

L'alliance de la raison et de l'intuition

Entretien avec Laurence Hézard



Laurence Hézard

Laurence Hézard est directeur du réseau de distribution de Gaz de France. Elle prépare l'ouverture du marché du gaz à la concurrence en juillet 2007. Elle était auparavant responsable de la distribution du

gaz et de l'électricité dans la région Est après avoir assuré le rôle de directeur de cabinet et de responsable de la communication du directeur du pôle industrie à EDF

SoL : *Comment définissez-vous ce qu'on appelle la prise de décision ?*

Laurence Hézard : C'est pour moi un processus composé de plusieurs phases bien identifiables et successives. D'abord la phase de réflexion, de partage et d'expression des différents experts et contributeurs. Puis la prise de décision à proprement parler et la communication qui l'accompagne, le « portage » auprès des personnes concernées. Ensuite la mise en œuvre et, enfin, la phase de suivi pour vérifier que la décision prise aboutit bien à l'objectif fixé. Cela nécessite un processus de suivi et de contrôle pour imprimer les inflexions qui conviennent en cours d'implémentation. C'est là qu'il y a une boucle de retour et que l'on peut parler de la décision comme d'un processus apprenant

Cela vaut-il aussi pour un dirigeant ?

Certainement. Un dirigeant doit aussi être capable de reconnaître qu'un élément l'amène à ré-interroger sa décision pour vérifier qu'il n'y a pas matière à la revoir. Mais il faut mettre les choses dans le bon ordre, c'est important pour moi. La négociation doit précéder la décision. Or j'ai été témoin de cas extrêmes que j'appelle des « zapping » de décision : on prend une décision et on ne la met pas en œuvre, considérant qu'elle est seulement une base de négociation, plutôt qu'une décision. Quand le management opère de cette façon, cela conduit à l'impuissance, à l'impossibilité de passer à l'action.

Pouvez-vous nous préciser votre rôle actuel dans le groupe Gaz de France et ce qui caractérise le contexte dans lequel vous opérez ?

Ma responsabilité consiste à préparer les conditions permettant l'ouverture du réseau de distribution du gaz à tous les fournisseurs de gaz. Juillet 2004 a marqué la première étape,

avec l'ouverture du marché pour les clients industriels qui peuvent désormais acheter leur gaz à une douzaine de fournisseurs. La deuxième étape interviendra en juillet 2007 et marquera l'ouverture complète du marché, donc la possibilité de choix pour l'ensemble des clients.

Il a fallu prendre beaucoup de décisions pour mettre en place ce dispositif et particulièrement des modalités de fonctionnement qui nous permettent de prendre notre indépendance par rapport au groupe Gaz de France. Or nous sommes encore à l'intérieur. Les décisions sont toutes marquées de la nécessité de faire preuve de neutralité vis-à-vis de nos interlocuteurs externes, de ne pas favoriser le commerçant de Gaz de France.

Comment avez-vous procédé ?

Pour gérer l'activité de distribution en toute indépendance du reste du groupe, nous avons mis en place des modalités de relation avec nos différents clients et interlocuteurs externes et internes : les collectivités locales, la « Commission de régulation de l'énergie » nouvellement créée, Gaz de France commercial, et une douzaine de commerçants de gaz. Avec chaque fournisseur, nous avons passé des contrats pour transporter leur gaz dans notre réseau. Le tarif que nous facturons est déterminé par la Commission de régulation.

Il a fallu créer tout ce nouveau dispositif qui n'existait pas auparavant. Cette situation, très particulière, m'a amenée à beaucoup réfléchir à ce thème de la prise de décision. J'ai été dans la situation de construire ce dispositif et simultanément de le mettre en place. Il me revenait de prendre les décisions qu'on attendait de moi, et en même temps je devais être capable de voir au fur et mesure si elles étaient bien ajustées.

C'était un mode de fonctionnement totalement inhabituel ici : partir d'une page blanche pour recréer tous les processus, les politiques sur chacun de nos grands métiers, tous les repères économiques et financiers, les repères liés au professionnalisme, la politique sécurité.



En reprenant ainsi l'ensemble du référentiel de l'activité pour l'adapter à cette nouvelle situation et nous mettre en situation de gérer de façon autonome notre activité, nous avons eu à prendre des décisions à court terme et d'autres engageant le moyen et le long terme. Le système d'information porte sur le court terme, mais la politique d'entretien et de renouvellement du réseau implique un raisonnement sur des investissements étalés sur plusieurs années. Jusque là, les raisonnements n'étaient pas étalés sur plusieurs échelles de temps. Pour décider, il a fallu trier les critères de « priorisation » des investissements, cas de figure entièrement nouveau.

