

VEOLIA ENVIRONNEMENT : UN MODÈLE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL HYBRIDE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Jusqu'à présent, deux possibilités semblaient offertes aux entreprises qui souhaitaient agir sur leur propre destin : la transition ou la révolution. Avec Veolia 2005, plan d'efficacité destiné à Veolia Environnement, nous voilà au cœur d'un nouveau modèle, qui combine évolution et radicalité. Ce modèle hybride, s'il assemble les avantages des deux types de changement et leur permet de pallier leurs défauts réciproques, n'est pas un simple amalgame. S'agit-il pourtant de vrai changement ou d'hypocrisie organisationnelle ? À constater la place marginale du plan 2005 au sein de l'Organisation, on peut mesurer les limites du modèle : manque de légitimité de l'équipe du projet, manque d'implication de l'ensemble des acteurs, approches différentes des contrôles de gestion... Pourtant une véritable synergie dynamique s'est instaurée entre les deux approches chez Veolia Environnement, sans doute « grâce » à un contexte très particulier. Ce qui interdit toute généralisation.

PAR **Christophe PLOUVIER**, ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Le Groupe Veolia Environnement, leader mondial dans le domaine de l'environnement, a connu un passé très mouvementé ces cinq dernières années. Anciennement Vivendi Environnement, il faisait partie du conglomérat d'entreprises constitué par Jean-Marie Messier à partir de la Compagnie Générale des Eaux, depuis sa nomination de président directeur général en 1996. Veolia Environnement a donc subi de plein fouet la crise financière qui s'est abattue sur le groupe Vivendi

Universal. En novembre 2001, ce dernier s'est retrouvé en crise de liquidité suite à un enchaînement trop rapide de rachats d'entreprises. En effet, les nouvelles acquisitions étaient surévaluées par les marchés et n'ont pas réussi à dégager suffisamment de revenu pour honorer les échéances de la dette. Il s'en est suivi une décote de Vivendi sur les marchés financiers (cotations de Standard & Poor's), hors une partie de la dette du Groupe qui reposait sur cette cotation. Une des condi-

tions d'emprunt aux banques était le remboursement immédiat de ces dettes si le Groupe était décoté en dessous d'un certain niveau. C'est ainsi que Vivendi fut plongé dans la spirale du surendettement. Pour s'en sortir, le nouveau PDG, Jean-René Fourtou, a organisé une série de cessions d'actifs afin de rembourser les banques. Veolia Environnement a été l'un des actifs vendus à cette occasion en 2002, mais a hérité d'un fort taux d'endettement.

En plus de cette contrainte financière très forte, qui oblige Veolia Environnement à limiter sa croissance externe, le Groupe doit également prendre en compte les nouveaux intérêts des actionnaires. Du fait du contexte économique morose, la pression des marchés financiers sur la recherche de la productivité s'est considérablement accrue. Ces deux nouvelles contraintes ont positionné Veolia Environnement dans un contexte de phase de transition. Cette phase doit aboutir, pour le Groupe, à la réduction significative de sa dette ainsi qu'à la mise en place d'une nouvelle organisation tournée vers la recherche de productivité. À son tour, ce Groupe s'est séparé des filiales satellites qui ne se regroupaient pas autour des quatre lignes de métier principales (l'eau, la propreté, l'énergie et le transport public), ce qui lui a permis de faire passer sa dette de plus de 20 milliards à 10 milliards d'euros à la clôture des comptes 2004. Dans un deuxième temps, le Groupe a décidé de se lancer en novembre 2003 dans un plan d'efficacité, intitulé Veolia 2005. Ce plan est centré autour de deux objectifs stratégiques. Le premier consiste à faire ressortir 300 millions d'euros d'économies récurrentes, visibles dans les comptes de résultats 2006; le second, à faire apparaître des synergies entre les quatre divisions et à les faire s'engager dans une spirale vertueuse de recherche de productivité.

Veolia 2005 est un sujet d'étude empirique intéressant pour analyser la forme que peut prendre un changement organisationnel dans un contexte de phase de transition comme celui-ci. Cette étude a été menée lors d'un stage de 15 mois au sein de l'équipe projet du plan d'efficacité Veolia 2005 et de l'unité opérationnelle Onyx UK Limited. Ce stage a été effectué dans le cadre de la formation « Nouvelles stratégies concurrentielles » de l'École polytechnique en liaison avec la SAID Business School de l'Université d'Oxford.

De nombreuses théories et outils sur les changements organisationnels ont été développés par les chercheurs et les praticiens au sein de leur entreprise pendant ces quinze dernières années. On peut citer parmi les plus usités: la *Business Process Reengineering* (BPR), le *Process Innovation* (PI), le *Continuous Improvement* (CI), le

Total Quality Management (TQM), la *Dynamic Stability*, le *Just-In-Time* (JIT) ou bien l'*Information Technologies Transforming*. Dans cette analyse, on se propose de les regrouper en deux familles. La première, centrée sur le bouleversement organisationnel, rassemble le BPR, la PI ainsi que l'*Information Technologies Transforming*. La seconde famille rassemble les autres pratiques autour de l'idée commune d'évolution organisationnelle, en partant de ce qui existe déjà dans l'entreprise. Cette seconde famille sera citée, dans la suite de cet article, aussi bien sous le nom générique de *Continuous Improvement* que de *Dynamic Stability*. Ces deux familles se retrouvent dans la littérature comme deux solutions au changement organisationnel totalement opposées. Lorsque L. JOHNSON et M. STERGIOU (1993, *Reengineering in action*) proposent le BPR comme la meilleure solution, et écrivent: « *BPR is not like TQM, JIT, downsizing or any other management tool. [...] In our opinion, BPR is best thought of as an alternative perspective to formulating strategy showing that the organisation has a clear vision on why and in what ways it should be reengineered* » (1); E. ABRAHAMSON (2000, *Change Without Pain*), de son côté, prône la *Dynamic Stability* comme la seule méthode qui « fonctionne réellement »: « *achieving dynamic stability is easier than ramming big, hairy, audacious changes through an organisation* » (2).

