

LE

POZM



# Management

*La conduite  
du changement*



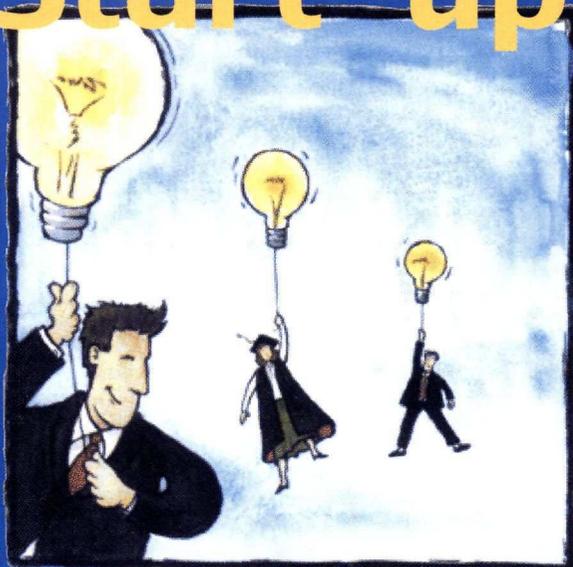
OC&C STRATEGY CONSULTANTS

42, quai du Point du Jour - 92100 Boulogne  
Tél. 01 46 10 19 99

Cabinet international  
de conseil en stratégie  
et e-business

organise le

# Prix OC&C Start-up



# 100 000<sup>F</sup> pour créer sa start-up

THE MCKENNA GROUP  
real time strategies



# Votre site en ligne en 2001 !

Le Prix OC&C Start-up récompensera  
le meilleur business plan réalisé par  
les étudiants des Grandes Ecoles

ESSEC    Ponts    Centrale  
Polytechnique  
HEC    ESCP    Mines  
Telecom

Un Jury composé de professionnels du monde de  
l'Internet et de Venture Capitalists choisira le  
projet le plus prometteur

Pour l'équipe gagnante :

- 100 000 francs pour créer sa start-up
- présentation à notre incubateur web-angel en vue d'une éventuelle intégration dans son portefeuille et à nos partenaires (financiers, développeurs...)

Sélection des finalistes  
en mai 2001

Posez vos questions à [startup@ocstrategy.fr](mailto:startup@ocstrategy.fr)

Inscription en ligne sur notre site [web.occstrategy.fr](http://web.occstrategy.fr)  
ou en nous envoyant le coupon suivant :

----- ✂ -----

Nom du projet : .....

Nom des participants : .....

.....

Ecole : .....

Promotion : .....

Téléphone : .....

e-mail : .....

Promoprint - Paris 01 53 41 62 00

# Pourquoi A.T. Kearney va-t-il devenir le leader mondial du conseil en stratégie ?



1994 : 5<sup>ème</sup> cabinet mondial • 1996 : 3<sup>ème</sup> cabinet mondial • 1999 : 2<sup>ème</sup> cabinet mondial

Une telle progression a ses raisons. Des raisons qui nous font penser que demain, nous pouvons être le leader du conseil en stratégie en continuant à...

- Investir dans notre capital intellectuel avec des consultants aux expériences variées.
- Privilégier une démarche professionnelle alliant créativité, expertise théorique et pragmatisme.
- Accompagner tant les directions générales de grands groupes que les entrepreneurs de l'économie Internet dans leur croissance.

Exigeants vis-à-vis de nous-mêmes, nous recherchons des candidats à fort potentiel.

Vous êtes jeune diplômé, vous avez une expérience réussie dans l'industrie ou êtes consultant confirmé.

Vous souhaitez acquérir une expérience internationale, élargir votre champ de compétences et contribuer au développement de l'e-économie.

En nous rejoignant, vous construirez votre vie professionnelle, avec une évolution accélérée vers des responsabilités de direction générale ou de créateur d'entreprise.

Merci d'adresser votre dossier de candidature à Domitille Tézé, A.T. Kearney, 8/10 rue Victor Noir, 92521 Neuilly-sur-Seine cedex.

E-mail : [recrutement@atkearney.com](mailto:recrutement@atkearney.com)  
<http://www.atkearney.fr>

**ATKEARNEY**  
an EDS company



# Et si l'intelligence était un muscle ?

Un muscle ? Pas exactement mais il est vrai que plus on l'exerce, mieux elle répond. Nos collaborateurs le savent bien puisque chacune de leurs missions les conduit à rencontrer des interlocuteurs de haut niveau dans les premières entreprises mondiales. Grâce à votre expérience professionnelle, vous possédez des méthodes et des connaissances qui ne demandent qu'à se muscler. PricewaterhouseCoopers vous propose un terrain particulièrement propice à la progression de vos compétences et de votre développement personnel.

## CONSEIL EN MANAGEMENT

Diplômé d'une Grande Ecole d'Ingénieurs ou de Commerce, d'un 3<sup>ème</sup> cycle universitaire ou d'un MBA, vous avez entre 28 et 32 ans. Vous participerez pour de grandes entreprises à des missions de refonte de l'organisation et des process, de gestion du changement, d'accompagnement de fusions, de mise en place de systèmes d'information et de nouvelles technologies dans les secteurs d'activité suivants : Banque et Assurance, Energie, Loisirs-Média-Télécom, Services, Industrie et Distribution, Secteur Public, Intégration de Systèmes. Vous avez démontré vos compétences en entreprise, dans un cabinet de conseil ou une SSII en participant à la mise en œuvre de grands projets.

Les candidatures présentant une compétence dans la mise en place de progiciels (SAP, Oracle, Peoplesoft, Siebel...) seront tout particulièrement étudiées.

Pour en savoir plus sur les postes que nous proposons et nous faire connaître votre profil :

[www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)

■ Audit conseil ■ Conseil en management ■ Corporate finance ■ Expertise conseil

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

**MANAGEMENT**

<b>Entreprise reptile ou entreprise batracienne</b> <i>Dominique VIGNON</i>	9
<b>Thomson multimedia : anatomie d'une success-story</b> <i>Yves BLANC</i>	13
<b>Dexia : une entreprise européenne</b> <i>Jacques GUERBER</i>	17
<b>La SNCF face aux évolutions de son environnement</b> <i>Philippe CITROËN - Armand TOUBOL</i>	21
<b>Management du changement</b> <i>Philippe ROBIN</i>	25
<b>La fusion de Totalfina et de Elf ou combien font 1 +1 ?</b> <i>Philippe ARMAND - Bertrand DEROUBAIX</i>	29
<b>Piloter la transformation des entreprises</b> <i>François-Daniel MIGEON</i>	35

---

**RUBRIQUES**

---

<b>Les ponts en marche</b>	41
<b>Les dommages causés aux forêts françaises par les tempêtes de décembre 1999</b>	47
<b>Un événement rue des Saints-Pères</b>	51
<b>La 64 au Liban</b>	53
<b>Offres d'emploi</b>	58

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères  
75007 PARIS  
Tél. 01 44 58 24 85  
Fax 01 40 20 01 71  
Prix du numéro : 58 F  
Abonnement annuel :  
France : 580 F  
Etranger : 600 F  
Ancien : 300 F

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC.

Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.  
Commission paritaire  
n° 0605 G 79801  
Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2000  
n° 777

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**  
Dario d'ANNUNZIO

**DIRECTEUR ADJOINT**  
Yves COUSQUER

**COMITE DE REDACTION**

Philippe AUSSOURD  
Jacques BONNERIC  
François BOSQUI  
Christophe de CHARENTENAY  
Marie-Antoinette DEKKERS  
Brigitte LEFEBVRE du PREY  
**Secrétaire général de rédaction**

Adeline PREVOST  
**Assistante de rédaction**

**MAQUETTE** : Christina L'HEVEDER

**PUBLICITE** : OFERSOP,  
Hervé BRAMI

**Fabrication** : Roland FRENARD  
55, boulevard de Strasbourg  
75010 Paris  
Tél. 01 48 24 93 39

**COMPOSITION ET IMPRESSION**  
IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.  
Aurillac

*Couverture* : Photo BARAVIA - PIX  
(Monuments des grands explorateurs, Lisbonne - Portugal)

# Places de marché B2B : quels seront les nouveaux modèles gagnants ?

Paul de Leusse

*La plupart des sites B2B « de première génération » ont peu de chances de réussir. Trop exclusivement centrés sur les prix, ils ne prennent pas suffisamment en compte les intérêts des fournisseurs et sont peu différenciés.*

*Une nouvelle génération de sites B2B tirant les leçons de ces erreurs fournissent de nouveaux avantages aux clients tout en assurant des profits durables pour les actionnaires.*

## **Après le B2C, le nouvel Eldorado du B2B**

Le commerce électronique entre entreprises, dit « Business to Business » ou B2B, fait figure de nouvel Eldorado. Les potentialités offertes par Internet en termes d'automatisation des transactions, d'élargissement des offres ou encore de réduction des coûts de transaction sont en effet considérables. Le B2B semblait pouvoir devenir plus rapidement profitable que le commerce électronique vers le client final, « Business-to-Consumer » ou B2C. Au-delà de l'enthousiasme initial, nous dressons ici un premier bilan des initiatives B2B et présentons des pistes de réflexion prometteuses.

## **Le succès mitigé des premières places de marché**

Des centaines d'entreprises se sont lancées dans la mise en place d'offres Internet B2B afin de créer de la valeur en rapprochant acheteurs et vendeurs. Elles apportent du contenu et de l'information et permettent d'améliorer la liquidité des marchés et de réduire les coûts de transaction.

Les sites horizontaux servent de nombreux secteurs d'activité sur des thèmes transverses tels que les fournitures de bureau, les voyages d'affaires, la publicité ou la logistique. GoIndustry.com est un exemple de site horizontal européen positionné sur la vente de surplus et de matériel d'occasion.

Les sites verticaux, quant à eux, servent l'ensemble des besoins d'un secteur d'activité précis. Récemment, ce modèle a connu un succès important auprès d'industries traditionnelles telles que la chimie, la sidérurgie ou le papier.

Un premier bilan contraste singulièrement avec l'enthousiasme initial. Sur la plupart des places de marché, les transactions restent peu nombreuses, le chiffre d'affaires est modeste tandis que les concurrents se multiplient. Ainsi dans le domaine du matériel industriel d'occasion, une lutte acharnée oppose

des dizaines de sites d'échanges qui tentent de se différencier et d'atteindre un volume suffisant pour faire figure de leader.

Les déboires actuels des sites de commerce électronique B2B de première génération s'expliquent par trois raisons :

**Une survalorisation de la recherche du prix minimum.** Les sites actuels se contentent souvent de rechercher à minimiser le prix pour l'acheteur. Or, pour les entreprises, le prix ne constitue souvent qu'un des paramètres de la valeur globale qu'elles cherchent à optimiser. Leurs exigences en termes de qualité, de respect du cahier des charges ou des délais de livraison et leur souci d'optimisation de la chaîne de production sont des paramètres essentiels de la prise de décision et impliquent une collaboration étroite avec les fournisseurs.

**Une focalisation sur l'acheteur au détriment des fournisseurs.** Alors que la réussite d'un site d'échanges repose autant sur la présence d'acheteurs que sur celle de vendeurs, les places de marché actuelles sont avant tout tournées vers les acheteurs. La perspective d'accéder à un plus grand nombre d'acheteurs sans augmenter considérablement ses coûts marketing est insuffisante pour attirer les fournisseurs qui y voient surtout le risque d'exacerbation de la concurrence et de banalisation de leurs produits.

**Une absence de barrières à l'entrée.** L'existence de technologies standardisées permettant la création de places de marché favorise la multiplication des concurrents. Initialement ces technologies offraient un atout de mise en place rapide, important sur Internet. Toutefois cette facilité a entraîné des mises en place hâtives sans effort de différenciation et s'est traduite non seulement par des pertes significatives pour la plupart de ces sites mais par un retour à la fragmentation du marché qu'ils étaient justement censés abolir.

## **Une nouvelle génération de modèles B2B**

Une nouvelle génération de sites B2B est en train d'émerger. Ces modèles gagnants se distinguent par leur capacité à créer une réelle valeur ajoutée pour leurs clients. Nous avons identifié cinq business designs particulièrement prometteurs :

**La méga-place de marché.** Le concept de méga-place de marché constitué par les grandes entreprises du secteur répond aux trois obstacles décrits

précédemment. Ces sites mettent l'accent sur la coopération entre acheteurs et fournisseurs plutôt que sur des relations strictement fondées sur les prix. La taille critique est rapidement atteinte grâce à l'association des principaux acteurs du secteur et les progrès de nouveaux entrants.

L'émergence de ces méga-places de marché s'observe avant tout dans des secteurs concentrés. Certains sites sont contrôlés par les acheteurs (GM, FORD, Daimler-Chrysler, Renault – Nissan avec Covisint dans l'automobile, Sears, Carrefour, Sainsbury et Metro avec GlobalNetXchange dans la distribution). D'autres sont mis en place par les fournisseurs (MetalSite dans la sidérurgie, le projet de plate-forme équipementière annoncé par Valeo, Dana, Delphi, TRW, Motorola et Eaton).

Ces méga-marchés risquent cependant de bénéficier surtout aux petits acteurs qui auront ainsi accès à de substantielles économies d'échelle. Ils ne créeront pas d'avantages compétitifs entre les grands acteurs.

**L'offre de solutions intégrées.** Si les sites de première génération sont axés sur les prix, les sites orientés solutions prennent en compte une approche plus globale de l'activité de leurs clients et se servent d'Internet pour combiner leurs produits avec des informations et services complémentaires. Une telle combinaison permet notamment d'offrir aux PME des produits et services jusqu'alors réservés aux grandes entreprises.

Ce modèle est appelé à se développer dans les secteurs où le produit s'intègre dans une problématique élargie pour le client. Dans le secteur des machines outils, Milpro.com guide les petits ateliers de fabrication mécanique pour identifier la source d'incidents et débouche ensuite sur l'offre d'un produit adapté. Legrand.fr, le site du spécialiste français de l'appareillage électrique Legrand, permet aux commerçants de préparer leur projet de rénovation électrique en allant jusqu'à la création d'un dossier pour l'architecte, tout en leur préconisant les produits de la marque.

**L'optimisation d'actifs.** La plupart des sites B2B sont perçus comme une réelle menace pour les fournisseurs quand ils appartiennent à des secteurs fragmentés et sont confrontés à des acheteurs concentrés. De nouveaux sites les aident à maximiser l'utilisation de leurs actifs, que ce soient les usines, les camions, les entrepôts ou les conteneurs maritimes. Les participants y échangent des capacités plutôt que de se concurrencer sur des appels d'offres. Le système profite donc à l'ensemble des fournisseurs tout en améliorant la source d'approvisionnement des acheteurs.