Quels sont les repères qui vous permettent de voir si vous avez pris les bonnes décisions ?

Nous avons des critères mesurables. Dès 2004, on a tout de suite pu évaluer la pertinence de nos choix, lorsque les 600 000 clients ont eu la liberté de choisir. Ceux qui ont fait jouer cette possibilité ont pu tester la qualité de notre dispositif. En matière de sécurité et de politique de maintenance, le nombre d'incidents nous permet de mesurer l'efficacité des mesures prises. En matière de qualité de service, les enquêtes annuelles de satisfaction nous renseignent aussi avec précision.

Associer des parties prenantes qui n'ont pas l'habitude d'être en interaction, quelle influence cela a-t-il sur vos décisions ?

Nous sommes en interaction avec de nombreux acteurs internes et externes ce qui rend les choses difficiles car nous sommes amenés à faire la synthèse d'enjeux qui sont parfois très contradictoires. Par exemple, la « Commission de régulation de l'énergie » a la volonté de faire diminuer le tarif pour créer une concurrence soutenue. : notre productivité l'intéresse. Nous avons aussi le groupe Gaz de France – auquel nous appartenons – qui est attentif à nos résultats qui représentent une part importante des siens. Un même souci de productivité, des objectifs différents. A cela s'ajoute le fait que notre activité qui est assez rémunératrice est à présent suivie aussi par les milieux financiers. Je suis sous le regard notamment de trois acteurs qui me scrutent et sont attentifs aux résultats, mais pas pour la même raison. Moi, je dois arbitrer, et trouver le raisonnement qui me permet de dire si le tarif est bon et pourquoi.

Votre direction est un moteur du changement dans le Groupe. Concernant les comportements, quelles résistances avez-vous observé en interne ?

Nous sommes partis d'une activité qui était exercée depuis longtemps mais qu'il faut aujourd'hui exercer dans un tout autre contexte. Il s'agit, pour nous, d'aider à opérer une rupture avec le passé et de redéfinir d'autres façons d'exercer ce métier.

J'ai à présent une obligation de réserve qui m'impose de ne pas communiquer des informations à commercialement sensibles. C'est nouveau, et cela m'a amenée à être plus vigilante dans mes relations avec mes interlocuteurs internes.

A plus grande échelle, j'ai été amenée à expliquer aux 15 000 personnes qui travaillent sur le réseau que notre modèle de rentabilité nous amenait à changer nos priorités. Sensible aux comportements, je percevais que personne n'avait envie de respecter ces nouvelles règles du jeu que je leur expliquais.

A ce moment nous avons lancé un double inventaire. Un inventaire de notre patrimoine, pour identifier son état et les besoins d'investissement. Et un inventaire de notre savoir-faire

en terme de professionnalisme gazier. C'était une démarche logique pour prendre des décisions objectives mais cela été vécu par les personnes qui étaient en place depuis longtemps comme une remise en cause de leur savoir-faire.

Et avez-vous repéré ce qui a fait basculer les mentalités ?

Nous n'en sommes pas encore là. Il a fallu et il faut encore beaucoup d'énergie et de pédagogie pour créer une appropriation et une dynamique positive pour aller de l'avant. Mais le processus de transformation s'inscrit maintenant dans la durée et en profondeur. Nous avons engrangé des résultats qui sont bons. Aujourd'hui je me sens donc dans une situation plus solide. Simultanément, les populations qui exercent des métiers techniques et qui ont participé à l'établissement des référentiels-métiers, voient apparaître des programmes clairs, basés sur leurs connaissances. Nous avons travaillé avec eux, ils se sentent maintenant revalorisés. Valorisés, ils sont beaucoup plus mobilisés sur notre projet.

J'imagine que les premiers temps ont été difficiles ? Quelles ont été vos ressources ?

Le moment le plus difficile a été celui du démarrage : il fallait que je donne l'élan du changement sans toujours être capable de faire le raisonnement qui donne du sens. J'ai parfois dû imposer des décisions

Ma ressource a été de puiser dans ma capacité de conviction : je savais où il fallait aller. Les objectifs étaient d'être au rendez-vous de l'ouverture du marché en 2004. Cet objectif précis, le soutien du groupe et le fait d'avoir constitué une équipe qui était sans référence au passé m'ont beaucoup aidée.