Le concept de *Business Process Reengineering* s'est développé tout au long des années 1990 et l'on peut lui associer de multiples définitions techniques, pratiques ou théoriques. M. HAMMER et J. CHAMPY (1993) sont apparus comme les principaux initiateurs de ce mouvement en Europe, qu'ils définissent comme un processus de remise en question de l'ensemble de la chaîne de valeurs de l'entreprise. Le regard que porte T.H. DAVENPORT (1993) sur cette théorie du changement organisationnel radical fait ressortir la principale caractéristique de ce mouvement: l'interaction entre l'aspect humain et la technologie, aussi bien source de progrès que d'échec. « *The term process innovation encompasses the envisioning of new work strategies, the actual process design activity, and implementation of the change in all complex technological, human, and organisational dimensions* » (3). Beaucoup de chercheurs, comme Elena HOCHNADEL (1997), s'amuse à définir le *Continuous Improvement* comme l'opposé du concept précédent, tandis qu'E. ABRAHAMSON (2000) se lance dans une définition pratique de ce qu'il a appelé la *Dynamic Stability*. Celle-ci consiste en un enchaînement de petites évolutions, effectuées à un rythme contrôlé et qui reposent sur des pratiques qui existent

(1) « Le BPR n'est pas comme le TQM, le JIT, la réduction d'effectifs ou tout autre instrument de management [...] Pour nous, il s'agit plutôt d'une perspective alternative pour formuler une stratégie qui permette de mettre en évidence que l'organisation a une vision claire des raisons pour lesquelles elle devrait être réorganisée, et de quelle manière ».

(2) « dans une organisation, réaliser une stabilité dynamique est plus

facile que d'introduire de force des changements importants, périlleux et audacieux ».

(3) « Le terme de changement organisationnel englobe l'imagination de nouvelles stratégies de travail, l'amélioration du processus actuel, et la mise en œuvre du changement dans tous les domaines: technologique, humain et organisationnel ».

déjà au sein même de l'entreprise, ou bien chez les concurrents. C'est prendre du recul sur les méthodes managériales utilisées, sur ce que les autres font, et appliquer la solution la plus pertinente selon un raisonnement rationnel, l'analyse coûts-bénéfices.

En ce qui concerne le plan d'efficacité Veolia 2005, il semblerait, à première vue, que Veolia Environnement ait choisi de s'orienter vers le *Business Process Reengineering* puisque son objectif principal est de s'engager dans une spirale vertueuse de recherche de productivité au sein d'un Groupe porté auparavant sur la croissance externe. Mais, très rapidement, on peut s'apercevoir que les premières mesures qui ont été prises ressortissent plutôt au *Continuous Improvement*. Il est donc intéressant de définir la forme que prend réellement Veolia 2005, d'interpréter ce modèle dans le cadre du contexte particulier de l'entreprise, et d'en étudier les propriétés.

LE PLAN D'EFFICACITÉ VEOLIA 2005 : UNE COMBINAISON DES DEUX FAMILLES DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Comme il a été dit, le plan d'efficacité de Veolia Environnement est conçu autour de deux objectifs: la réalisation de 300 millions d'euros d'économies récurrentes (soit 10 % du résultat net 2003) et la mobilisation

des quatre divisions dans une politique commune de recherche de productivité. Pour réaliser ces objectifs, une équipe projet mixte composée de consultants extérieurs et de managers de Veolia Environnement a été constituée. Par ailleurs, la méthodologie suivie se distingue de la logique classique utilisée dans l'industrie depuis Taylor, reposant sur une distinction entre l'aspect fonctionnel et l'aspect opérationnel. Veolia 2005 propose une logique projets (GAREL, 2003), c'est-à-dire que le plan d'efficacité se décompose en de multiples projets d'efficacité (a) portés par les managers opérationnels (b) (voir figure 1). Il est en effet essentiel d'obtenir leur implication dans ces projets d'évolution ou de changement pour faire aboutir ces derniers. En revanche, les chefs de projet restent au niveau de leur unité opérationnelle. Les projets d'efficacité viennent s'ajouter à leur travail habituel.

Comme chaque projet d'efficacité doit être adapté à l'unité opérationnelle et au thème traité, l'équipe a opté pour une décomposition matricielle de ceux-ci. L'unité opérationnelle correspond à une division dans un pays, un État ou une région, selon la taille. Les problématiques de l'entreprise ont été classées en neuf thèmes comme on peut le voir à la figure 1.

Une des particularités du plan d'efficacité Veolia 2005 réside donc dans le fait qu'il ne modifie en rien la structure initiale du Groupe: il lui ajoute juste une «équipe projet». Celle-ci a pour fonctions l'initialisation des projets d'efficacité au niveau des unités opérationnelles (UO) et leur consolidation.