Ce modèle est particulièrement adapté pour les petits fournisseurs sans couverture géographique ou commerciale suffisante. Aux Etats-Unis, dans le secteur du transport routier, Transportal Network

utilise Internet pour programmer les déplacements de camions dans leur ensemble, permettant ainsi aux acteurs les plus modestes d'obtenir les gains d'efficacité traditionnellement réservés aux plus grands.

**Les hubs de communication.** Dans de nombreux secteurs, la livraison d'un produit ou d'un service au consommateur final associe de nombreux acteurs autour de plusieurs événements. Des plates-formes électroniques favorisant une meilleure communication entre les entreprises participant à la chaîne de valeur peuvent avoir un impact considérable en donnant accès à un ensemble de données clés.

Ce modèle devrait s'imposer dans les secteurs fragmentés dont les chaînes logistiques sont complexes. Dans le bâtiment, Bidcom.com alloue un site web distinct à chaque projet pour permettre à tous les acteurs de vérifier les plans et commandes, d'apporter des modifications aux cahiers des charges et de s'accorder sur les dates de livraison. Dans le secteur de la santé, Healtheon/CareInsite relie les médecins, laboratoires, pharmacies et assureurs. Il vise à améliorer le suivi des dossiers, simplifier l'achat de fournitures et assister les médecins grâce à l'analyse en ligne.

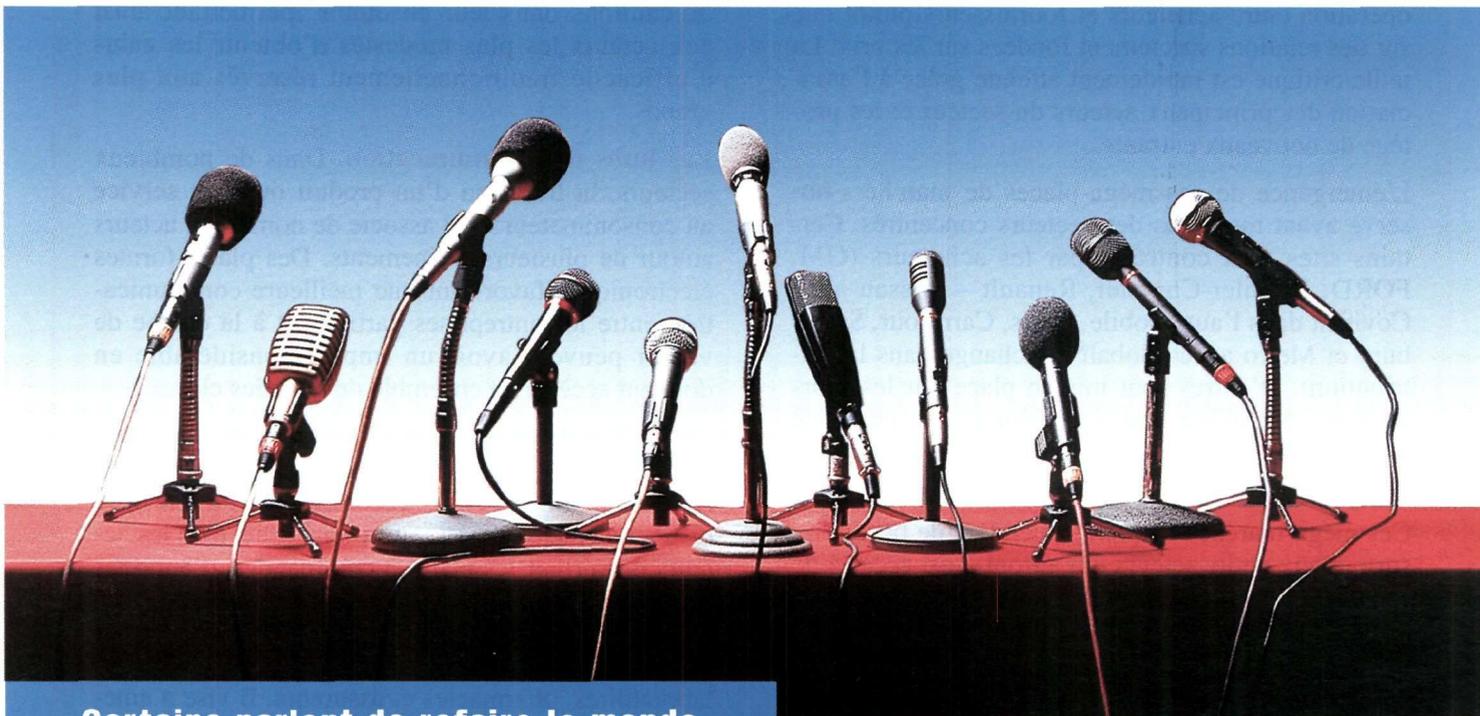
**La personnalisation de l'offre par les tableaux de choix.** L'apparition d'un système interactif en ligne, le « tableau de choix », qui permet à chaque client de configurer son produit à partir d'un menu dynamique de caractéristiques (composants, prix, options de livraison...), révolutionne les relations clients/fournisseurs. Celui de Cisco permet aux clients professionnels de configurer et commander un routeur (network router) en sélectionnant les éléments désirés à partir d'un menu d'options.

Par l'offre sur mesure qu'il propose, le tableau de choix menace l'existence même des sites d'échanges B2B de première génération. En effet, il se pose en alternative à la variété de produits qu'ils offrent et rend difficile la comparaison des prix lors de l'achat.

De plus, le fournisseur obtient ainsi des informations uniques sur chaque client : Dell Computer connaît mieux le comportement des acheteurs que n'importe quel fabricant traditionnel.

Les cinq business designs résumés ci-dessus (tableau 2) dépassent la simple notion de place de marché et offrent des approches créatrices de valeur. La combinaison d'éléments tirés de plusieurs d'entre eux permettra de concevoir les modèles gagnants de demain qui sauront garantir un intérêt mutuel des parties et tirer profit de la capacité d'intégration de la supply-chain qu'offre Internet.

*Paul de Leusse est Associate chez Mercer Management Consulting.*



**Certains parlent de refaire le monde...**

**D'autres le changent.**

**Avec plus de 2000 consultants dans le monde dont 800 en France, GEMINI CONSULTING est un des leaders du conseil en management. Partenaire privilégié des entreprises, nous les accompagnons dans l'élaboration et la mise en œuvre de changements stratégiques. Notre réputation s'est construite sur une conviction simple mais déterminante :**

**l'homme est essentiel dans toute organisation qui veut améliorer ses performances et obtenir rapidement des résultats durables.**

**GEMINI CONSULTING fait partie du nouveau Groupe Cap Gemini Ernst & Young, 5<sup>e</sup> acteur mondial dans le conseil et les services informatiques. Visitez nous sur nos sites : [www.geminiconsulting.fr](http://www.geminiconsulting.fr) [www.capgemini.fr](http://www.capgemini.fr)**

L'audace, c'est vouloir conquérir ce que personne n'a jamais conquis. C'est prendre des chemins inhabituels. Animés par cette volonté, nos consultants repoussent chaque jour les frontières du déjà vu et du déjà fait.

Notre vocation est d'aider les hommes à relever des défis toujours plus grands. Pour réussir, nous apprenons aux entreprises à transformer leurs organisations et dépasser leurs ambitions. Seul un réel savoir-faire associé à une grande énergie peuvent garantir des effets tangibles et durables.

Partout dans le monde, nos consultants se maintiennent au top pour satisfaire les exigences de clients internationaux. Ils savent prendre des risques mais aussi les maîtriser. Ils possèdent des compétences reconnues et une solide formation supérieure. Créatifs, ils ont une forte personnalité. Ils cultivent de vraies valeurs et savent les partager. Leur force : croire que rien n'est insurmontable.

### **GEMINI CONSULTING**

14 rue Rouget de Lisle,  
92441 Issy-les-Moulineaux cedex.  
E-mail : [gemini.recruiting.france@gemcon.com](mailto:gemini.recruiting.france@gemcon.com)



# GAGNER SUR L'INTERNET :

## LES « 4 C » DE LA REUSSITE

« Internet, enfer ou nouvel eldorado ? ». Adulé pendant des mois, puis jeté au bûcher des vanités, l'Internet ne laisse personne indifférent. S'il est indéniable que les nouvelles technologies en général – et l'Internet en particulier – auront (ont déjà ?) un impact majeur sur nos modes de vie, il est hâtif de croire que toute personne qui s'en approchera sera ipso facto changée en millionnaire (fut-ce en stock-options). Comme dans le monde « en dur », les fortunes se font (Yahoo !, AOL) et se défont (Alidoo, Boo). Le phénomène est juste plus rapide dans la nouvelle économie.

Les clés du succès sur l'Internet peuvent paraître aléatoires. Pourtant, certaines règles incontournables se dégagent. Le cabinet OC&C Strategy Consultants a eu de nombreuses occasions d'accompagner aussi bien des « start-up » que des sociétés « traditionnelles » dans le développement de leurs activités sur l'Internet. La règle des « 4 C » que nous vous présentons ici est le dénominateur commun de tous ces succès.

L'Internet permet de faire converger les produits et services (le Commerce) autour d'une Communauté (les propriétaires de chats, mais aussi les vétérinaires ; les jeunes mamans, les pédiatres, etc.), en offrant de l'information (le Contenu) adaptée aux besoins individuels (le Contexte). C'est la combinaison de ces quatre éléments qui donne la formule gagnante. Une fois ces bases fermement ancrées, le succès est plus que jamais une question d'innovation et de réactivité.

### Du Commerce avant toute chose

Le saviez-vous : l'accès à l'Internet est gratuit ! La bataille pour les parts de marché fait rage. Plusieurs opérateurs en France proposent désormais des formules accès + communications téléphoniques gratuits (Oreka, LibertySurf, Carrefour avec Infonie) ou à un tarif très bas pour une connexion illimitée, tel AOL il y a quelques semaines. Il est donc logique de penser que l'économie Internet sera financée à terme par le Commerce sur les sites web et non par les redevances d'accès comme c'était le cas dans l'économie traditionnelle de la communication : téléphonie fixe ou mobile, Minitel, fournisseurs d'accès jusqu'à récemment. En tout cas, il le faudra bien pour équilibrer les comptes et on peut donc imaginer que tout sera fait pour que le commerce en ligne trouve sa place sur les portails à haut trafic de ces opérateurs.

Le Commerce est un ingrédient indispensable : ce sont bel et bien les marges commerciales qui assureront la pérennité d'un site.

On se demande souvent quels produits se prêtent à la vente sur le Net. Au début, les ordinateurs, les logiciels, les CD, les livres et les voyages ont accaparé le marché ; aujourd'hui ils représentent encore 80 % de l'ensemble des ventes au grand public sur le Net. Mais cantonner le commerce électronique à ces seuls produits serait une erreur. Vêtements, articles de mode, cadeaux, automobiles, billets de spectacle, jouets, produits de beauté et cosmétiques, tout, jusqu'aux engrais de jardin, s'achète désormais sur l'Internet ! Sans compter les ser-

vices, particulièrement dans le domaine financier. La déferlante n'en est qu'à ses débuts, elle touchera tous les secteurs.

Cependant, orpheline des trois autres C, la vente en ligne est vouée à l'échec car elle devient rapidement ennuyeuse et stérile. Le développement des « shopbots » l'illustre bien. Profitant de l'absence de limite géographique à l'achat sur la toile, ces moteurs de recherche vont traquer en temps réel le prix le plus bas du marché pour un produit donné. Ainsi *mysimon.com* n'a pas son pareil pour dénicher un ordinateur 15 % moins cher que chez Wal-Mart, pourtant spécialiste des prix bas. Un site de vente qui se contente d'être un catalogue en ligne ne peut lutter : il y aura toujours moins cher que lui... D'où la nécessité des trois autres C.

Les « shopbots » ne sont pas une anecdote : Hertz, le loueur de véhicules, vient d'annoncer que ses prix étaient sous pression parce que ses clients cherchaient de plus en plus des opérations spéciales et des prix bas via l'Internet. Son cours de bourse s'est instantanément effondré de 15 % le 1<sup>er</sup> septembre dernier.

### La Communauté : un pour tous et tous pour un

Quel est le premier réflexe d'une jeune maman avant l'achat de lait maternel ? Elle demande conseil à son entourage proche, sa mère par exemple. En effet, comment être mieux informé qu'en s'adressant à des « personnes de confiance » ? Ces personnes nous ressemblent parce qu'elles ont les mêmes besoins et les mêmes centres d'intérêt que nous.

La Communauté repose sur ce principe : les expériences des uns, l'expertise des autres, l'impartialité du groupe. Quoi de mieux pour aider le client dans son choix ! Développer des valeurs d'affinité (par le biais des forums de discussion par exemple) renforce considérablement le trafic et le temps passé sur le site. Communauté d'ingénieurs spécialisés en forage en eaux profondes, de dentistes souhaitant acheter du matériel pour leur cabinet, de secrétaires se retrouvant au sein de *super-secretaire.com* : tous ont intérêt à s'unir, partager leurs expériences, et développer leur propre réseau.

### Le Contenu : toute l'information à portée de clic !

Le contenu n'est jamais que la réponse aux attentes d'information des clients. Il est d'autant plus nécessaire que l'internaute y attache le plus grand prix et ne peut évidemment, comme dans un magasin en dur, interroger qui que ce soit. Du choix de la destination de votre prochain voyage à l'achat de fournitures de bureau, toute décision s'appuie sur l'information, aussi bien pour un particulier que pour une entreprise.

Le contenu sera pertinent, complet, et régulièrement actualisé. Le site sera simple, clair, rapide d'accès... et gratuit (*latribune.fr* permet une recherche en accès libre dans ses archives depuis 1995). De ce fait, l'information mise à disposition sera utile aux clients et les incitera à renouveler régulièrement leur visite, ce qui est l'objectif principal.

**Contexte : mes-besoins-à-moi.com**

Dans l'univers informatisé du Net, le client reprend le pouvoir : il veut tout, tout de suite, mais d'abord ce qui l'intéresse réellement ; le sur mesure au prix du prêt-à-porter, à domicile, et sans déboursier un sou de plus que dans le commerce traditionnel. Sur l'Internet, les exigences du client sont sans limite : il n'est jamais qu'à un clic du site concurrent. Il y a fort à parier toutefois que le client restera fidèle à un site qui aura su répondre à ses attentes dès sa première visite.