J'ai rassemblé des compétences complémentaires, très différentes des miennes. Mon passé n'est pas dans la technique. Ma compétence, c'est d'assembler autour de moi les compétences nécessaires. Mon équipe est composée de personnes différentes par leur état d'esprit, leur expérience et leur parcours professionnel. Pour mener un tel projet, il faut des gens qui ne soient pas encombrés par leur passé, leur histoire et leurs modèles. Et puis des personnes prêtes à accepter l'aventure, à prendre des risques, capables d'être créatives et innovantes. Nous avons tous envie de vivre une aventure qui détonnait par rapport à la vie habituelle dans un groupe comme Gaz de France. Cela a été la force de mon équipe, et ça continue de l'être.

J'ai à présent une nouvelle ressource : le projet est inscrit dans la durée et nous avons des perspectives au-delà de 2007. Cela nous donne une confiance accrue dans notre capacité à prendre les bonnes décisions.

N'avez-vous jamais pris de décision qui ne soit pas la bonne ?

Si bien sûr. Quand nous avons démarré le nouveau système d'information, la vision des métiers n'était pas encore formulée. Les décisions prises nous sont apparues inadéquates au regard de la vision des métiers que nous avons élaborée depuis. Donc il a fallu réviser nos choix. Nous ne savions pas ce que nous savons à présent.

J'ai toujours accepté de me tromper et je le dis à mes collaborateurs : on peut se tromper à condition de le dire et de faire en sorte que l'erreur ne se prolonge pas ou ne se reproduise pas. Cela me permet de ne pas être paralysée par la prise de décision. Je n'ai jamais joué à être un homme. Les hommes ont, me semble-t-il, plus de mal à dire « je me suis trompé ».

Vous avez la réputation d'avancer à l'intuition. Est-ce exact ?

C'est exact dans la mesure où nous nous comprenons sur le sens de ce mot. Je suis curieuse et j'absorbe une énorme quantité d'informations de tous ordres. Je les emmagasine d'une façon partiellement inconsciente. Elles s'affinent, se conjuguent et me permettent de me déterminer, de voir par anticipation. Le moment arrive où je sais ce qui va arriver. Je le sens fortement. Et j'ai souvent raison. Mais si j'ai raison toute seule, cela ne sert à rien. Je dois reformuler ce que je vois sous la forme d'un raisonnement à l'intention de mes collaborateurs. Plus généralement, il me faut trouver la bonne façon de proposer pour que les autres, ceux que je dois impliquer mais qui ne sont pas encore convaincus, aient envie de tracer leur propre chemin et de se formuler le raisonnement qui leur convient.

J'ai pris confiance dans ma façon de voir, mais j'ai aussi appris à ne pas l'imposer. Et surtout je fais toujours attention à ce que les gestes que je pose ne deviennent pas des obstacles sur le chemin qui me conduit au but.

C'est en rencontrant des dirigeants qui possédaient une véritable vision et une capacité d'anticipation que j'ai pris conscience de ce qu'est une vraie force. Et ce sont ces dirigeants qui m'ont remarquée et m'ont confié la responsabilité des grands projets de transformation qui ont constitué l'essentiel de mon parcours professionnel.

Ils ont su se servir pour cela de ma différence : celle d'être une femme dans un monde d'hommes, d'avoir une formation littéraire là où domine la culture des ingénieurs. Leur appui a été déterminant.

Quel rôle joue votre équipe ?

La direction du groupe est un univers d'hommes dans lequel je dérange. D'où des agressions. Je dois faire attention et, pour faire avancer ce pour quoi je suis mandatée, je dois savoir m'équilibrer. Mon équipe y concourt. C'est un lieu où je ne suis à l'abri des énergies négatives.

Je fais des points réguliers avec mes collaborateurs pour voir où en est notre mode de fonctionnement, notre processus de prise de décision, l'exercice du leadership. Je sais arbitrer entre des raisonnements techniques et des éléments d'autre nature. C'est à moi qu'il appartient d'affirmer le chemin à suivre.

Et, en même temps, nous grandissons ensemble. ■

Propos recueillis le 8 Décembre 2006
par Béatrice Quasnick et Manfred Mack