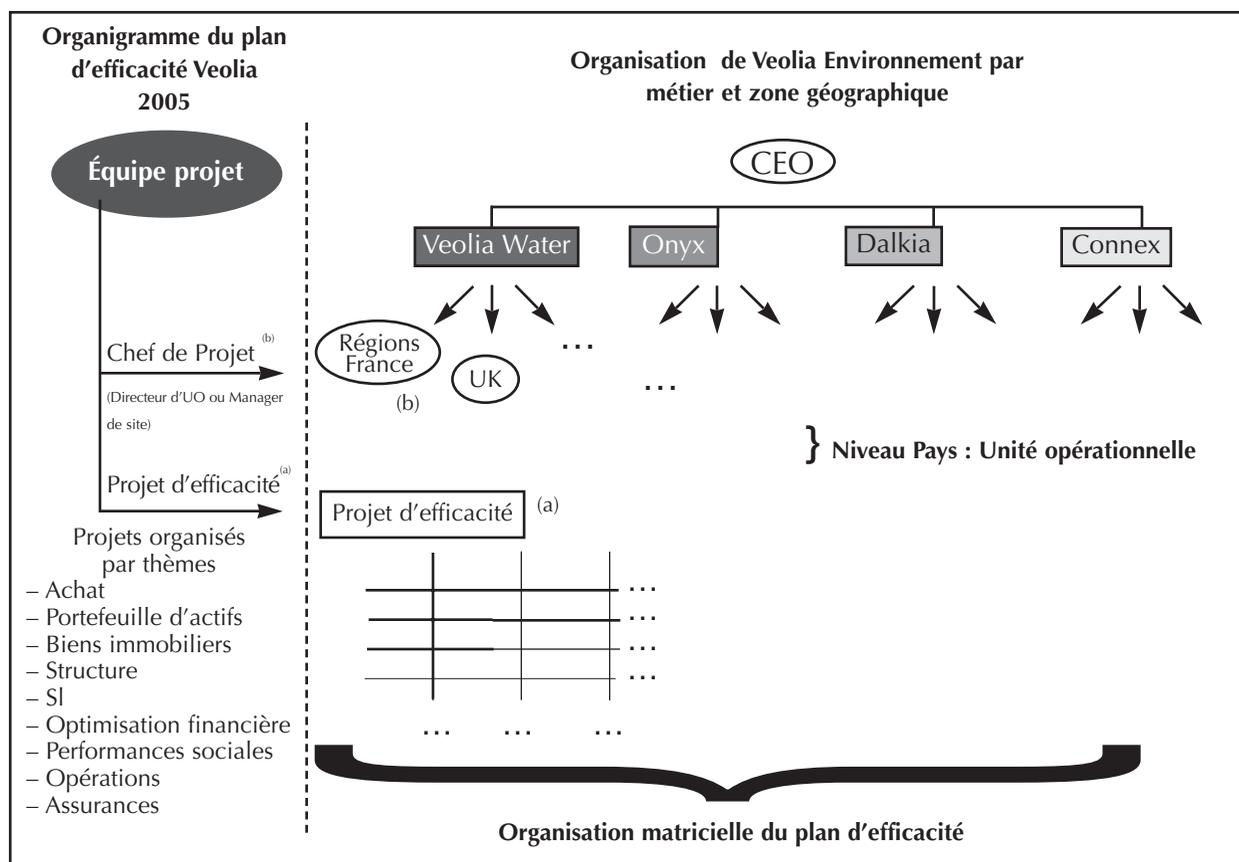


Figure 1 – Organisation matricielle de Veolia 2005

Outre la phase préliminaire de définition des grandes orientations du plan, de conception de l'outil de pilotage des projets, et de remontée des gains, Veolia 2005 peut être découpé *a posteriori* en deux phases distinctes. En effet, il n'a jamais été annoncé qu'il y aurait une différence entre le déploiement en 2004 et celui de 2005. Pourtant, on peut constater que la première année a été une phase de recherche des projets d'efficacité déjà présents dans les unités opérationnelles, ou phase de *bottom-up*. Alors que l'année 2005 est marquée par la mise en place de grands projets de restructuration transversaux à l'échelle du groupe entier, ou phase de *top-down*. Dans un premier temps, un tour d'horizon des unités opérationnelles du groupe a été effectué, visant à se rendre compte des différents niveaux de maturité de chaque entité en terme de recherche de productivité. Certaines UO au comportement proactif avaient déjà lancé des projets d'efficacité. L'annonce de Veolia 2005 a alors joué comme un facteur d'accélération et de mise en valeur de ces projets. Par la suite, ceux-ci ont servi à la réalisation de dossiers de bonnes pratiques, qui ont été ensuite présentés individuellement aux autres entités, ce qui a engendré une multiplication des projets d'efficacité dans l'ensemble du groupe.

La seconde phase consiste, par contre, à comptabiliser les gains relatifs aux grands chantiers menés par l'équipe projet sur les thèmes suivants: mutualisation des achats au niveau mondial, analyse des coûts des fonctions supports sur l'ensemble du groupe, étude de la maintenance en France, contrôle des indicateurs de performance sociale, et rationalisation de l'immobilier des sites administratifs en France. Il est intéressant de les distinguer des projets de bonnes pratiques, puisqu'ils répondent à une logique différente. La démarche utilisée ici consiste à mener les analyses, à développer les outils d'aide à la décision appropriés au niveau de l'équipe projet, puis à construire des plans d'action conjointement aux directeurs d'unité opérationnelle. Chaque chantier présente une problématique spécifique: il est donc intéressant d'avoir un aperçu de ces différents grands projets.

Le projet de mutualisation des achats vient d'une initiative de Veolia Environnement visant à construire un outil de travail collaboratif pour l'ensemble des services achats du groupe. Il a commencé bien avant le plan d'efficacité, en 2002. Il a donc été décidé de réutiliser ce projet et cet outil pour comptabiliser les gains achats et surtout pour inciter les opérationnels à s'inscrire dans cette nouvelle démarche appelée à mettre en évidence des effets d'échelle très importants. Cela s'est traduit par la réalisation d'une interface entre l'outil intranet achat et l'outil de *reporting* des gains de Veolia 2005, et par l'utilisation du mouvement général de mobilisation autour du plan d'efficacité pour réaliser le déploiement de ce projet.

En ce qui concerne les analyses des coûts de structure, elles ont été réalisées par les membres de l'équipe du plan d'efficacité, en accord avec les directeurs de zone.

L'objectif de ces analyses n'est pas de comparer les entités entre elles mais de choisir le modèle de fonctionnement le plus efficace et le moins cher pour l'entité. Des études qualitatives ont été parfois menées pour compléter cette approche quantitative des fonctions des directions administrative et financière et des ressources humaines. En effet, le but n'est pas le *cost-cutting* mais bien l'efficacité par un double gain: sur la qualité du service rendu et sur les coûts de mise en œuvre. L'étape suivante consiste à établir et déployer des plans d'actions dans l'ensemble de l'unité opérationnelle observée. Le projet de maintenance est né du constat que ce domaine est transversal aux quatre divisions de Veolia Environnement. L'idée directrice a été de mutualiser les services pour n'en faire qu'un seul par pays, ou par région en France. Bien sûr, chaque zone a été l'objet d'une attention particulière car cette politique générale a trouvé de multiples déclinaisons selon les spécificités géographiques et la maturité de chaque division dans la zone observée. Bien que ces projets soient porteurs d'une grande efficacité pour le groupe, l'équipe a choisi de les développer à des horizons plus lointains que 2006, pour s'inscrire dans une logique qui dépasse l'échéance donnée aux actionnaires.

Dans la même logique, la direction générale des ressources humaines a réalisé sur deux ans un suivi des indicateurs de performance sociale sur l'ensemble de Veolia Environnement. L'équipe projet est partie de ce suivi pour mobiliser les responsables opérationnels autour de ces grands enjeux (initialement 50 millions d'euros, d'ici 2006) dans des ateliers de travail afin d'en dégager les bonnes pratiques applicables en France et à l'international. En effet, à ce niveau-là, la DRH n'a aucun pouvoir ni levier d'action car elle n'a pas de légitimité au niveau des unités opérationnelles. Il a donc fallu faire adhérer les directeurs de pays au sein de chaque division.

Finalement, l'étude d'un recensement des sites administratifs de Veolia Environnement France a été lancée et soutenue par l'équipe projet. Cette base de données a été intégrée, par la suite, dans un outil de cartographie, afin de faire apparaître des *benchmarks* intéressants et de fournir une base pour l'optimisation de la valeur immobilière.