Le Contexte enrichit l'expérience d'achat. Il permet surtout de se distinguer du commerce « en dur » en rendant possible une personnalisation extrême du site et en s'adaptant au profil et aux besoins individuels du client. L'établissement d'une relation conviviale est réellement primordial dans le commerce électronique. Un site se contentant des 3 premiers « C » perd en convivialité. Ainsi un site de vente de véhicules automobiles aux particuliers pourrait offrir la prise de commande auprès du concessionnaire le moins cher ou le plus proche (Commerce), permettre d'obtenir toutes les informations sur les véhicules, leur entretien, le coût kilométrique calculé en fonction du type d'utilisation (Contenu) ou les avis de conducteurs (Communauté).

Mais un site marchand performant va bien au-delà : il propose un Contexte adapté, donnant enfin tout son sens au marketing « one-to-one ». Il propose une assurance adaptée au profil du conducteur et du véhicule (une assurance onéreuse pour conduite sportive n'est pas très pertinente pour une personne âgée qui vient d'acquérir un véhicule d'occasion pour 10 000 F !), il émet automatiquement un courrier électronique indiquant qu'il est temps de prendre rendez-vous pour le contrôle technique... Dans cet ordre d'idées, *cybercrop.com* informe les professionnels de l'agriculture dans chaque région des Etats-Unis de l'imminence d'un coup de gel, de l'arrivée d'une tempête et du cours de leurs cultures sur le marché à terme de Chicago.

Chateauonline.fr, un exemple de site performant rassemblant les 4 C



**Au-delà des 4 C : être toujours plus réactif et innovant**

Par le passé, il était important de savoir s'adapter rapidement à l'évolution de son environnement. C'est désormais vital. Les cycles d'innovation sont plus courts, le temps s'accélère, la réactivité est indispensable. Les leaders d'aujourd'hui ne seront pas nécessairement ceux de demain. Le mot célèbre d'Andy Grove, co-fondateur

et ex-président d'Intel : « Il n'y a que deux sortes d'entreprises : les rapides et les mortes » ne s'est jamais appliqué aussi crûment.

Etre le premier ne suffit donc pas. Il faut savoir le rester en innovant et en jetant aux orties les idées reçues. Même les relations avec les concurrents doivent être repensées : Ford et GM, ennemis de toujours, ont lancé une plate-forme BtoB commune *covisint.com* afin de mettre en concurrence les fournisseurs et optimiser leurs achats. Leur alliance connaîtra sans doute des vicissitudes, mais le train paraît lancé.

La réactivité et l'innovation, c'est aussi la capacité à nouer des alliances et à « fonctionner en réseau ». Des coopérations étroites se développent désormais entre des acteurs qui n'avaient jamais travaillé ensemble dans le monde « en dur ». *Autovalley.com* complète ainsi son offre de vente de voitures par le contenu éditorial du magazine Auto Moto.

Ces nouveaux univers sont en voie de structuration. Les stratégies seront, par nature, toujours à redéfinir. Du concept original à la technologie qui créera la différence en passant par le jeu des alliances à géométrie variable, les enjeux sont immenses. Dans ces conditions, le droit à l'erreur est encore plus restreint.

Pour en savoir plus : *Les Nouveaux Marchands du Net, les clés du commerce électronique*, P. Gerbert, P. Kaas et D. Schneider, (Editions First).

**Repères : OC&C Strategy Consultants**

OC&C Strategy Consultants est devenu en dix ans un des leaders du conseil en stratégie, et regroupe aujourd'hui plus de 300 consultants dans 9 pays et 17 bureaux. La mission du cabinet est d'assister ses clients dans la résolution de problématiques de Direction Générale : stratégie, croissance rentable, fusions et acquisitions.

Grâce à ses implantations déjà anciennes dans la Silicon Valley, la position d'OC&C est particulièrement forte dans le domaine du commerce électronique. OC&C accompagne dans leur développement aussi bien les leaders du monde réel que les « pure players » déjà établis, ou les « start-up ». Les équipes interviennent au niveau de :

- l'élaboration du concept et la validation de son attrait commercial et financier
- la déclinaison du concept au travers des fonctionnalités du site
- la coordination de la mise en œuvre du projet (stratégie d'alliances, sélection des partenaires...)
- l'accompagnement dans la recherche de financements.

*Nicolas Aubé (X 93, '99L)* a choisi de participer à l'aventure OC&C il y a deux ans. Il a participé à plusieurs missions pour la création de modèles Internet : place de marché électronique, site de vente de produits de luxe dans plusieurs pays européens, site de vente pour une enseigne de la Grande Distribution, fournisseurs d'accès.

*Frédéric Chevalier ('00L)* a rejoint OC&C en février 2000, d'abord dans le cadre de son Projet de Fin d'Etudes, puis ensuite en tant qu'Associate Consultant. En quelques mois, il a assisté deux entreprises aspirant à devenir « click and mortar » en participant à la définition des opportunités de développement sur l'Internet de leurs activités.

# Entreprise reptile ou entreprise batracienne



**Dominique VIGNON**  
IPC 71  
PDG de Framatome

## Les changements de l'entreprise Framatome

### Définitions et principes

*Entreprise* : une entreprise est une communauté de personnes, et de microstructures, disposant de moyens (savoir-faire, machines, réputation...) coordonnés (par la "Direction", les managers, les syndicats, etc.) vers des objectifs communs (survivre, développer de nouveaux produits, faire croître la valeur de l'entreprise...), ou antagonistes (travailler trente-cinq heures, et accroître la compétitivité, obtenir une promotion, utiliser dans son secteur les ressources communes de l'entreprise...).

*Changement* : c'est l'état permanent d'une entreprise dont les déterminants essentiels évoluent :

- Les produits vieillissent et sont remplacés par de nouveaux produits que l'entreprise peut ou ne peut pas réaliser ; les modes de distribution, les organisations des clients, leurs critères d'optimisation changent.
- L'entreprise se développe ; elle est présente dans de nouvelles zones géographiques avec de nouveaux produits. La culture du personnel de l'entreprise change, comme change la société (universalisation, accroissement du niveau éducatif, capacité et volonté d'initiative).
- Les actionnaires changent : ils veulent la sécurité de leur investissement, ou la croissance de sa valorisation, ou le pouvoir sur leur environnement.

*Entreprise reptile* : entreprise qui change en continuité avec elle-même : elle peut grossir, grandir, se déplacer, tourner (ramper), en conservant la même apparence globale (les mêmes "métiers").

*Entreprise batracienne (ou amphibienne)* : entreprise



mutante, qui passe de l'aquatique à l'aérien, en changeant son apparence globale, son mode de nourriture et de locomotion (en changeant son milieu).

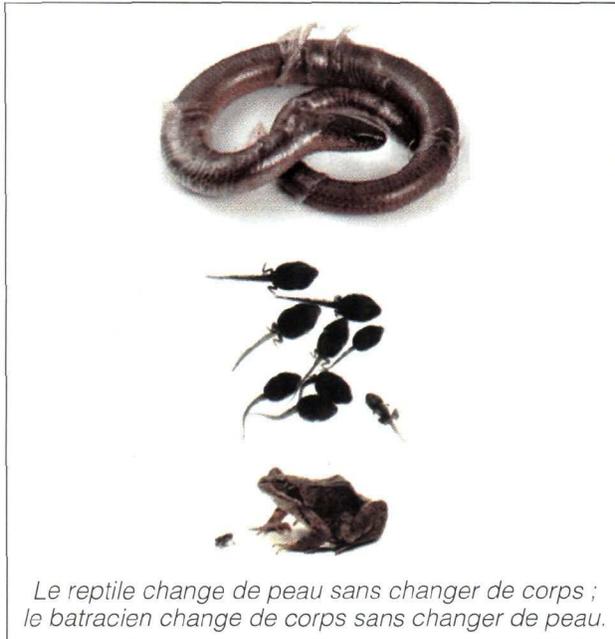
L'entreprise reptile change de peau sans changer de corps ; l'entreprise batracienne change de corps sans changer de peau.

## Quelques références illustratives

Entreprendre, c'est changer ! "Cette personne, elle a l'esprit d'entreprise ! = elle crée, elle innove, elle développe ; en un mot, elle provoque le changement". Même une entreprise immobile subit les changements de son environnement : le marché n'est plus le même, donc l'entreprise n'est plus la même. Et pourtant le thème, co-existant avec l'entreprise, de changement, reste un pont aux ânes des consultants, et des revues professionnelles... La raison en est évidente. L'entreprise est un équilibre fragile et la tentation est grande de reconduire les recettes éprouvées qui ont fondé sa réussite, alors même qu'il conviendrait d'anticiper, de changer, d'entreprendre, pour s'adapter à un environnement nouveau ou préparer le futur ; et le responsable inquiet cherche des conseils extérieurs comme il chercherait les voix (es) de la providence.

Sans être passé par les bonnes écoles de management, on peut cependant caricaturer deux extrêmes de changement : le changement dans la continuité ou changement reptile et le changement dans la mutation : le changement batracien.

*Entreprises reptiles* : Renault, qui depuis des années vend des voitures, ou la SNCF qui transporte des voyageurs. Bien sûr, on peut commander son billet via Internet, et se le faire envoyer par la poste ; le déplacement



est un peu plus rapide et un peu plus confortable. Mais le service rendu n'est pas très différent de celui qui était rendu il y a cinquante ans.

Renault, cependant, ne fabrique plus de voitures en France pour une clientèle française, mais assemble, en quelques centres de production, des véhicules vendus un peu partout dans le monde.

*Entreprises batraciennes* : Bouygues en France, Westinghouse devenue CBS, aux Etats-Unis, Schneider, et bien d'autres...

Bouygues réalisait des logements industrialisés, puis du génie civil ; et maintenant de la téléphonie ou des médias. Mais sa mutation reste moins complète que celle de Westinghouse aux Etats-Unis. Fournisseur d'appareillages électriques (moteurs, transfo...), puis de centrales de production thermiques et nucléaires, Westinghouse s'est dégagé de toutes ces activités "traditionnelles", a acquis des chaînes de radio, puis la chaîne de télévision CBS, et le Groupe d'origine (maintenant nommé CBS) est exclusivement un Groupe de médias, maintenant en voie d'intégration au sein du géant Viacom (studios et cinémas Paramount, et diverses chaînes de télévision). Du Westinghouse d'origine ne subsiste que le nom, d'ailleurs cédé au gré des désinvestissements à des entreprises non américaines.

Ces exemples extrêmes sont des réussites, mais il y a aussi des échecs dans chaque genre : pour rester dans les domaines cités, combien de constructeurs automobiles ont disparu corps et âme (Panhard, Simca, Talbot...) ; autre entreprise reptile en situation bien difficile aujourd'hui : Moulinex. Quant à la SNCF, existerait-elle encore sans soutien public. Les échecs des entreprises batraciennes sont, en général, moins évidents, parce qu'elles changent généralement de nom, et peuvent disparaître sans laisser de trace.

A titre d'exemple cependant, on peut noter que tous les

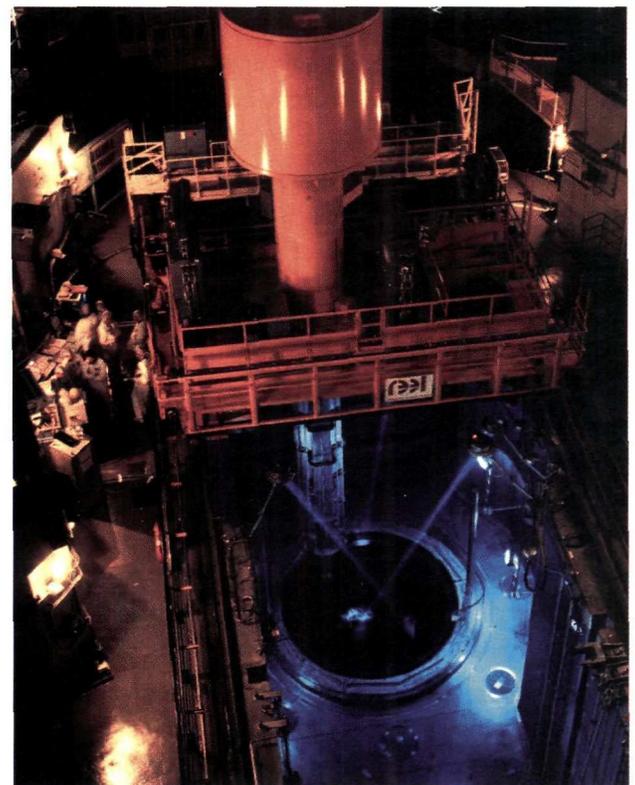
modèles d'intégration verticale fondés vers une mutation dans un métier connexe ont volé en éclat : c'est le cas des aciéristes, qui ont voulu passer de la mine, à l'élaboration puis au semi-produit, et à la fabrication de mécanique voire d'ensembles industriels (Creusot Loire), ou des grands conglomérats d'électromécanique (AEG). Que d'échecs aussi dans le déplacement de l'amont (la construction par exemple) à l'aval (la promotion immobilière) tel que Spie, ou la Compagnie Générale des Eaux ont voulu entreprendre ; ou de l'innovation à la réalisation industrielle (Bertin).

Dans ce contexte où le changement, et ses risques d'échec, s'impose à l'entreprise, y a-t-il des règles à suivre qui garantiraient le succès ? Poursuivons à cet égard la réflexion en partant du cas Framatome.

