il a fallu redresser la barre, X a été débarqué et ils ont fait venir Y à sa place » (Ibid.).

Je tâche d'identifier ces niveaux de discussion, pour être capable d'en vérifier le contenu d'une manière qui convient, mais surtout pour les reproduire, le cas échéant, au bon moment, et gagner la confiance de mon interlocuteur. Ainsi, on peut entrer dans la discussion par des propos descriptifs sur le métier et aller progressivement vers le jugement de valeur, comme beaucoup d'auditeurs le font spontanément, mais on peut aussi choisir d'entrer directement sur un jugement de valeur pour observer la réaction de l'interlocuteur, le déstabiliser, s'en faire un complice, etc.

Au cours des moments informels, entre les entretiens et pendant les déplacements, je discute avec Thomas et Denis pour creuser leur point de vue, même si je crains de poser une question évidente et que je ne parviens toujours pas à avoir une discussion cordiale avec Denis. Avec Thomas le courant passe très bien, et nous posons ici les bases d'une collaboration future. Nous parlons beaucoup des gens, de leur style, de leurs compétences présumées. En tout, nous réalisons quatorze entretiens au siège et sur le terrain. Chaque fois qu'il y a un temps mort, je reprends mes notes et tâche de les mettre en forme, le plus rapidement possible afin que les propos restent frais dans mon esprit. Je clarifie certains points au fur et à mesure avec Denis qui s'est fait rapidement une opinion sur les outils : « le point fort c'est la gestion de l'énergie, avec beaucoup d'outils locaux mais qui font le boulot, et là où ça pêche, c'est clairement la gestion de la main d'œuvre ». Le troisième jour, je n'assiste pas au dernier entretien et consacre deux heures à formaliser une « synthèse finale de l'audit », à la demande de Denis qui veut vraiment « boucler ça avant de partir ». Je produis quelque chose de très synthétique, sur la base de mes notes et de ses commentaires : une restitution en trois *slides* avec un *slide* d'introduction/enjeux, un *slide* de synthèse constats/conclusions avec des éléments transverses, et un *slide* de contenu à peine plus détaillé avec quelques données portant sur la gestion de l'énergie, de la main-d'œuvre et des travaux. Après relecture par Denis qui propose quelques modifications mineures, je transmets le document à Gérard. Denis me demande de lui envoyer par la suite un compte-rendu de chaque entretien, que nous porterons en annexe de la synthèse. Bien entendu, je précise « qu'il y aura sans doute beaucoup de choses à corriger, car ne connaissant pas le métier j'ai dû faire des erreurs et des contresens ». Il ne répond rien.

Le soir, une fois Denis parti, je débriefe des trois jours d'audit avec Lara. Je lui explique que je ne sais pas trop si Denis est content du travail car c'est à peine s'il a décroché un mot. Elle me répond la chose suivante : « justement je viens de voir Denis qui rentrait de chez