Cette vision en deux temps de Veolia 2005 semble montrer qu'il s'agit de l'amalgame d'un changement organisationnel du type *Continuous Improvement* (ce qui correspond aux initiatives locales de la première phase) avec un changement plus profond de *Reengineering*.

En effet, lors de la phase numéro un, l'équipe projet a suivi la démarche énoncée par E. ABRAHAMSON (2000) sur le principe de stabilité dynamique: les entreprises qui s'engagent dans un changement organisationnel doivent enchaîner les initiatives d'évolution selon un rythme qui permette l'assimilation de chaque étape par l'organisation, pour éviter tout risque de rupture. Ces initiatives doivent se construire sur le principe du



© G. Paris/ROGER-VIOLLET

Le second objectif consiste à faire apparaître des synergies entre les quatre divisions et à les faire s'engager dans une spirale vertueuse de recherche de productivité.

«bricolage», à partir de ce qui existe déjà, soit dans l'entreprise elle-même (c'est ce qu'il appelle *Tinkering*), soit chez les concurrents (*Kludging*). C'est ce principe qui a été utilisé, en récupérant les bonnes pratiques d'unités opérationnelles proactives et en les adaptant aux autres, tout en respectant les caractéristiques de chacune.

La phase suivante (animation et mise en place par l'équipe projet de chantiers sur les grands thèmes cités précédemment) possède toutes les caractéristiques du *Business Process Reengineering*. Comme le rappelle Magnus RAMAGE (1994) dans sa thèse, ce changement organisationnel s'articule autour d'une logique de projets. «*BPR creates teams, each totally*

responsible for one process. Within these teams, there is very little structure [...] the key idea of this is to empower the individual worker» (4). Beaucoup d'articles sur ce sujet ont été écrits du point de vue des praticiens qui s'accordent à souligner l'importance à la fois de l'aide de consultants extérieurs et d'un engagement de l'ensemble du personnel à tous les niveaux. C'est ce que l'on retrouve dans Veolia 2005, puisque l'équipe projet est constituée de six consultants et de quatre personnes de Veolia

(4) « Le BPR crée des équipes, chacune totalement responsable d'un projet. Au sein de chacune de ces équipes, la structure est minimale [...] l'idée clé est de rendre chaque travailleur responsable ».

Environnement. Par ailleurs, 2004 a été une année de déblocage de verrous politiques de toutes sortes, comme on le verra par la suite, ce qui a permis la déclinaison des projets par les managers opérationnels.

UN NOUVEAU MODÈLE ET PAS UNE SIMPLE HYPOCRISIE ORGANISATIONNELLE

Lorsqu'on porte un regard rapide sur ce plan d'efficacité et sur le contexte dans lequel il a émergé, on peut penser qu'il s'agit plus d'hypocrisie organisationnelle que de vrai changement. L'hypocrisie organisationnelle a été définie par N. BRUNSSON (1989) comme l'adaptation du discours pour satisfaire aux demandes des actionnaires et autres contraintes extérieures, tout en gardant une grande liberté d'action, ce qui implique une dissociation de l'action et du discours. « *Leaders legitimate the organization by indulging in politics, articulating inconsistent ideas and satisfying symbolically the varied demands from the environment. [...] In order for leaders to avoid being controlled by their subordinates, they must keep their distance and, by doing so, allow for inconsistency between talk and action* » (5). L'hypocrisie, pour Veolia Environnement, aurait été la suivante : comme le marché demande au Groupe de générer plus de rentabilité, Henri Proglio y répond positivement par l'annonce de la mise en place de Veolia 2005, qui a pour but d'apporter des changements radicaux aux processus de gestion dans le Groupe (le BPR) afin d'améliorer la rentabilité. Henri Proglio s'engage à réaliser 300 millions d'euros d'économie d'ici 2006, sur le périmètre d'activité 2003. L'hypocrisie aurait consisté alors à générer ces gains uniquement par des améliorations de processus existants et d'optimisation des tâches actuelles (CI). Or, le plan d'efficacité est un vrai modèle combinant à la fois le *Continuous Improvement* et le *Business Process Reengineering* : les parts respectives des deux familles au sein de Veolia 2005 y sont comparables ; les gains remontés reflètent bien une mesure de l'efficacité et non pas un maquillage stratégique ; enfin, cette combinaison des deux familles de changement organisationnel au sein de Veolia 2005 correspond à une évolution normale du Groupe. Finalement, ce modèle hybride se justifie également par une forte présence de personnes de pouvoir et d'enjeux politiques dans la gestion de ce métier.

(5) « Les responsables justifient l'organisation en s'adonnant à la politique, en formulant des idées inconsistantes, et en satisfaisant symboliquement les diverses demandes émanant de leur entourage [...] Afin d'éviter d'être contrôlés par leurs subordonnés, les responsables doivent garder leurs distances, et, ce faisant, ils laissent s'introduire une inadéquation entre leurs propos et leurs actes ».

LE MODÈLE VEOLIA 2005

Pour se rendre compte de la proportion de chaque phase et constater que l'une des deux n'est pas un habillage de l'autre, un modèle d'estimation, fondé sur les travaux d'Elena HOCHNADEL (1997), a été développé. Son modèle consiste à comparer les deux familles de changement organisationnel à travers une liste de critères pertinents. Le tableau de la figure 2 provient directement des travaux d'Elena HOCHNADEL. Comme le plan Veolia 2005 a été découpé en 9 thèmes, nous avons repris cette segmentation et essayé de caractériser chaque critère pour chaque thème, afin de pouvoir classer ces thèmes en tant que BPR ou CI. La première approximation, dans ce modèle, consiste à prendre la tendance moyenne des projets types existants, dans chaque thème et pour chaque critère. Ces choix ont été faits en concertation avec chaque spécialiste de thème de l'équipe projet. La seconde approximation réside dans la classification finale des thèmes en CI, ou en BPR. Lorsqu'un thème conjugue des critères des deux familles, le choix est orienté par le nombre de critères par famille, suivant une pondération uniforme.

Les gains prévisionnels et réels pour chaque thème ont été également reportés dans la figure 3 pour rendre compte de la pondération relative de BPR et CI dans le plan d'efficacité Veolia 2005. Les résultats apparaissent dans les figures 3 et 4.

Ce modèle nous permet d'avoir une première approximation de la proportion de chaque type de changement organisationnel au sein de Veolia 2005. Le calcul montre que le plan d'efficacité est constitué pour les deux tiers de projets de *Continuous Improvement* et pour un tiers de projets de *Reengineering*. Par ailleurs, comme le BPR contribue bien plus à la réalisation du second objectif du plan (à savoir, la création de synergies et d'une vision commune entre les quatre divisions), on peut estimer que les deux types de changement ont des parts comparables au sein du plan d'efficacité et qu'il n'y en a pas un qui prenne le dessus sur l'autre.