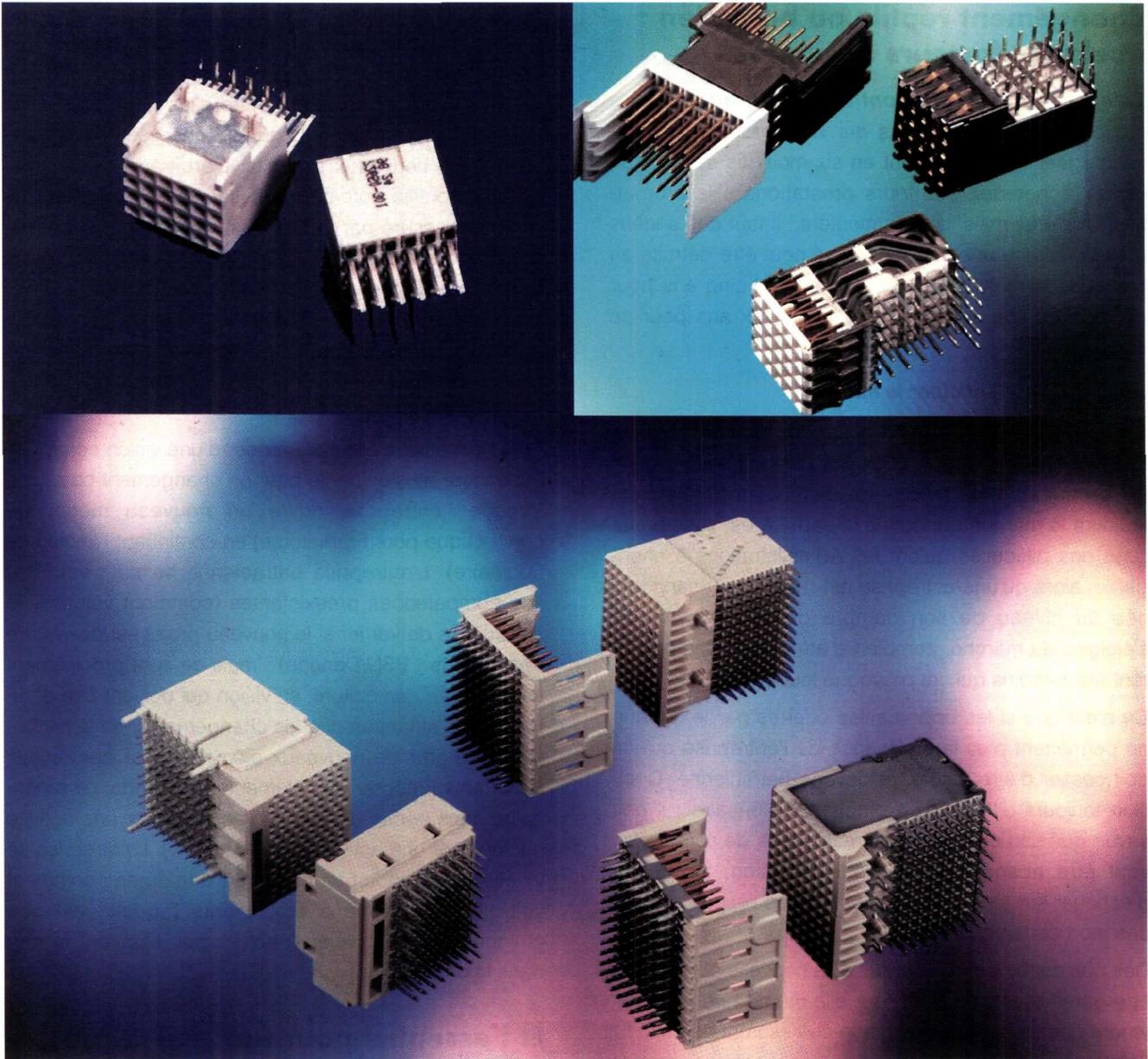
## **Framatome : du bureau d'ingénierie au Groupe International**

Fondé fin 1958, Framatome était à l'origine un Bureau d'études de quelques dizaines de personnes spécialisées en ingénierie nucléaire. C'est aujourd'hui un Groupe industriel de trente mille personnes présent sur cinq continents avec deux grands métiers : le nucléaire et la connectique. Pour parvenir à ce développement, Framatome a réussi deux grands changements :

*Un changement reptile*, en suivant son marché. Le Bureau d'études a assuré le pilotage des contrats, et pris la responsabilité de fournir les chaudières nucléaires (1968). Il s'est alors doté de la capacité d'en fabriquer



*L'activité de construction nucléaire se continue par une activité de services et de combustibles.*



*Rationalisation des connecteurs Metral après la fusion FCI/Berg.*

les composants principaux (1972) pour maîtriser ce "facteur clef de succès". Puis Framatome a développé une activité de maintenance (1983), à partir de ses obligations de garantie, puis de service après-vente. Enfin, concepteur du combustible nucléaire, Framatome en a acquis les moyens de fabrication (contrôle en 1992 ; propriété à 100 % en 1999). Parallèlement, Framatome a pris pied aux Etats-Unis (1989 et 1993 pour le contrôle à 100 % de Babcoxc Wilcoxc nucléaire). Enfin, lié par un accord avec Siemens depuis 1989, Framatome devrait prochainement fusionner ses activités nucléaires avec celles de Siemens pour créer un leader mondial du secteur, sur trois continents (Amérique, Europe, Asie), et dont l'essentiel du chiffre d'affaires sera réalisé par des activités récurrentes (services et combustibles).

*Un changement batracien* : à partir de 1989, Framatome a développé une activité de connectique, en ac-

querrant au fil des années différentes sociétés de taille moyenne en Europe et aux Etats-Unis.

En 1998, ce secteur a été doublé (changement reptile) par l'acquisition de la Société américaine Berg implantée en Amérique du Nord, Europe et Asie. L'ensemble constitue aujourd'hui un leader mondial, sur un marché tiré par les besoins de transmission de voix et données (Internet, téléphonie) et par les applications dans l'automobile. A titre d'illustration, la croissance des douze derniers mois glissants (jusqu'à fin août 2000) est de 33 %, avec une rentabilité d'exploitation en progrès régulier et dépassant les 11 %.

Aujourd'hui, connectique et nucléaire se partagent à peu près également le chiffre d'affaires du Groupe, qui réussit à croître en dimension et en valeur malgré la mauvaise presse (provisoire...) de l'énergie nucléaire. De l'exemple Framatome, peut-on dégager quelques principes ?

## Changement reptile ou batracien : quelques facteurs communs

**Temps et opiniâtreté sont la clef du succès :** ne croyez pas les consultants qui vous promettent d'accompagner le changement en six mois. Ils savent que vous n'achèteriez pas leurs prestations s'ils promettaient six ans, mais ils vous mentent : il faut des années pour construire une entreprise, qui peut être détruite en quelques jours ! Framatome a mis vingt-cinq ans pour développer son activité nucléaire, et dix ans pour sa connectique.

### Accompagner/anticiper le marché

On ne fait évidemment rien contre le marché ; on peut aider ou provoquer son évolution par l'innovation dans les produits ou les modes de distribution. Mais c'est toujours le marché qui donne le cap. Là est sans doute l'une des difficultés qu'ont les Administrations à changer : alors qu'une entreprise est rapidement sanctionnée au niveau de son compte de résultats si elle s'éloigne du marché, combien d'administrations perdurent aux besoins qui ont provoqué leur création !

Ce n'est que si les opportunités offertes par le marché ne permettent plus la croissance de l'entreprise qu'elle doit cesser d'être reptile, et devenir batracienne. Décision toujours difficile d'un dirigeant visionnaire ; il doit savoir que son énergie et les ressources de l'entreprise vont être absorbées par cette décision, au risque d'échouer sur tous les fronts. Mais avec l'espoir d'éviter une mort certaine.

Dès que cette décision est prise, la nouvelle activité doit être gérée résolument, et pour elle-même : ne pas prétendre que les hommes du génie civil sauront gérer TF1 ; Framatome ne fait pas vendre ses connecteurs par des neutroniciens, quelles que soient leurs qualités. C'est là sans doute une des causes d'échec des intégrations verticales : la connexité des métiers conduit à la tentation d'adopter des modèles de gestion communs. Or les techniques, les produits, les durées de cycle, etc. diffèrent d'une étape à l'autre de la chaîne intégrée verticalement.

### Réussir les fédérations et le changement

Le changement reptile implique généralement croissance externe, et donc fédération d'éléments d'origines diverses. Et le changement est toujours anxiogène : on va rationaliser des gammes de produits, fermer des sites, s'implanter dans un autre pays et donc se confronter à une autre culture. Même lorsque le changement ne constitue qu'un glissement (par exemple de la construction d'ensembles industriels à leur maintenance), il implique de faire travailler ensemble des structures qui n'ont pas les mêmes buts.

Entre toutes les implantations géographiques de l'entre-

prise (pour le nucléaire de Framatome : France, Allemagne, Etats-Unis), il faut éviter la compétition et au contraire créer les conditions de la coopération, alors qu'elles voudront se battre entre elles pour obtenir les nouveaux investissements ou être chargées de la réalisation des nouveaux produits. L'arbitrage des innombrables conflits potentiels résultant du changement ne peut être assuré par la Direction ; la fédération permanente autour du but commun (qui comprend au moins le service du client) ne peut être assurée par la discipline, les procédures, la hiérarchie ; elle ne peut résulter que du partage d'une vision commune permettant à chacun de comprendre son rôle au bénéfice de l'optimisation globale.

Et la nécessité d'une cohérence, d'une vision commune est encore plus évidente pour un changement batracien lorsque l'entreprise ouvre un nouveau métier (la connectique pour Framatome) en continuant l'ancien (le nucléaire). L'entreprise batracienne ne peut valoriser ses compétences préexistantes (comment valoriser le savoir-faire de verrier si le nouveau projet est de vendre des yaourts : BSN/Danone) ; mais ce sont précisément ses "valeurs", sa culture, sa vision qui doivent être d'autant mieux affirmées que les changements, ou la nécessité d'intégrer de nouveaux éléments sont des enjeux importants (intégrer des éléments allemands, ou américains dans le cas de Framatome ; intégrer une activité nucléaire et une activité connectique...). L'entreprise se vit-elle dans le court terme, ou dans la durée ; comment voit-elle ses relations aux clients ; quelle est son éthique.. Vision et valeurs communes assurent le cap dans le changement.

## Et l'essentiel pour fin

Vision et valeurs diffusées et partagées ne suffisent pas à garantir la réussite du changement : pourquoi l'église catholique peut-elle réunir deux millions de jeunes à Rome, après deux mille ans d'existence, alors qu'il ne reste qu'une momie dans le mausolée de Lénine. N'y a-t-il pas dans les deux cas une vision, et des valeurs déclarant privilégier la communauté, et l'universalité. Je risque une hypothèse : deux approches différentes de l'Homme ("la personne", d'Emmanuel Mounier) ; une philosophie qui veut développer l'Homme (1) malgré ses limites, et une autre qui veut l'assujettir à la collectivité à cause de ses limites. Votre Entreprise, votre Administration ne connaît-elle pas également ce dilemme ? ●

---

(1) Dans son histoire, l'Eglise catholique n'a pas toujours été aussi vertueuse.

# Thomson multimedia : anatomie d'une success-story

**A la fin de 1996, THOMSON multimedia (TMM) a toutes les apparences d'une entreprise publique moribonde : des résultats en constante dégradation depuis trois ans (3,4 MdF de pertes nettes en 1996, pour 37,6 MdF de chiffre d'affaires, 18 MdF de dettes, plus de fonds propres), un actionnaire unique, l'Etat, à court de solutions (après les dizaines de milliards de recapitalisations passées, et le récent échec de la vente pour un franc au Coréen Daewoo, dans le cadre de la privatisation globale de Thomson SA au profit du groupe Lagardère, annulée finalement par le gouvernement sur avis de la CPT), un encadrement démobilisé, des parts de marché en déclin, une image de marque dégradée.**



**Yves BLANC**  
IPC 83

*Vice-président  
Thomson multimedia  
1984-1994 : Administration Centrale (Ministère de l'Industrie,  
Ministère de l'Economie et des  
Finances)  
1994-1997 : Directeur de la  
Stratégie, Branche "Systèmes  
de Communications", Thomson-  
CSF*

*1997-1999 : Directeur des activités "Systèmes de TV Numérique  
et Multimédia", Thomson-CSF*

Au milieu de l'année 2000, THOMSON multimedia, pourtant, est devenue l'une des valeurs vedettes de la high-tech à la Bourse de Paris, comme à celle de New York, avec une capitalisation boursière en croissance de 600 % depuis son introduction en Bourse en novembre 99 à 18 MdF, des profits en constante et rapide amélioration (résultat net de 1,4 MdF en 99, soit un progrès de près de 5 MdF en seulement 3 ans !), un réseau d'alliances de premier plan (Microsoft, Alcatel, NEC, DirecTV, Gemstar, etc.), une pluie de récompenses diverses pour ses produits et sa politique commerciale (prix de design, prix de "meilleur fournisseur", etc.), et un leadership réaffirmé sur toute une gamme des nouveaux produits (décodeurs satellite, baladeurs MP3, livres électroniques, etc.).

Si des envolées spectaculaires sont monnaie courante pour des start-up de 50 personnes, le cas est nettement plus rare pour des mastodontes mondiaux de 55 000 personnes, qui plus est dans la sphère publique, et dans un métier aussi concurrentiel que l'électronique grand public !

## Quelle est la recette d'une telle success-story ?

Tout d'abord, force est de reconnaître que, malgré les résultats financiers exécrationnels du milieu des années 90,

TMM n'était pas resté totalement inerte : le développement technologique du numérique (MPEG-2) avait déjà démarré, et permis de remporter le premier contrat DirecTV aux Etats-Unis, comme la délocalisation des sites de production vers l'Europe de l'Est, le Mexique et la Chine. Mais ni les structures, ni les modes de management, ne permettaient alors réellement de valoriser les actifs existants.

Ensuite, la deuxième moitié des années 90 a été marquée par une envolée unique dans l'histoire des marchés de la technologie de masse, grâce aux succès du GSM, du PC domestique, et de l'Internet, trois marchés auxquels TMM n'était pas directement associé, mais qui ont renouvelé l'intérêt porté aux entreprises présentes dans le monde du "consumer", possédant des marques, des parts de marché, de la technologie. Ce mouvement s'est accéléré mi-99, conduisant au fameux "rally" des valeurs TMT sur les marchés financiers, excès maintenant en passe d'être corrigés.

Mais, plus profondément, si TMM connaît maintenant cette accumulation de succès, c'est aussi et surtout parce qu'elle a vraiment changé : et c'est ce changement, et la gestion de ce changement, à tous les niveaux de la vie de l'entreprise (dans la stratégie, dans les processus, et dans la mobilisation des hommes), qui fut la conviction, et qui sera le succès, de Thierry Breton, appelé in extremis à la tête de l'entreprise en mars 97, pour une mission qui aurait pu être celle de la dernière chance.

## L'élaboration d'une stratégie adaptée

Le métier de l'électronique grand public est l'un des plus durs dans le paysage industriel moderne : des pro-



*Assemblage de téléviseurs à l'usine TMM d'Angers.*

duits souvent matures (les téléviseurs, les magnétoscopes, les lecteurs de CD, les radios-réveils ...), une course au volume (TMM commercialise chaque année 8 millions de téléviseurs, 5 millions de magnétoscopes, 24 millions de téléphones, etc.) des baisses de prix constantes (de 15 à 25 % par an), un marché complètement mondial (les produits se conçoivent à Singapour, se fabriquent en Chine ou au Mexique, se vendent aux Etats-Unis. TMM réalise plus de 55 % de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis, et seulement 9 % en France...), une kyrielle de concurrents asiatiques puissants (Sony, Matsushita, Hitachi, Toshiba, suivis des Coréens Samsung ou LG, des Taïwanais et des Chinois), sans parler de Philips (cinq fois plus gros que TMM, et pourtant lui-même seulement la moitié de Sony ou de Matsushita !), et par conséquent des marges souvent inexistantes (face au débouché en aval que sont les groupes de la grande distribution, comme Carrefour, Auchan, Darty en France, ou Circuit City, Wal-Mart ou Best Buy aux Etats-Unis), alors que s'amorce la révolution du

numérique, qui va demander de financer un effort de R&D sans précédent.