On remarque également que les projets peuvent être caractérisés soit en tant que CI, soit en tant que BPR. Veolia 2005 est donc une superposition de ces deux mouvements, ce qui s'accorde avec la littérature, qui présente ces deux solutions comme incompatibles au sein d'un même projet. On peut lire que la proportion du *Continuous Improvement* est encore plus élevée quand elle est mesurée à partir des gains réels (on passe de 64 % à 72 %). Ceci met en évidence la particularité suivante : comme les projets du type *Reengineering* demandent plus de temps de réflexion et de mise en place, il est normal que l'on observe cette inclinaison excessive de la balance vers le CI pour les gains de l'année 2004.

Finalement, ce modèle nous permet de justifier notre interprétation, *a posteriori*, du plan Veolia 2005 en tant

Characteristics	Continuous Improvement	Business Process Reengineering
Level of Change	Incremental	Radical
Starting Point	Existing Process	Clean Slate
Frequency of Change	Continuous	One-time
Time Required	Short	Long
Participation	Down Only	Top-down
Typical Scope	Narrow	Broad
Risk	Moderate	High
Primary Enabler	Statistical Control	IT
Type of Change	Managerial	Structural

Figure 2 – Critères spécifiques du CI et du BPR

que modèle hybride de changement organisationnel conjuguant les deux mouvements. Il est important de souligner que cette interprétation est un des résultats de notre étude et que les membres de l'équipe projet n'avaient, *a priori*, pas l'intention de découper le plan d'efficacité suivant ces deux mouvements. Cela veut dire que ce modèle hybride est une réponse naturelle mais délibérée du Groupe afin de faire face aux contraintes des actionnaires et de sa situation économique particulière. Les projets de *Continuous Improvement* permettent de générer des gains rapidement, ce qui satisfait les actionnaires, tandis que les projets de *Reengineering* apportent les synergies escomptées et des gains à long terme.

UNE MESURE DE L'EFFICACITÉ

La mesure du gain généré par chaque projet est essentielle dans Veolia 2005. En effet, il est facile de faire apparaître des gains artificiels, en agissant sur un levier, sans tenir compte des répercussions négatives sur d'autres domaines. L'équipe projet cherche à traquer tous les effets négatifs et a mis en place, à cette fin, deux procédures de contrôle. En amont, un projet n'est validé qu'après relecture de l'ensemble des données fournies, et, en aval, une procédure de contrôle interne permet de valider les gains reportés.

En amont, les projets sont évalués en tenant compte du fait qu'ils font intervenir plusieurs facteurs simultanément, mais de façon opposée, sur la productivité. Lors de la validation des projets, ces derniers sont relus attentivement et sont insérés dans une vision plus large que celle du projet en lui-même, afin d'analyser l'ensemble des effets d'efficacité et d'inefficacité liés à chaque action. Ainsi, par exemple, lorsqu'on doit valider un projet qui porte sur l'intérim, on regarde également la variable liée relative aux heures supplémentaires. En effet, il est possible de faire apparaître des

gains sur les coûts d'intérim, alors que le nombre d'heures supplémentaires augmente de façon conséquente.

En aval, on effectue un contrôle interne des gains réels générés par les projets. En pratique, on sélectionne au hasard une dizaine de projets d'efficacité couvrant l'ensemble des thèmes de Veolia 2005 et comptabilisant 10 % des gains totaux 2004. Les chefs de projets respectifs sont contactés afin de récupérer les pièces justificatives qui vont permettre de valider les gains après le travail de réconciliation effectué par le consultant. Lors de cette procédure, on traque les éventuelles erreurs de calcul en matière de gains sous la forme d'un mémo que l'on envoie à l'ensemble des chefs de projets pour qu'ils comprennent la démarche et qu'ils corrigent eux-mêmes leur projet, si besoin est.

VEOLIA 2005, UNE ÉVOLUTION LÉGITIME POUR LE GROUPE

Le plan d'efficacité est né d'une attente des actionnaires quant à une meilleure productivité du Groupe, mais il s'inscrit également dans l'évolution naturelle de Veolia Environnement. Il s'agit d'une entreprise jeune, née en 1999 du regroupement de quatre divisions provenant de Vivendi Universal. Par suite de la crise financière de ce Groupe mère, celui-ci a, en effet, vendu ses activités environnement pour se désendetter. Le plan de redressement mené par Henri Proglio a comporté la vente des actifs qui n'étaient pas dans les quatre lignes de métiers (l'eau, la propreté, l'énergie et le transport en commun), afin de diminuer le niveau d'endettement, puis il a compris une phase de croissance interne. Cette dernière s'est traduite, au niveau du comité exécutif, par un plan d'efficacité: Veolia 2005. Comme la croissance est égale à l'augmentation du chiffre d'affaires diminuée des variations de coûts de production et des fonctions supports, le chiffre d'affaires et les coûts en sont les deux facteurs d'évolution. Or, comme le Groupe ne dispose pas d'une forte puissance d'investissement, du fait de son surendettement, il a fallu se focaliser sur la diminution des coûts.

De façon plus fine, l'analyse permet de retrouver une évolution centrée sur la recherche de productivité. Ce constat est bien sûr à nuancer, selon les unités opérationnelles. Au sein du Groupe, elles ont atteint des niveaux de maturité différents et c'est ce qui explique également la décomposition de Veolia 2005 en deux phases totalement différentes. La plupart des jeunes entités à l'international sont encore dans une phase de forte expansion et elles ne sont pas encore assez matures pour inscrire leur démarche dans un standard Veolia Environnement. Il leur est possible de générer des gains en développant des projets d'amélioration de leur processus, comme par exemple, l'optimisation des jours d'arrêt des incinérateurs, l'amélioration de l'encadre-

	Procurement	Assets		Support functions		
Themes	Procurement	Real Estate	Business Portfolio	Structure	IS	Financial Optimisation
Characteristics						
Level of Change	Radical	Incremental	Incremental	Radical	Radical	Incremental
Starting Point	Clean Slate	Existing Process	Existing Process	Clean Slate	Existing Process	Existing Process
Frequency of Change	One-shot	One-shot	One-shot	One-shot	Continuous	One-shot
Time Required	Long	Short	Short	Long	Long	Short
Participation	Top-down	Top only	Bottom-Up	Top-down	Top-down	Bottom-Up
Typical Scope	Broad	Narrow	Narrow	Broad	Broad	Narrow
Risk	High	Moderate	Moderate	High	High	Moderate
Primary Enabler	IT	Statistical Control	Statistical Control	Operational Needs	Operational Needs	Statistical Control
Type of Change	Structural	Management	Management	Structural	Managerial	Managerial
Expected Gain (M €)	100	20	35	87	50	20
Actual Gains 2004 (M €)	75	6	47	69	22	18