TMM prend enfin acte du fait qu'il est illusoire désormais d'espérer un jour être rentable sur un tel métier de fabricant de produits finis, même à force de fermeture d'usines, de réduction de personnel, et de délocalisation chaque année plus poussée (qui avait été pourtant au cœur de la stratégie antérieure du Groupe). Il faut cependant y rester, car c'est ce que voit le consommateur, c'est là que se mesurent les parts de marché, et que se construit la notoriété. Il faut seulement éviter d'y perdre trop d'argent.

L'avenir, c'est en fait maintenant de construire de fortes positions, mondiales et rentables, sur les composants clés technologiques en amont (les écrans, les tuners, les systèmes de stockage, et d'une manière générale, les technologies liées au numérique, et à la convergence télécoms / audiovisuel / informatique), à l'instar du monde du PC (où les marges se concentrent, comme chacun sait, chez Intel et Microsoft, et non plus chez Compaq ou chez Dell). Symétriquement, il faut être en aval dans le développement des services interactifs (sur la base des téléviseurs et des décodeurs vendus par le Groupe), et construire rapidement des flux de revenus récurrents, des bases de clientèle, à l'instar du monde de la téléphonie mobile (où peu importe le prix

auquel est vendu le terminal, seuls comptent les revenus liés aux services qu'il permet d'offrir).

TMM est ainsi devenu le numéro un mondial des tubes cathodiques de grande taille, l'un des deux ou trois leaders dans les têtes de lecture optique pour lecteurs de CD et de DVD, et l'un des acteurs majeurs du monde des tuners ou des plasmas, et c'est sur l'ensemble de cette activité de composants clés (qui représente 15 MdF de CA, dont les deux tiers hors du Groupe) que se concentrent désormais l'essentiel des profits du Groupe. Dans les services interactifs, TMM a entrepris un effort de développement sans précédent depuis deux ans, avec des partenaires de premier plan (les Américains Microsoft et Gemstar, avec lesquels ont été créées respectivement les joint-ventures TAK en Europe et @TVMedia aux Etats-Unis), pour commencer à proposer, dans quelques mois, sur la base des téléviseurs THOMSON, des fonctionnalités telles que les Guides de Programmes Electroniques, la publicité et les votes interactifs, et, naturellement, l'accès au Web.



*Première cotation de TMM à la Bourse de New York, le 3 novembre 1999,*

## La refonte des processus

Toute stratégie, même la plus pertinente, ne pourra voir ses fruits que si l'entreprise survit à ses problèmes de court terme. La situation de TMM début 97 était telle, notamment en ce qui concerne l'hémorragie de cash, que, parallèlement aux 10,8 MdF de recapitalisation apportés par l'Etat pour solde de tout compte fin 97, une restructuration en profondeur s'imposait.

C'est ainsi qu'ont été lancés au cours des 18 premiers mois, des programmes lourds tels que SAFE (rationalisation de l'offre de produits finis, réduction du nombre des références, optimisation des marques commerciales (trop nombreuses, héritage des rachats menés depuis 20 ans en Europe), gestion des stocks, diminution des temps de cycle, refonte de la supply chain, etc.), SPRING (réduction drastique des coûts hors production : 1,4 MdF économisé au cours de la seule année 97, généralisation de la pratique du "cost-killing"), LIVE (valorisation de la propriété intellectuelle ; TMM exploite désormais un portefeuille de plus de 20 000 brevets dans le monde, générant près de 2 MdF de revenus additionnels par an...), TIGER (restructuration complète des processus de développement, de fabrication, et de commercialisation des tubes cathodiques (une des activités maîtresses du Groupe),

touchant un ensemble de 18 000 personnes dans le monde), la gestion du cash (réduction des comptes clients, harmonisation des comptes fournisseurs, etc.). Parallèlement, le Groupe se réorganisait en "Strategic Business units", très fortement responsabilisées, tout en organisant la réflexion stratégique transversale et le partage d'une vision commune, sur les opportunités collectives générées par l'avènement de l'ère du numérique : les appareils nomades, la connectivité universelle personnelle, le livre électronique, le réseau numérique domestique, la photo numérique, etc. C'est à ce prix que les résultats se sont redressés vigoureusement (- 680 MF en exploitation en 96, + 140 MF en 97, + 1 060 MF en 98, + 2 400 MF en 99), et que les marchés accordent désormais leur confiance (TMM est valorisé 2,5 fois son chiffre d'affaires (contre 2,3 fois pour Philips, et 0,8 fois pour Sony), et 76 fois ses bénéfices (contre 46 fois pour Philips et 58 fois pour Sony ; ces deux groupes bénéficiant pourtant, il y a moins de deux ans, d'une image incomparablement supérieure à celle de THOMSON...).

## Le renouvellement et la mobilisation des hommes

Un redressement d'une telle ampleur ne peut être mené sans une implication complète des hommes, et la mise

en place de systèmes autorégulés de motivation et de récompense. Les équipes ont tout d'abord été, au moins au niveau du management, mais jusqu'à des niveaux assez profonds, en grande partie renouvelées, pour bénéficier d'apports extérieurs en expertise et en savoir-faire acquis auprès des meilleures "écoles" (l'automobile et les semi-conducteurs, pour la production et la maîtrise des process, la grande distribution, pour le marketing, l'électronique militaire, pour la technologie et la gestion de projets, l'informatique, pour le contrôle de gestion, etc.).

Tous ces niveaux de management ont été ensuite intégrés dans un système global de symbiose intellectuelle avec les grands objectifs, opérationnels et stratégiques, du Groupe (réseau des 60 patrons opérationnels, réseau des 300 "entrepreneurs", se réunissant plusieurs fois par an, alternativement en Europe et aux Etats-Unis, pour partager et recevoir l'information, être briefés sur les axes de développement, les réussites des uns, et les challenges opérationnels des autres), et dans un système de motivation / récompense très efficace (fixation d'objectifs semestriels à la fois individuels et collectifs, entretiens d'évaluation, travail sur les axes d'amélioration, "talent review", etc.), parce que utilisé comme un réel outil de gestion et de motivation des hommes, et non comme un système souple discrétionnaire d'attribution de bonus. Le respect des budgets et des engagements définis en début de période est désormais un des points clés du management des hommes. Cette culture du "commitment" est de toute façon un "must" pour une entreprise désormais cotée sur les marchés internationaux.

Tous les employés de TMM, qu'ils soient Français, Américains, voire Mexicains ou Chinois, ont pu participer à deux opérations d'achat d'actions, au cours de l'année 99, à des conditions préférentielles (il s'agit bien d'acquisition, et donc de paiement, d'actions, et non d'attribution de stock-options ; la différence est importante quant au risque pris par le salarié, et donc quant à sa perception de la capacité de l'entreprise à se redresser). Au total, les employés et le management de TMM possèdent environ 5 % du capital de l'entreprise, acquis lorsque la valeur de TMM se redressait de 6 MdF à 18 MdF. La valeur boursière de TMM étant en ce moment proche de 130 MdF, et les actions des salariés étant bloquées pour des durées variables, l'intérêt collectif des salariés est désormais très solidaire de celui de l'entreprise...

Enfin, compte tenu d'une part de l'ampleur des challenges en cours dans le domaine de TMM (avènement du numérique, évolution vers le multimedia, croissance du e-business, développement des opérations de partenariat et de croissance externe, pression sur les per-

formances opérationnelles), d'autre part de la grande dispersion géographique des employés (TMM compte 2 000 personnes en Indonésie, 3 000 en Thaïlande, 6 000 en Pologne, 6 500 en France, 7 000 aux Etats-Unis, 14 000 en Chine, 16 000 au Mexique), il s'est vite révélé nécessaire d'organiser des "knowledge communities", grâce auxquelles tout un chacun peut trouver le support, les références, les exemples nécessaires à la résolution de ses problèmes concrets. Ce travail en réseau, en "communautés", est une des grandes étapes à franchir pour une entreprise qui est de facto "globale" (au sens américain du terme, c'est-à-dire dont la dimension couvre le globe), et qui a déjà adopté le courrier électronique comme le moyen de s'affranchir des problèmes de langues, de cultures et de fuseaux horaires.

## Conclusion

Ce triple changement impulsé à l'entreprise a commencé à porter des fruits visibles. Une stratégie claire, adaptée aux enjeux et aux business-models performants du moment (les profits se construisent en amont dans la technologie, la valorisation en aval dans les services), une refonte des processus, et une culture du résultat, ont permis de créer plus de 130 MdF de valeur en 3 ans, au profit de tous, y compris de l'Etat (encore actionnaire à 51 %, mais qui a annoncé son intention de se laisser diluer à l'automne), qui se retrouve aujourd'hui en situation de se rembourser, et même au-delà, de tous les efforts financiers consentis à TCE / TMM au cours des décennies.

Mais THOMSON est également devenu un acteur central du paysage du multimedia, par son réseau de partenariats. C'est avec TMM que Alcatel a choisi de fusionner ses activités dans la téléphonie résidentielle et les Webphones, ou ses activités dans le domaine des réseaux interactifs. C'est avec TMM que NEC a choisi de pénétrer le marché des TV à écran à plasma, ou des lecteurs de DVD-ROM pour PC. C'est TMM que Gemstar a choisi pour développer, fabriquer, et commercialiser ses futurs livres électroniques. C'est TMM que RadioShack (5 000 points de vente aux Etats-Unis) a choisi pour être son fournisseur exclusif de produits d'électronique grand public aux Etats-Unis. C'est enfin avec TMM que Seagate a choisi de développer des modules de stockage pour la vidéo, à base de disques durs.

C'est ce cercle vertueux qui est maintenant clairement engagé, et qui a permis, au premier trimestre de l'année en cours, d'annoncer encore une croissance de 46 % des ventes d'une année sur l'autre ! Du jamais vu dans l'histoire de TMM ... ●

# Dexia : une entreprise européenne

**Le Groupe Dexia, issu en 1996 du mariage du Crédit Local de France et du Crédit Communal de Belgique, a été l'une des toutes premières d'une longue série de fusions dans le monde bancaire européen. L'article détaille les processus et principes de management qui ont conduit à ce succès.**



**Jacques GUERBER**  
ICPC 73

*1988 : Membre du Directoire  
du Crédit Local de France*

*1993 : Directeur général*

*1996 : Vice-président Directeur  
Général*

*Depuis janvier 2000 : Prési-  
dent du directoire de Dexia Cré-  
dit Local de France.*

La création du Groupe Dexia, à partir du Crédit Local de France et du Crédit Communal de Belgique, a été, en 1996, l'une des toutes premières "fusions transfrontalières entre égaux", en Europe. Dexia est, à ce titre, l'une des premières entreprises véritablement européenne et sa création, réussie, un bon exemple de conduite du changement dans les grandes organisations.

Cette évolution a été imaginée par Pierre Richard et François Narmon, à l'origine respectivement P-DG du Crédit Local de France et du Crédit Communal de Belgique. J'y ai moi-même pris part très directement, comme Directeur Général du Crédit Local de France, puis comme Président du Directoire de Dexia Public Finance Bank, qui exerce son activité en France sous le nom de Dexia Crédit Local de France.

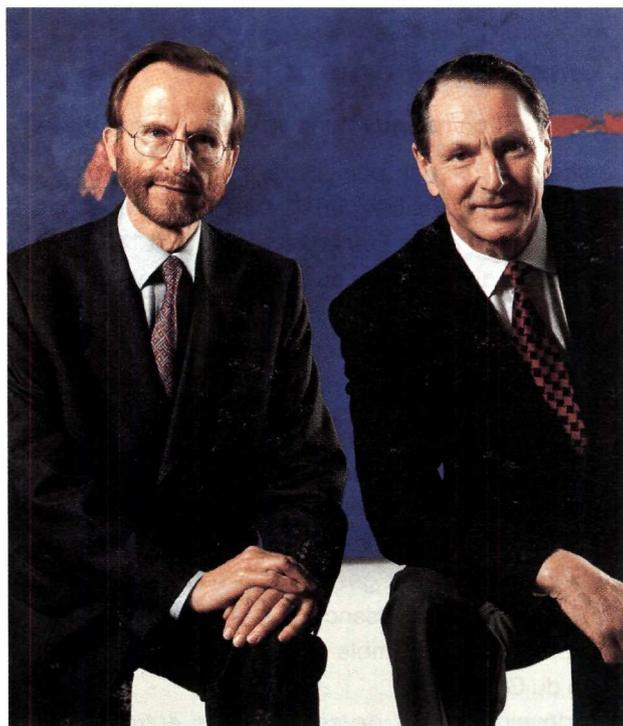
## Bref historique sur la création du Groupe Dexia

Les deux sociétés fondatrices du Groupe avaient une spécialité identique, le financement des collectivités locales. Elles se connaissaient de longue date et, dès la création du Crédit Local de France en 1987, le Crédit Communal de Belgique avait été son principal actionnaire étranger et son Président siégeait depuis l'origine au Conseil de Surveillance du Crédit Local de France.

Les deux sociétés avaient connu chacune de leur côté, à la fin des années 80 et au début des années 90, un développement tout à fait satisfaisant, accompagné d'une croissance très régulière de leurs résultats, à un

rythme supérieur à 10 % par an. Le Crédit Local de France restait centré sur son métier de prêteur au secteur public local, et poursuivait très activement, depuis la fin des années 80, son développement à l'international. Il avait été, en parallèle, introduit en Bourse en 1991, privatisé en 1993 et faisait partie du CAC 40. Le Crédit Communal de Belgique qui restait, de son côté, propriété à 100 % des collectivités locales belges, développait son activité de banque généraliste grâce au dynamisme remarquable de son réseau d'agences, et avec l'acquisition de la Banque Internationale à Luxembourg, son activité en gestion d'actifs.

Pourquoi changer ? En fait, les deux Présidents, Pierre Richard pour le Crédit Local de France, et François Narmon pour le Crédit Communal de Belgique étaient, dès le milieu des années 90, persuadés que l'Euro se ferait et que ceci allait se traduire par des regroupements d'établissements financiers à la recherche de la taille critique et du leadership dans leur domaine.