PS : Big Process = Transversal projects or projects managed by the top Management (Ex : France Incinerators review)

Figure 3 – Caractérisation des thèmes de Veolia 2005

ment des ouvriers (globalement, tout ce qui se réfère au management local). En revanche, les unités ayant atteint une maturité suffisante peuvent participer aux projets mondiaux de *Reengineering*. C'est le cas des régions françaises, pour les quatre divisions. Comme elles existent depuis de nombreuses années, il y a un gros potentiel d'amélioration dans le fait de repenser entièrement les processus de base pour les intégrer dans un ensemble cohérent, afin de réaliser des économies d'échelle.

Le plan d'efficacité Veolia 2005 est bien une évolution légitime du Groupe. Le contexte actuel pousse le leader du métier de l'environnement vers une croissance interne, qui va se traduire par une combinaison de *Continuous Improvement* et de *Business Process Reengineering* selon la maturité des unités opérationnelles.

DES JEUX DE POUVOIRS QUI FREINENT L'ÉVOLUTION

Veolia Environnement se rassemble autour de métiers de services aux collectivités locales. Que ce soit pour la distribution de l'eau, l'énergie, la collecte des déchets ou

bien le transport en commun, les contrats sont obtenus après négociation avec le conseil municipal de la ville ou, plus généralement, de la zone urbaine en question. De ce fait, les représentants de chaque division, au niveau de la région pour la France et au niveau du pays à l'international, ont un rôle central dans le maintien et la croissance du Groupe. Ainsi, lorsque le patron de zone est apprécié par l'entourage politique local et qu'il a acquis un solide réseau de connaissances, il devient presque incontournable pour Veolia Environnement. En effet, muter ou licencier une personne qui a un tel pouvoir ne se fait pas facilement et cela provoquerait automatiquement une perte considérable de contrats, le temps que son successeur puisse se faire reconnaître par le conseil régional et autres entités décisionnelles pour la collectivité. Les successions de ces personnes se font sur du long terme en suivant un processus de cooptation. Par conséquent, ces directeurs ont le pouvoir de freiner les décisions des *top-managers* dans une certaine mesure. Ces jeux de pouvoirs ainsi identifiés sont un facteur supplémentaire de différenciation des unités opérationnelles entre *Continuous Improvement* et *Business Process Reengineering*. Si certains patrons de région refusent que l'équipe projet vienne mener ces chantiers de *Reengineering* au sein de leur entité, l'équipe ne fera remonter que des projets d'efficacité du type CI.

Operation				
Working Capital	Industrial Relations	Process		Insurance
		Big	Core Business	
Incremental	Incremental	Radical	Incremental	Incremental
Existing Process	Existing Process	Clean Slate	Existing Process	Existing Process
Continuous	Continuous	One-shot	Continuous	One-shot
Short	Short	Long	Short	Short
Bottom-Up	Bottom-Up	Top-down	Bottom-Up	Bottom-Up
Narrow	Narrow	Broad	Narrow	Narrow
Moderate	Moderate	High	Moderate	Moderate
Statistical Control	Statistical Control	IT	Statistical Control	Statistical Control
Managerial	Managerial	Structural	Managerial	Managerial
5	60	30	60	29
			Total	496
14	26	18	78	34
			Total	407

LES EFFETS DE L'UTILISATION DU MODÈLE HYBRIDE

Au premier abord, Veolia 2005 semble vouloir remettre à l'ordre du jour une théorie passée de mode, le *Reengineering*, qui a connu ses heures de gloire dans les années 1990. Mais après analyse, il apparaît que le plan d'efficacité propose un modèle plus original de changement organisationnel, combinant le *Business Process Reengineering* et le *Continuous Improvement*.

Ainsi, Veolia 2005 rassemble les avantages de ces deux grands types de mouvement. Il fait apparaître de nombreux projets d'efficacité, localement et à bas coût, grâce à une mutualisation de la connaissance au niveau de l'équipe projet, et à une redistribution des bonnes pratiques. Ces projets assurent un niveau de gains important, de façon rapide et avec un risque minimum. Par ailleurs, initier une telle logique projet de *Continuous Improvement* peut faire naître un esprit de recherche de performance au sein de l'entreprise. C'est la spirale vertueuse dans laquelle Henri Proglio souhaite entraîner Veolia Environnement. De même, on retrouve cet avantage de globalisation de la connaissance au niveau du mouvement de *Reengineering*. Cependant il convient de noter que les projets sont dès lors caractérisés par un impact individuel beaucoup plus important au niveau des gains de productivité et qu'ils créent

de fortes synergies entre les divisions. Ces grands chantiers donnent aussi une orientation claire aux axes de développement interne de l'entreprise.

Mais le plan d'efficacité ne jouit pas seulement de la somme des intérêts précédemment cités; il profite également de la combinaison de ces deux mouvements pour pallier les limites de chacun.

LE CONTINUOUS IMPROVEMENT EN PROLONGEMENT DU BPR

Un des inconvénients majeurs du mouvement de *Reengineering* réside dans le caractère très risqué de cette approche. Les risques sont essentiellement dûs à l'accumulation des changements sur une période courte, à l'absence d'une réévaluation des intéressements, au manque de formation et au désengagement progressif du personnel. Cela vient principalement de l'am-

pleur importante du projet, qui nécessite une mobilisation du personnel à tous les niveaux hiérarchiques, sur une longue période. La théorie du CI répond à ces problèmes et propose des solutions adaptées.

La surcharge de changements, et de travail en général, trouve son remède dans la méthodologie de base de la *Dynamic Stability*, définie par Eric ABRAHAMSON: le *Pacing*. Cette technique consiste à alterner les phases d'évolution avec des phases d'assimilation. Elle permet également de répondre au problème du désengagement du personnel. Le BPR est un travail quotidien de remise en question. De tels projets étant très longs à mettre en place, il est difficile de garder la motivation du premier jour. Cette caractéristique ne se retrouve pas dans le *Continuous Improvement* car les évolutions y sont progressives et souples, grâce à la méthode du *Pacing*. La combinaison des deux types de changement organisationnel au sein d'un même modèle permet donc de minimiser le risque, en ouvrant son portefeuille projets de BPR à de nombreux projets de *Continuous Improvement*.