*Pierre Richard et François Narmon.*



*Le siège de Dexia.*

Il fallait donc anticiper. Par ailleurs, la taille très comparable des deux entreprises, en termes de fonds propres comme de résultat, permettait une union à parité, entre "égaux".

## **L'union entre égaux (1996-1999)**

### **L'organisation retenue : une structure "symétrique"**

La structure retenue pour cette première phase a été celle d'une organisation parfaitement symétrique :

- 2 holdings : Dexia France (cotée au CAC 40 à Paris) et Dexia Belgium ; (cotée au BEL 20 à Bruxelles).
- Chacune possédant 50 % du CLF et 50 % du CCB.
- Des structures de management communes au niveau de la holding, avec deux "coprésidents" : Pierre Richard et François Narmon.

### **La philosophie de l'organisation**

Elle reposait sur trois principes :

- une organisation décentralisée, avec des sociétés autonomes dans leur gestion et responsables de leur résultat et de leur croissance,
- le pilotage d'ensemble assurant l'unité et la cohérence du Groupe,
- le développement de coopérations entre les différentes sociétés.

## **La connaissance mutuelle des équipes**

Cette première phase de trois ans a été celle de la connaissance mutuelle :

- réunions hebdomadaires du "top management",
- séminaires conjoints des 3 comités de direction (CLF, CCB et Banque Internationale à Luxembourg),
- rencontre des cadres dirigeants,
- rencontres sportives (Dexia-Games), organisées par les Comités d'Entreprise, pour les personnels des 3 entités...

De fait, cette phase a été extrêmement agréable et positive. Nous nous sommes découverts de nouveaux collègues extrêmement compétents et sympathiques et se sont très vite établies des relations amicales et constructives contribuant au caractère européen de Dexia.

## **Une entreprise unifiée (depuis 1999)**

### **Les limites de l'organisation**

Elles peuvent être résumées par les propos d'un analyste financier : "Two holdings, two shares, too complicated".

### **La simplification et l'unification des structures**

Les deux holdings ont été regroupées à l'issue d'une offre publique d'échange, en une holding unique, Dexia, cotée à Paris, Bruxelles et Luxembourg.

Le pilotage a été unifié.

Le Conseil d'Administration est présidé par François Narmon.

La responsabilité opérationnelle est assurée par Pierre Richard, administrateur délégué, qui préside le Comité Exécutif du Groupe.

Le CLF est progressivement devenu Dexia Public Finance Bank (en regroupant l'ensemble des activités internationales liées au secteur public), et le CCB s'appelle désormais Dexia Banque.



*Les Dexias Games.*



*Une agence de Dexia Banque en Belgique.*

### **Une organisation par les grandes lignes de métier**

Le Groupe est désormais organisé par ligne de métier :

- services financiers au secteur local,
- banque commerciale,
- banque privée et gestion de patrimoine,
- marché de capitaux.

Chacun de ces secteurs est piloté par un membre du Comité Exécutif Groupe. J'assume pour ma part cette responsabilité pour le premier de nos métiers.

### **Sa mise en œuvre**

Là encore, le souci constant a été la recherche de l'équilibre entre méthode et pragmatisme :

- Groupes de travail entre les responsables des différentes sociétés opérationnelles.
- Appui de consultants extérieurs, lorsque c'était nécessaire.

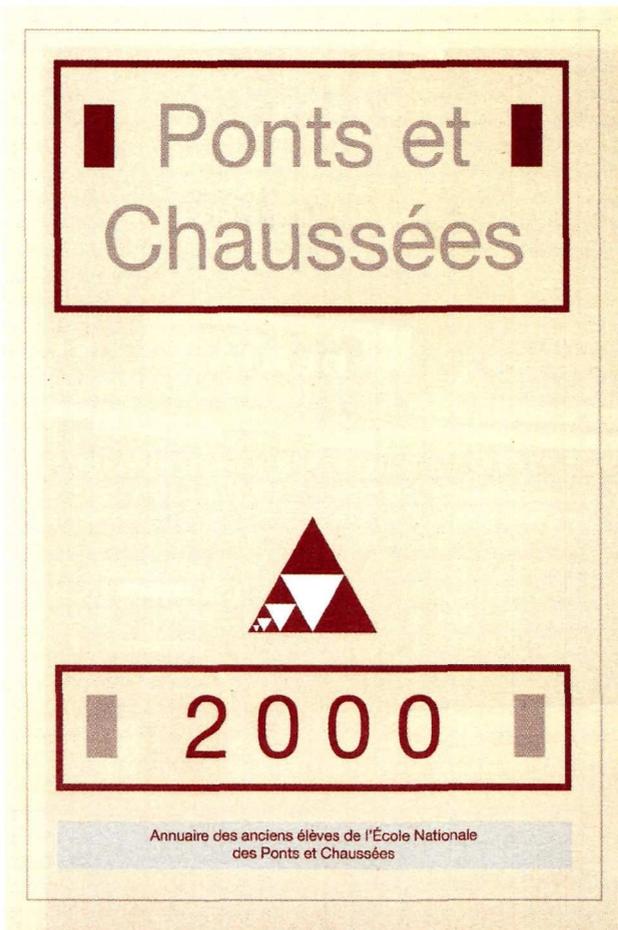
Il en est résulté, compte tenu des spécificités de chaque métier, des modalités pratiques différentes et variées : regroupements de sociétés, structures matricielles...

### **Les principes de management du Groupe Dexia**

Ainsi, le Groupe Dexia s'est construit, en quelques années, par la mobilisation et l'enthousiasme de ses équipes. Pour maintenir cet enthousiasme, et viser maintenant la "première division" des banques européennes, Pierre Richard a fondé son management sur trois principes :

- **Adhésion des personnels** : pour le renforcer, l'actionnariat des salariés sera développé, avec l'objectif d'atteindre, à terme, 5 % du capital. Il est aussi nécessaire de créer un véritable esprit Dexia et les échanges croisés de personnes entre les entités vont être encouragés.
- **Décentralisation** : il s'agit de conjuguer l'unité de vision dans la stratégie et une grande liberté d'action dans la gestion des différentes sociétés.
- **Croissance** : le Groupe Dexia a atteint, en 2000, le leadership, au plan mondial, sur le métier des services financiers aux collectivités locales en achetant la société américaine FSA. La "nouvelle frontière" fixée au Groupe est d'atteindre l'une des toutes premières places, en Europe, pour la banque privée et la gestion de patrimoine.

## – ANNUAIRE 2000 –



Les ingénieurs des Pons et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs public, parapublic et privé.

De même, les ingénieurs civils des Pons et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs-conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

### L'ANNUAIRE 2000 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

*Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation*

---

### BON DE COMMANDE

#### DESTINATAIRE

OFERSOP

55, bd de Strasbourg - 75010 PARIS - France  
Téléphone : 01 48 24 93 39  
Télécopie : 01 45 23 33 58

Prix : ..... 1 000 F  
TVA (19,6 %) ..... 196 F  
Total : ..... 1 196 F

#### EXPEDITEUR

Nom : .....

Adresse : .....

Téléphone : .....

Télécopie : .....

Veillez m'expédier ..... annuaire(s) des anciens Elèves de l'École Nationale des Pons et Chaussées.

Date ..... Signature

# La SNCF face aux évolutions de son environnement



**Philippe CITROËN**  
SNCF



**Armand TOUBOL**  
IPC 71  
SNCF

## La nécessité du changement à la SNCF

Entreprise longtemps totalement technicienne, la SNCF était réputée pour la très haute technicité des équipements qu'elle faisait construire. Ses trains et ses infrastructures étaient les meilleurs du monde et c'étaient les ingénieurs de la SNCF qui maîtrisaient totalement les projets et les techniques. C'est encore eux qui faisaient progresser la technique dans le domaine de la sécurité, de la fiabilité et de la vitesse des trains. Les records du monde successifs de vitesse sur rail sont là pour en témoigner.

De même sur le plan de l'exploitation la qualité de l'organisation SNCF était réputée et la ponctualité des trains était telle que l'on disait pouvoir régler sa montre sur l'arrivée des trains.

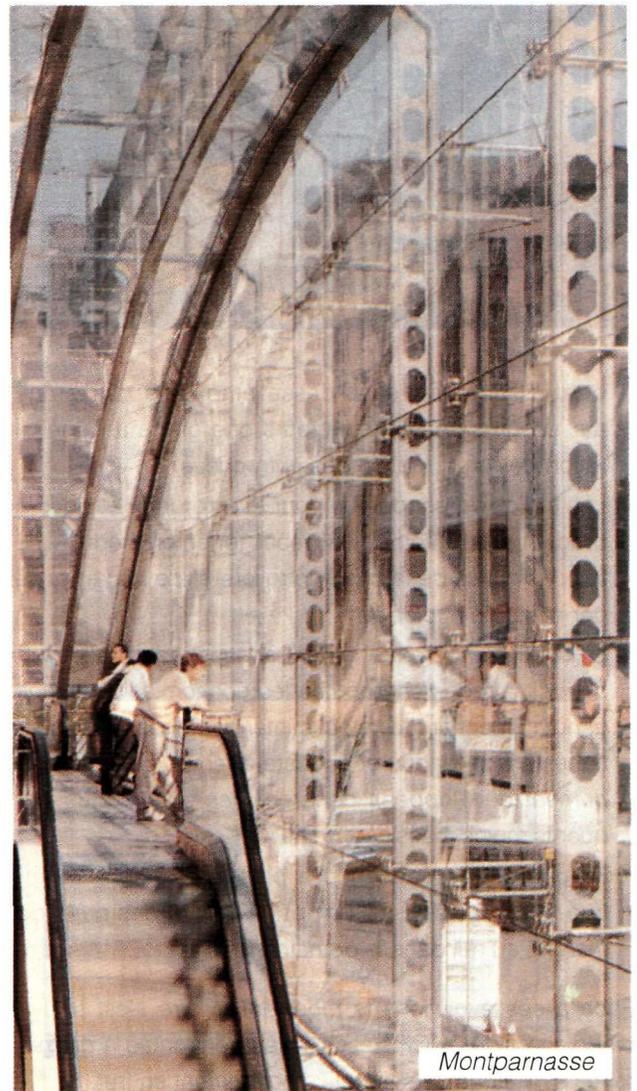
Cette très haute technicité tant sur le plan de l'exploitation que sur le plan de la technique allait de pair avec une très forte activité tant en fret qu'en voyageurs et donnait aux responsables de l'entreprise le sentiment que les produits de l'entreprise étant les meilleurs du monde leur vente était assurée. Et il faut reconnaître que dans cette période qui précédait le premier choc pétrolier les chiffres de trafic étaient là pour leur donner raison.

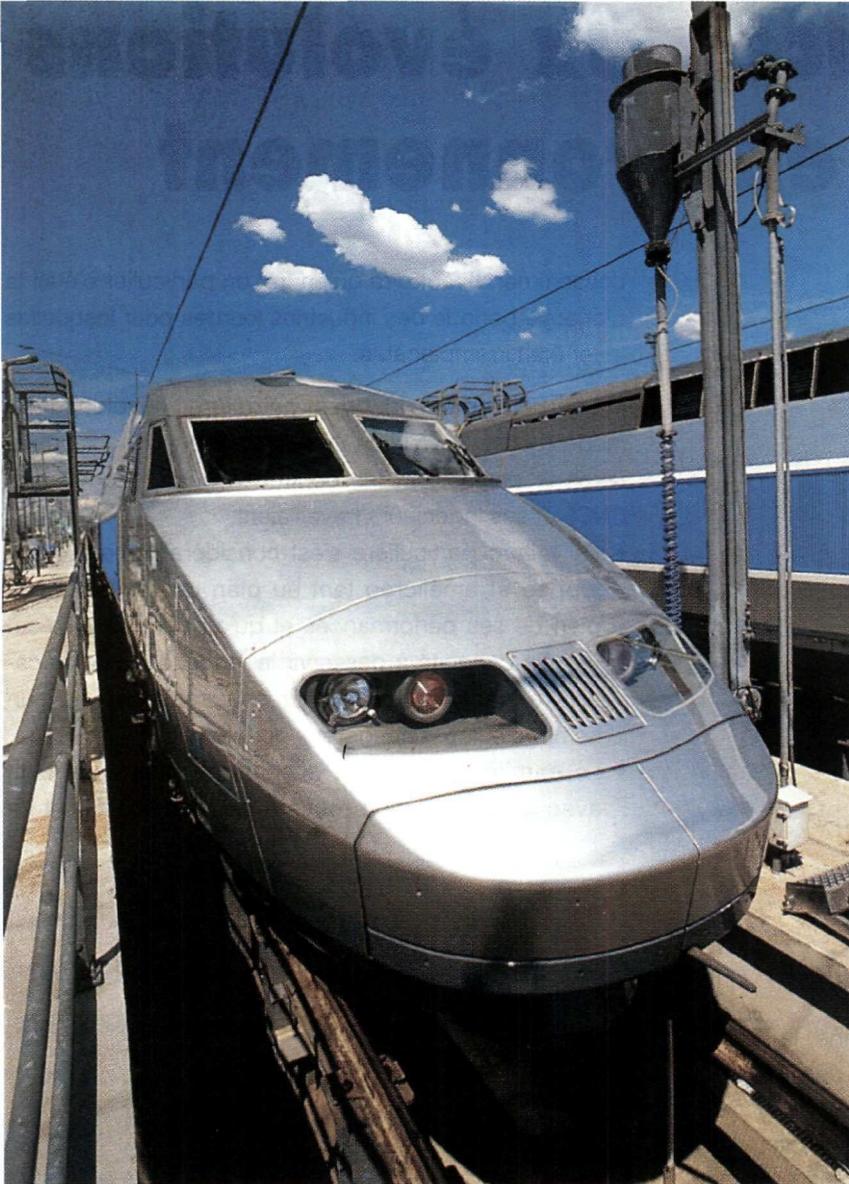
En clair le client avait le meilleur produit possible, puisqu'il était fait par l'entreprise, il n'avait donc qu'à le

consommer. Il faut dire qu'en fret en particulier c'était la glorieuse période des industries lourdes pour lesquelles le fer était irremplaçable.

Malheureusement la crise pétrolière, l'évolution du mode routier, l'évolution des types d'envois ont bouleversé le contexte et les certitudes dans lesquelles la SNCF et ses ingénieurs travaillaient.