Par ailleurs, la progression des projets de CI se mesurant à l'aide d'indicateurs de performance, il est facile de réévaluer les intéressements en fonction de l'évolution de ces indicateurs. La combinaison de ces intéressements permet de pallier la démotivation des employés qui travaillent également sur des projets de *Reengineering* et qui n'obtiennent une prime qu'à la finalisation de ces projets.

Field	Themes	Expected Gains		Actual Gains (End 2004)	
		Continuous Improvement	Continuous Improvement	Continuous Improvement	Business Process Reengineering
Procurement	Procurement		100		75
Assets Portfolio	Real Estate	20		6	
	Business Portfolio	35		47	
Support Functions	Structure	87		69	
	IS		50		22
	Financial Optimisation	20		18	
Operational processes	Working Capital	5		14	
	Industrial Relations	60		26	
	Operation Processes	60	30	78	18
	Insurance	29		34	
Sub-Total		316	180	292	115
Total		496		407	
Proportion		64%	36%	72%	28%

Figure 4 – Pondération des grandes familles de changement organisationnel selon les gains initiaux et réels (Actualisation juin 2005)

Le *Continuous Improvement* complète encore une fois le BPR par son impact à plus long terme, comme le rappelle Eric ABRAHAMSON: « *In dynamic stability [...] the goal is change that can be sustained over both the short and long term* » (6). En effet, cette méthode utilise de nombreuses formations afin de maintenir les employés à niveau. Ces programmes de formation peuvent être à la base de projets de CI, comme la prévention des accidents routiers ou des accidents du travail, et ils maintiennent un certain dynamisme dans l'évolution des postes et le développement de la politique du personnel.

LE REENGINEERING À L'APPUI DU CI

De façon réciproque, le BPR comble la principale lacune du Continuous Improvement: le manque de stratégie globale. Veolia 2005 est soutenu par une équipe projet, qui a mis en place des chantiers et des projets de révision générale de processus opérationnels et d'organisation. Ceci donne au projet une approche globale de la problématique du groupe.

Par exemple, l'équipe projet a entrepris une analyse des structures au sein des quatre divisions et elle propose des plans de réorganisation des fonctions supports, qui

(6) « En stabilité dynamique [...] l'objectif est un changement qui puisse être entretenu aussi bien sur le court que sur long terme ».

s'inscrivent dans une stratégie d'optimisation de la somme des services fonctionnels, et pas seulement de la somme des maximalisations de chaque service.

On reproche souvent au principe d'Eric Abrahamson de tomber dans le travers du bricolage et de proposer une couche supplémentaire de technique dans un processus qui ne fonctionne déjà pas normalement. Cela rejoint le thème de l'apprentissage à faux, comme le rappelle Elena HOCHNADEL (1997): « *Continuous Improvement and total quality management [...] serve frequently as convenient escape mechanism for managers avoiding the struggle of radically upgrading their organisational performance* » (7). Le recours à une telle approche pour faire évoluer des processus en mauvaise santé ne fait qu'empirer les choses sur le long terme. Le problème continue à croître derrière les effets positifs momentanés du « bricolage ». L'équipe projet de Veolia 2005 est là pour éviter ces travers, analyser la maturité des processus industriels observés et engager un projet de *Reengineering*, en cas de problème majeur. Cela a été le cas pour les 46 usines d'incinération d'Onyx France. Celles-ci ont fait l'objet d'une analyse individuelle complète, suivie d'un plan d'action de redressement de leur rentabilité.

(7) « L'amélioration continue et la gestion basée sur la qualité servent trop souvent d'échappatoire à des dirigeants voulant éviter le dur combat que représenterait l'amélioration radicale de leur performance opérationnelle ».

LES LIMITES DE CE MODÈLE

Le recours à un modèle hybride de changement organisationnel semble apporter beaucoup d'avantages découlant de la complémentarité de ces deux types, mais l'équipe projet a rencontré certains problèmes liés à ce modèle. Tout d'abord, la structure mise en place pour supporter le plan d'efficacité n'est adaptée que pour le *Continuous Improvement* et engendre des complications supplémentaires pour la mise en place du *Reengineering*. Le calcul des gains d'efficacité reste problématique dans la pratique. Un tel modèle atteint également ses limites quand il s'agit de pérenniser la démarche au-delà de l'existence de l'équipe projet.

La place que prend le plan d'efficacité au sein de l'organisation de Veolia Environnement reste marginale. Il a été décidé de créer une équipe projet séparée de toutes les divisions ou autres niveaux d'organisations existants dans le Groupe (cf. figure 1). Elle ne peut pas être placée à un niveau bien précis de la hiérarchie et elle ne trouve pas d'équivalent au sein des divisions. En effet, les membres de l'équipe projet interviennent à tous les niveaux de la hiérarchie, allant d'Henri Proglgio au manager de site opérationnel, et ils n'ont pas de légitimité dans un métier en particulier. Par ailleurs, la mise en place de Veolia 2005 n'a pas impliqué de changement organisationnel au sein même des divisions. Les chefs de projet sont des contrôleurs financiers, des directeurs de départements ou des managers de terrain, qui remplissent ce rôle en plus de leur travail habituel d'acteur économique.

Étant donné cette structure particulière, il est évident que l'on rencontre un manque d'implication de l'ensemble de ces acteurs dans la conduite de projets qui sortent de leur travail ordinaire. Cette organisation est bien adaptée pour le *Continuous Improvement* puisqu'apporter des améliorations à leur méthode de travail fait partie de leurs tâches initiales. En revanche, on rencontre un frein bien plus important dès qu'il s'agit de leur ajouter une somme importante de travail, comme pour les projets de *Reengineering*.

En plus du manque d'implication des managers opérationnels, l'équipe projet a rencontré de fortes barrières politiques. Cette réticence des directeurs de division ou de zone géographique provient essentiellement du manque de légitimité de l'équipe projet. Cette équipe n'étant pas composée de directeurs et ne s'intégrant dans aucune structure existante du Groupe, les directeurs de division ont eu du mal à accepter que l'équipe projet analyse les performances de leurs unités opérationnelles. Il a donc fallu convaincre les directeurs de l'aide que peut apporter cette équipe de consultants, et que tous les projets remonteraient la voie hiérarchique avant

d'être implémentés. Ces barrières politiques ont progressivement disparu, grâce à la volonté et à la motivation de l'équipe Veolia 2005. Cependant, l'implication des managers opérationnels reste encore un problème.