- La voiture particulière s'est considérablement développée et améliorée tant au plan du confort qu'au plan de ses performances et qu'au plan de la sécurité. Sa capacité à desservir le territoire de façon capillaire grâce à un excellent réseau routier en a fait un compétiteur très dangereux pour le rail.
- Le camion est devenu de plus en plus compétitif avec la dérégulation routière des années 80 et sa





En voyageur la poursuite des sauts technologiques majeurs tels que le développement du TGV sur le Sud-Est, l'Atlantique et le Nord ont évité la forte contraction connue dans le secteur du Fret, mais les domaines des trains Express régionaux et des Services Franciliens ont continué de vivre.

Ces évolutions fortes ont eu de lourdes conséquences sur l'emploi qui n'a cessé de se contracter tant que la prise de conscience de l'absolue prééminence du client n'est pas intervenue. La prise de conscience de la nécessité de faire évoluer le positionnement de l'entreprise face au client s'est faite progressivement. Elle s'est faite plus vite dans le secteur commercial fret très durement touché par la concurrence que dans le secteur voyageur qui bénéficiait de l'effet TGV. Mais l'appellation de client s'est imposée de plus en plus fortement au détriment de celle d'utilisateur. Ce changement progressif de vocable s'est accompagné d'un renforcement du rôle central du client "vrai patron" de l'entreprise.

Aujourd'hui tout le monde admet que l'entreprise SNCF est une entreprise de service et qu'il faut partir des attentes des clients pour définir ces services et non pas des possibilités de la technique si bonne soit-elle !

Pour parvenir à mettre le client au centre de l'entreprise il fallait faire évoluer

productivité s'est sans cesse améliorée tant grâce aux progrès des constructeurs que grâce à l'amélioration de l'organisation des entreprises.

- Les trafics de pondéreux pour la sidérurgie et pour la production d'électricité se sont fortement réduits du fait des suites de la crise pétrolière et de la part prise par l'énergie nucléaire.
- La concurrence entre les entreprises industrielles ont conduit à rechercher toutes les économies possibles et notamment sur les stocks intermédiaires. Les logistiques à flux tendus et en juste-à-temps se sont rapidement développées générant des envois plus fréquents moins massifiés.
- La dérégulation aérienne a plus tardivement contribué à faire baisser les prix et à prendre des parts de marché au rail dans le domaine voyageur.

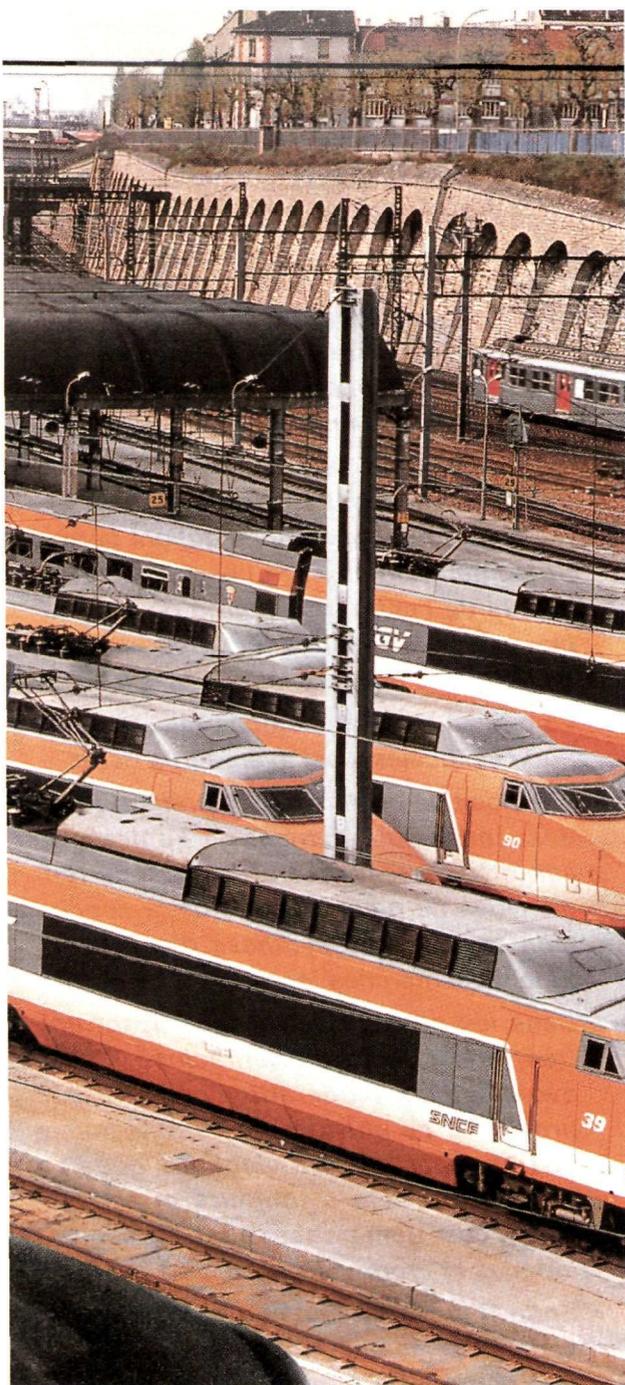
Face à ces évolutions le mode ferroviaire s'est trouvé mal placé et la SNCF s'est trouvée confrontée à de très fortes évolutions de ses trafics notamment en fret.

luer les organisations et donner à ceux qui sont en contact direct avec les clients les moyens de construire les produits et services demandés par ces clients.

La création des activités Voyageurs, TER, Ile de France, Fret et Sernam ont répondu à cette évolution. Les activités prenaient la charge de concevoir les produits et services et de les commercialiser. Mais la réalisation effective de la production et le suivi de l'exécution leur échappait toujours.

La principale difficulté rencontrée pour prolonger cette évolution est spécifique au mode ferroviaire. Les trains de diverses catégories circulant sur le même réseau force est de recourir à un régulateur technique commun. De cette constatation on a toujours déduit la nécessité de conserver une production intégrée pour pouvoir garantir la sécurité et optimiser l'efficacité.

Dans le même temps ne pas donner à un responsable d'activité tous les leviers de sa production ne lui permet pas de garantir à son client le service promis.



Il y a donc des enjeux lourds d'organisation et les choix ne pourront être faits que progressivement.

Il est facile de sentir que l'affectation des moyens techniques de traction, qui a été décidée, a constitué un premier pas mais il reste deux domaines fondamentaux que l'entreprise devra examiner :

- l'affectation des moyens humains aux activités,
- la définition des priorités entre les différentes activités tant en conception de plan de transport qu'en opérationnel.

Ces facteurs seront décisifs sur la capacité des responsables de garantir le service promis voire même sur la définition du service que l'on peut promettre.

Ces évolutions doivent-elles conduire à un éclatement de l'entreprise en plusieurs sous-entreprises par activité. Cela ne semble pas souhaitable pour pouvoir mieux garantir la sécurité et trouver une certaine optimisation des moyens même en donnant aux activités une très large maîtrise de leurs moyens propres.

Pour faire passer ces évolutions indispensables dans la réalité au quotidien l'entreprise a lancé une vaste démarche de conduite du changement exposée ci-après.

## La démarche du changement

La SNCF a lancé, début 2000 le Projet Industriel qui rassemble les actions clefs de l'entreprise qui concrétisent sa stratégie. La deuxième étape du Projet s'articule autour de trois mots clés : le client, l'Europe et l'efficacité. Il fixe comme objectif à la SNCF d'être en 2002 l'entreprise de service public de référence en France et en Europe.

La SNCF avait fait début 2000 un bilan chiffré sans complaisance de la 1<sup>re</sup> étape du Projet Industriel (1996-1999). Les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur de nos ambitions. Nous avons progressé dans le domaine des trafics, de la mise en place des outils de gestion, du fonctionnement du Groupe SNCF. Notre situation économique s'est améliorée, le client et l'Europe ont pénétré dans l'entreprise.

En revanche, l'entreprise a peu progressé sur l'efficacité de son fonctionnement. Elle n'a pas été capable de résoudre le problème majeur de l'entreprise : l'équilibre des comptes résulte moins de notre capacité à maîtriser les dépenses que de la seule croissance de nos recettes (et bien sûr de notre désendettement massif). Après une période de consolidation des fondations de la SNCF, celle-ci doit entrer dans une période de conquête et de croissance qui conduit à afficher un certain nombre d'ambitions. Les clients seront de plus en plus exigeants dans un monde de concurrence intermodale ou probablement un jour intramodale. Désormais, la SNCF travaille ou va travailler avec ses partenaires sur la base de contrats qu'il s'agisse de l'Ile-de-France, des Régions ou de RFF : tous veulent plus de transparence et plus d'efficacité ; ils attendent des résultats.

Le Projet Industriel est maintenant largement connu dans l'entreprise. Il a été présenté aux organisations syndicales, examiné au CCE et présenté avec une maquette financière où nous nous projetons jusqu'en 2006. Le dispositif implanté dans l'entreprise a été assez original et très participatif. La Direction de la Stratégie a mis en place une structure dédiée légère travaillant en équipe de projet avec des correspondants par activités qui ont été très sollicités. Des correspondants régionaux ont été désignés et ils ont été pendant toute la phase

d'élaboration du Projet Industriel des relais essentiels. En juillet 1999 nous avons mis en place un réseau d'appui. Près de 250 cadres ont été désignés par les régions et les établissements pour appuyer localement les directeurs de région et d'établissement dans le respect de la ligne managériale.

Toutes les activités (Fret, Grandes Lignes, TER, Ile de France) se sont dotées pendant l'été 1999 d'un projet. Elles l'ont transmis aux régions et aux établissements. Ces démarches du haut vers le bas ont été complétées par un enrichissement de ces projets d'activités à partir du terrain. Cette première étape a été difficile à formaliser puis à réaliser et les résultats sont inégaux mais globalement satisfaisants. L'ensemble de la démarche a abouti à 31 programmes prioritaires, les uns composant les projets des activités, les autres transverses. Tous ont un animateur et un mode de pilotage bien défini. Un des points les plus importants dans la construction du Projet Industriel a été la décision de demander aux 300 établissements de la SNCF de bâtir avant le 30 mars 2000 un projet d'établissement.

L'exercice a été délicat car l'établissement a dû rechercher dans les 31 programmes prioritaires ce qui le concerne plus particulièrement et réfléchir en même temps à ses particularités ainsi qu'à l'articulation avec les plans d'action qu'il met en œuvre par ailleurs. Un des objectifs clairement recherchés dans la méthode de construction du projet d'établissement a été d'associer les dirigeants de proximité dans l'identification des axes de progrès. Le niveau régional intervient en appui des directeurs d'établissement. Il les aide à élaborer leur projet d'établissement en leur donnant de la cohérence.

Les quatre chantiers qui vont structurer la vie de l'entreprise sur les trois prochaines années seront les suivantes : le premier chantier correspond au renforcement des fondamentaux du chemin de fer (sécurité des circulations, régularité, fiabilité des infrastructures et du matériel roulant) ; le deuxième chantier concerne l'orientation vers les clients (qualité du service et diversification du service) ; le troisième chantier porte sur la réconciliation et la dynamique sociale et la dynamique économique de l'entreprise ; le dernier chantier concerne l'évolution des modes de production et de fonctionnement mis en place début 1970 et qui ne sont plus capables de faire face aux objectifs actuels. A cela, il convient de rajouter le 31<sup>e</sup> programme prioritaire qui porte sur les nouvelles technologies de l'information.

Le Projet Industriel est donc l'un des principaux leviers du changement de la SNCF.

## **QUELQUES EXPERIENCES ACQUISES ET QUELQUES REGLES DE BONNE CONDUITE**

***Au cours de cette démarche (prise de conscience, élaboration du projet industriel, mise en œuvre du projet en première et en deuxième phases) quelques remarques peuvent être faites :***

- ***La mobilisation autour du service à apporter au client est apparue très forte notamment lors d'opérations qui ont permis un contact direct entre les clients et les agents de l'entreprise qui ne peuvent jamais les rencontrer en opérationnel compte tenu de leurs fonctions.***
- ***La qualité des propositions faites par les équipes locales s'est avérée très riche.***
- ***L'imposition de démarches préfabriquées descendant du sommet de l'entreprise est fort mal ressentie et les grands rendez-vous ne peuvent être que la conclusion en forme de synthèse d'une multitude de démarches locales.***
- ***Dans les grandes entreprises ayant une très forte culture très enracinée, il faut évoluer avec modération pour ne pas provoquer de phénomène de rejet immédiat au motif : "il y a vingt ans que l'on fait cela et cela a toujours marché !" Ainsi ces démarches sont forcément longues et progressives.***
- ***Enfin et surtout il faut que le changement apparaisse comme nécessaire au niveau de chaque agent dans son contexte de travail et les modifications que l'on devra y apporter devront générer pour lui un retour positif. Ce problème du retour même s'il n'est parfois qu'informatif est crucial pour consolider la motivation des agents pour changer.***

***Face à un contexte en évolution rapide et encore plus aujourd'hui sous la pression des directives de la Commission de Bruxelles, la SNCF s'est mise en ordre de bataille pour conduire les évolutions nécessaires des structures, des mentalités et des comportements.*** ●

# Management du changement

*"Lorsqu'il n'est pas nécessaire de changer, il est nécessaire de ne pas changer".*

*Il peut paraître paradoxal de commencer cet article en rappelant une phrase bien connue d'un personnage français célèbre du tout début du XIX<sup>e</sup> siècle qui, bien que conservateur, savait de quoi il parlait en termes de changement.*

*Mais j'apprécie cette formule, à l'expérience, parce qu'elle associe changement et nécessité. Je crois en effet qu'il faut comprendre que si l'on change, c'est qu'il y a une nécessité et qu'il faut mesurer un changement à l'aune de ses nécessités.*

*Le changement n'est pas une fin en soi, la nécessité conditionne tous les termes du changement et, bien sûr, définit par avance le management de ce changement.*

*Le premier rôle du management est donc de faire comprendre les nécessités et leurs implications de changement.*

*En outre, il faut interpréter cette citation dans le sens où lorsque la nécessité ne s'impose pas, il ne faut pas changer. Et cela, parce que le changement n'a pas que des effets positifs : il a un coût, il est perturbateur, il est risqué, il peut même parfois affaiblir durablement et donc, si l'on change quand même, c'est que l'on en attend un bénéfice ultérieur au-delà des inconvénients immédiats. Cela n'est pas sans intérêt de savoir mesurer la gêne quand on change.*

*Tout ceci est fait d'expériences et condamne par avance toutes les formes de changement "alibi" bien connues comme : lorsque l'on ne sait pas comment traiter une situation, l'on change l'organisation ou les hommes, montrant ainsi que l'on fait quelque chose.*

*La crédibilité du management repose donc sur sa capacité à montrer que l'on ne change pas une organisation, les responsabilités, les métiers, si l'enjeu n'en vaut pas la peine. Car l'énergie d'une entreprise doit d'abord se consacrer à ses clients et à son développement.*