Même si l'équipe projet a mis en place une procédure de double contrôle des gains d'efficacité, en pratique, certaines questions restent toujours en suspens. La question majeure concerne l'hétérogénéité des calculs entre les divisions. Le problème de non-standardisation entre les unités opérationnelles découle directement de la structure de Veolia 2005. Chaque projet est soutenu par un chef de projet, manager opérationnel ou directeur de département. Il est en charge du calcul des gains et doit établir ses propres règles de calcul, selon les indicateurs de performance dont l'unité opérationnelle dispose. Comme les entités opérationnelles du Groupe ont des approches différentes du contrôle de gestion, elles ne possèdent pas les mêmes indicateurs de performance, car il n'a pas été décidé d'uniformiser les rapports financiers en amont de ce projet d'efficacité. Ainsi, pour un même type de projet, on trouve différentes règles de calcul. Ce problème d'uniformisation pose ainsi la question de la pertinence de la consolidation des gains au niveau global.

La pérennisation d'un esprit de *Reengineering* au-delà de l'existence de l'équipe projet pose problème. En effet, l'équipe projet, qui supporte actuellement l'ensemble des projets du type BPR, devrait disparaître avec la finalisation du plan d'efficacité, fin 2005. Comme cela a été souligné, il n'y a pas eu de réorganisation interne des divisions pour mettre en place un organisme qui aurait insufflé des mouvements de remise en question et de recherche de nouvelles approches. Ceci rappelle le principe d'apprentissage organisationnel en double boucle, énoncé par ARGYRIS et SCHÖN (1978). Ces auteurs soulignent que la structure organisationnelle doit supporter cette démarche d'apprentissage organisationnel du type double boucle, ce qui consiste à repenser la façon dont on effectue les tâches, tout en réévaluant les objectifs.

CONCLUSION

Le plan d'efficacité de Veolia Environnement propose ici une alternative aux grands types de changement organisationnel, grâce à leur combinaison. Il les assemble pour profiter des avantages de chacun, mais aussi et surtout pour pallier leurs limites respectives. On observe ici une véritable avancée dans la modélisation des évolutions des organisations d'entreprise, grâce à la juxtaposition du *Continuous Improvement* et du *Business Process Reengineering*, qui étaient jusqu'alors présentés comme des modèles exclusifs l'un de l'autre.

Finalement, au-delà de l'opposition théorique entre ces deux familles de changement organisationnel, l'idée de les réunir semble assez intuitive si l'on veut surmonter les obstacles de chaque modèle. En pratique, il est bien sûr beaucoup plus compliqué de faire coexister deux mouvements de pensée totalement opposés. Le Plan Veolia 2005 a été piloté par une équipe projet qui est restée en marge de l'organisation du Groupe et qui a réussi à gérer les tensions entre les deux modèles, de manière organisationnelle, par une mobilisation conjointe des différents niveaux hiérarchiques. Les projets de *Continuous Improvement* ont été délégués aux managers de terrain, tandis que les projets de *Reengineering* ont été mis en place dans un premier temps par cette équipe projet, puis transmis aux unités opérationnelles selon leur niveau de maturité et les enjeux de pouvoir. Au final, le rapprochement de ces deux modèles s'est effectué de façon involontaire en réponse au contexte particulier de Veolia Environnement. Le Groupe héritait d'un passé très lourd et la pression des actionnaires était sensible. C'est ce contexte qui a probablement rendu possible une synergie dynamique entre les deux approches du changement, synergie qui peut apparaître très improbable dans des conditions économiques moins contraignantes.

Ces conditions particulières rendent donc difficile toute généralisation. Le cas nous apparaît néanmoins intéressant en ce qu'il illustre la manière dont, en pratique, une entreprise a cherché à combiner deux logiques généralement tenues pour incompatibles par les théoriciens du changement organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAMSON, E., «Change Without Pain», *Harvard Business Review*, pp. 75-79, 2000
 ABRAHAMSON, E., *Change Without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*. Harvard Business Press Books, 2003
 ARGYRIS C. et SCHÖN A., *Organizational Learning a Theory of Action Perspective*. Extraits. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978
 BRUNSSON N., *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester, John Wiley & Sons, 1989

DEMING, W. E., *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. Résumé par R. TURNER et L. TURNER, 1986

DURANT, M. W., «Managing Organisational Change». *The Credit and Financial Review*, Vol. 5, N° 1, First Quarter, 1999

<http://www.crfonline.org/orc/pdf/ref4.pdf>

GAREL, Gilles., *Le Management de projet*, Paris, La Découverte, 2003

HAMMER, M. et CHAMPY, J., *Reengineering the Corporation: C Manifesto for Business Revolution*. Extraits, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1993

HOCHNADEL, Elena, «Business Process Reengineering Versus Continuous Process Improvement». *Seminar Business Processus Reengineering*, par M. ORT, TU Berlin, 1997

JANICKO, Raymond P., «What Does Reengineering Mean?», *STC Proceedings*, pp. 395-397, 1994

<http://www.stc.org/confproceed/1994/PDFs/P395397.PDF>

JOHNSON, L. et STERGIU, M., *Reengineering in Action: The Quest for World-Class Excellence*. Imperial College Press, World Scientific Co., 1999

Chapitre: «BPR-Enabled Systems Engineering»

<http://www.cs.kent.ac.uk/pubs/1999/615/content.doc>

LAARTZ, J., MONNOYER, E et SCHERDIN, A., «Designing IT for Business», *The McKinsey Quarterly*, Number 3, pp. 77-86, 2003

LAROCHE, H., «La querelle du «Contenu» et du «Processus»: les enjeux de la transformation du champ de la stratégie», *Actes de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 1997

<http://www.strategie-aims.com/montreal/laroche.pdf>

PETERS, T., WATERMAN, R. H., *In Search of Excellence*, Extraits, New York, Harper & Row, 1982

RAMAGE, M., *Engineering a smooth flow?*, Extraits de thèse, Brighton, University of Sussex, 1994

RIGBY, K., *Managing Standards V4.7*. Extraits, United Kingdom, Rigby Publishing Limited, 2003

SMITH, R., «Reengineering Workflow». IMAGING ECONOMICS, 2003

<http://www.imagingeconomics.com/library/200308-01.asp>

THOR, Carl G., *Designing Feedback Performance Measures for Continuous Improvement*, Crisp Publications Inc, 1998