*Ceci étant dit, quittons les généralités et la forme un peu scolaire de la rédaction d'une composition française pour en venir à France Télécom.*

*France Telecom change, et change beaucoup...*

*Et là, il n'est pas difficile de montrer la nécessité, les très nombreuses nécessités...*



**Philippe ROBIN**  
IPC 74

*Après différentes fonctions au Ministère de l'Équipement, puis au Ministère des Finances, rejoint France Télécom en 1984.*

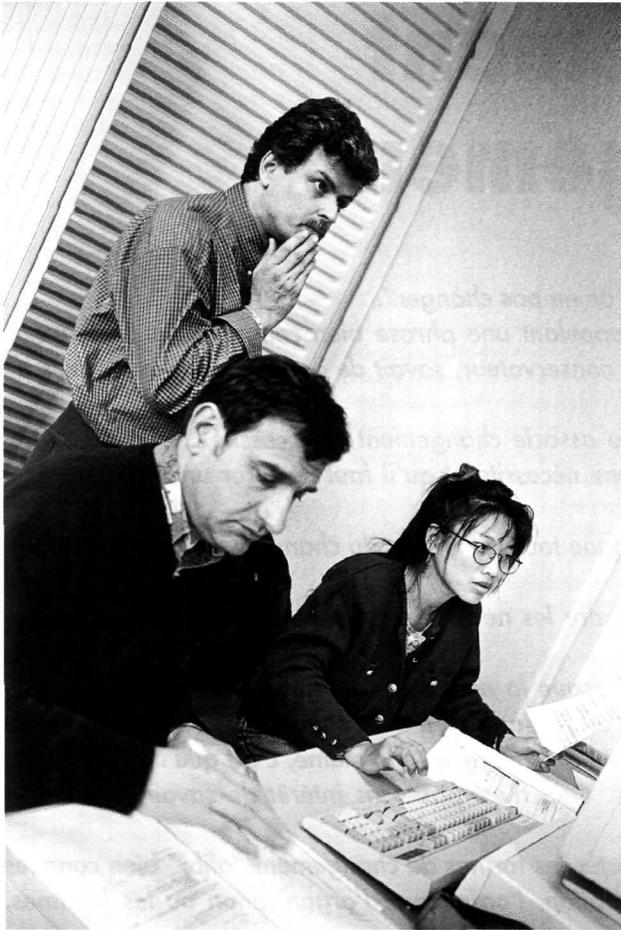
*Après avoir assuré la direction et la restructuration de plusieurs filiales, Philippe Robin est aujourd'hui Directeur Immobilier et des Transports du Groupe France Télécom.*

## Une révolution technique...

Il est inutile de s'étendre sur un point qui est rentré dans le domaine du grand public, mais dont il faut mesurer l'impact au sein d'une entreprise aussi importante qui mène une transformation totale de son outil de travail, et ceci en ouvrant de nouveaux marchés inconnus jusqu'ici. Beaucoup d'entreprises ont subi et subissent des évolutions profondes du fait de changements de technologies. France Télécom doit affronter, dans le même temps, le poids d'investissements techniques considérables sur des marchés inconnus. C'est à la base de tout... D'autant qu'encore aujourd'hui, l'on ne sait pas jusqu'où elle va nous mener...

## Une transformation en entreprise...

L'onde de choc amène à modifier profondément la structure de l'Entreprise : passer d'une administration à



Formation en IRET (Institut Régional d'Enseignement des Télécommunications) - © : France Télécom ONS Communication - Photo Jacques Valat - 1994.

une entreprise de droit commun (et de ce point de vue-là, beaucoup de retard avait été pris), évoluer d'un service public en monopole de fait, plutôt mono-produit, vers une entreprise de services très concurrentiels, couvrant un éventail très large de produits et de services et enfin, d'entreprise nationale (même si les entreprises de télécommunication sont depuis toujours des acteurs internationaux), devenir un groupe international implanté aujourd'hui dans plus de cinquante pays.

Et pour cela, il faut le gérer en même temps, justement parce que les marchés évoluant, il ne saurait être question que l'Entreprise, se consacrant à sa réorganisation, délaisse ses clients ou laisse passer la période cruciale actuelle où les positions de demain se font.

### Les atouts de France Télécom...

Le premier est certainement de n'avoir qu'un domaine d'activité et celui-ci est en très fort développement. Changer avec des pôles de croissance très forts est une opportunité considérable, d'autant que toute l'Entreprise n'est tournée que vers un seul métier et un seul objectif : être un opérateur global de télécommunications de niveau mondial.

Le second est d'avoir l'appui fort de la très grande majorité du personnel et de l'encadrement, tourné vers l'avenir et l'impératif de bouger, qui s'est notamment traduit par une importante mobilisation de personnel lors des différentes ouvertures du capital. Ils sont très attachés à l'Entreprise et ont une grande confiance en elle.

La troisième est d'être une entreprise qui a une culture de développement et du "challenge" : à la construction du réseau téléphonique à partir de 1976, ont succédé le minitel, les satellites Telecom 1 et Telecom 2, le GSM (dont France Télécom est un des créateurs...), l'ATM et maintenant l'ADSL, etc.

Voilà les raisons, voilà les atouts, alors :

### Comment France Télécom conduit son changement...

On pourrait peut-être résumer tout ce qui se fait, car aujourd'hui toutes les composantes de France Télécom et tout le personnel, sont dans ce changement, comme une méthode d'évolution permanente, très rapide, appuyée sur une forte décentralisation sur le plan de la mise en œuvre.

### Une évolution permanente

Il n'y a pas de stratégie de rupture : il existe la conviction profonde que chacun, au sein de l'Entreprise, est capable de participer au développement du Groupe. En 5 ans, ce sont près de la moitié des salariés de France Télécom qui ont changé de métier.

Beaucoup d'explications, de conviction, de formations (ciblées en fonction des parcours professionnels passés)... beaucoup de questions aussi. Mais l'idée est que France Télécom, à la différence de nombre d'opérateurs de télécommunication historiques, joue d'abord la carte de la sortie "par le haut" : les gains considérables de productivité dans les structures techniques et logistiques, conduisent à orienter les salariés dans les fonctions "au contact du Client" : soit support, assistance, soit conseil, soit vente.

Cette orientation garantit une forte cohésion sociale.

### La déconcentration de l'action

Un opérateur de télécommunication vend des produits sans spécificité locale particulière. Si on rappelle l'importance de l'unicité des réseaux de télécommunication, on comprend un historique de fonctionnement très normatif et hiérarchisé.

Pour gérer le changement, la Direction de France Télécom fait le choix de renforcer le pouvoir de décision locale et de "dénormer" l'Entreprise.

Choix judicieux : cela permet d'orienter les actions vers



Salle de télé-opérateurs, centre d'appels FTMS, avril 2000 - © France Télécom - Photo : Daniel Riffet.

les clients en donnant des marges de manœuvre aux responsables dans les domaines où il faut progresser. Cela permet de responsabiliser et donc de motiver l'encadrement dans la gestion des multiples incidences du changement, en adaptant aux personnes concernées, aux spécificités locales, la politique à conduire.

Elle développe une culture de changement en faisant en sorte que les unités puissent répondre directement aux problèmes nouveaux auxquels elles sont confrontées.



Le mobile en toute liberté - © France Télécom - Photo : P.-F. Grosjean.

### Innover en matière sociale

Pour gérer cette "mue" profonde des métiers, des activités et des marchés, il faut donc imaginer des méthodes managériales internes et créer des outils de gestion : Bassins d'Emplois, formations lourdes de reconversion, règles de mobilité, etc.

Pour conclure, notons que le pari est tenu : la physionomie de France Telecom évolue très vite, tout en gardant l'essentiel de sa culture et sa cohérence de Groupe. ●



Internet après l'école - © France Télécom - Photo : Govin Sorel.

# UNE ENTREPRISE PAS COMME LES AUTRES



L. BRETHES

On connaît Unilog pour son savoir-faire dans l'ingénierie informatique. On sait moins que cette SSII indépendante européenne dispose aussi de compétences affirmées dans le domaine du conseil en organisation. Avec ses 450 personnes, le pôle consulting d'Unilog se classe même dans le top ten du marché français et comme le deuxième cabinet de l'hexagone qui ne soit pas d'origine anglo-saxonne. Les clients s'y montrent sensibles et les jeunes diplômés ravis d'évoluer dans un modèle d'entreprise quelque peu différent.

Laurent Brethes Directeur Général de Unilog Management. « La position de leader d'un cabinet n'est plus forcément un critère de choix prioritaire pour les jeunes diplômés. Plus mûrs, plus curieux, ils ont tendance à privilégier d'autres critères. L'« Unilog way » est fait pour eux. »

## En quoi le pôle consulting d'Unilog se distingue-t-il d'un cabinet anglo-saxon ?

Nous sommes une société de conseil d'origine européenne. Nous sommes implantés en France, en Allemagne, en Suisse, en Autriche, et venons de créer avec deux sociétés, l'une italienne, l'autre espagnole, la première alliance en conseil informatique du Continent baptisée l'ESCAN. Nous avons les mêmes préoccupations en termes de modes de management et de volonté d'expansion que nos clients dont le centre de décision est en Europe. Cette proximité est un véritable atout. Il n'est pas le seul. Nos axes de savoir-faire en organisation, en architecture, en technologies et en accompagnement humain se révèlent très pertinents pour les clients désireux de faire évoluer leur système d'information.

## Que représente aujourd'hui cette force de frappe ?

Le pôle consulting d'Unilog représente 20% de l'activité totale du groupe. Son chiffre d'affaires a été multiplié par six en cinq ans. Aujourd'hui, il est sur une courbe de croissance qui varie entre 20% à 30% soit plus que le marché. C'est une activité rentable et considérée comme stratégique par le groupe. Elle s'adresse aux moyennes et grandes entreprises, présentes dans tous les secteurs d'activité, avec une expertise plus marquée dans l'industrie automobile, les télécommunications, les services publics, la banque-assurance.

## « ÊTRE UNE ENTREPRISE EUROPÉENNE EST UN ATOUT »

## Pouvez-vous nous citer quelques unes de vos missions ?

Nous avons mis en œuvre l'organisation et les outils associés aux ressources humaines d'une banque mutualiste. Nous nous sommes chargés des fusions-migrations d'un groupe de caisses de retraite. Nous avons mis en progiciel et réorganisé les parties achats et comptabilité d'un voyageur. Nous nous sommes occupés de l'organisation du sourcing mondial d'un groupe de produits chimiques.

## Comment envisagez-vous l'évolution du cabinet ?

Nous voulons prendre une dimension européenne encore plus significative, étoffer notre organisation interne, éventuellement par des opérations de rachats d'entreprises. Nous cherchons aussi à renforcer notre notoriété, à donner une réalité, une image, un positionnement plus marquant à ce pôle sur le marché. Un effort très soutenu est fourni dans ce sens depuis 1999. Il a dernièrement donné lieu à des concrétisations à travers la création d'une marque, « Unilog Management », et de campagnes publicitaires.

## Quelles sont vos perspectives de recrutement ?

Elles sont à l'image de notre croissance, soit entre 100 et 180 nouveaux collaborateurs pour l'année 2000. Nous ciblons prioritairement les jeunes diplômés débutants que nous formons ensuite au métier du conseil et à différents outils : progiciels, logiciels, Customer Relationship Management, etc. La formation se construit en fonction des objectifs du consultant et de l'entité à laquelle il appartient. Elle se déroule à « l'Université Unilog », située près de Roissy (voir encadré).

## « PRIORITÉ À L'EMBAUCHE DE JEUNES DIPLÔMÉS »

## Votre dimension européenne multiplie-t-elle les opportunités de mener des prestations hors de France ?

C'est un mythe de croire que parce qu'un cabinet a une telle envergure ses missions internationales sont plus nombreuses. En fait, ce sont principalement des missions multilocales qui amènent les consultants à traverser les frontières.

## Qu'est-ce qui fait finalement l'attrait de ce métier ?

C'est un métier de services positionné sur un secteur - les nouvelles technologies d'aujourd'hui et de demain - qui entraîne beaucoup de changement d'organisation dans les entreprises. Il permet de se confronter à plusieurs situations, nécessite d'être interactif et très motivé. Chez Unilog, il s'exerce dans la convivialité, dans une logique d'entrepreneurs et de responsabilisation poussée qui séduit beaucoup les jeunes diplômés.

Propos recueillis par Corinne Dillenseger

## L'UNILOG WAY

C'est ainsi que le groupe résume sa culture. Dans les faits, elle s'exprime par une dynamique politique d'actionariat touchant l'ensemble de l'effectif, par une organisation en business unit à taille humaine - entre 100 et 200 personnes - , par une décentralisation des activités dans un cadre de responsabilité pré-défini, par des niveaux hiérarchiques réduits et par l'entretien d'une ambiance très conviviale qui doit beaucoup à la jeunesse du personnel : 30 ans de moyenne d'âge. Rappelons qu'Unilog recrute 80% de ses effectifs chez les jeunes diplômés. Cette bonne humeur a des ramifications au delà de l'entreprise avec l'organisation d'événements festifs culturels et sportifs. A l'image du "Trophée Unilog Grandes Écoles" qui a réuni en juin dernier 1200 personnes au Parc des Princes pour un mémorable tournoi de football masculin et féminin. A noter aussi dans le très coloré site web du groupe (unilog.fr), la partie interactive "Travaillez chez Unilog" qui permet de dialoguer on line avec des Uniloguiens.

### Une formation très personnalisée

Chez Unilog, la formation a été pensée comme un soutien progressif à la réussite de chacun dans l'entreprise. L'Uniloguien choisit avec son manager le cursus de formation le mieux adapté à ses objectifs de connaissances, à son potentiel, à ses envies de progresser. La formation a trait aux trois métiers d'Unilog - le conseil, l'ingénierie et la formation - et à des filières communes comme le management, le commercial et bientôt l'expertise. La progression dans l'acquisition des connaissances est symbolisée par des couleurs, les mêmes que celles prévalant au judo : blanc, orange, bleu et noir. Cette logique de formation à laquelle le groupe consacre 8% de sa masse salariale est connue sous le nom de "l'Université Unilog", implantée physiquement dans un château, près de Roissy.

**JOURNAL  
DES GRANDES ÉCOLES**

Extrait du Journal des Grandes Écoles

**Unilog**

Direction Recrutement Groupe

37, rue du Rocher - 75378 Paris

Tél. : 01 40 68 46 46 - Fax : 01 40 68 46 66

e-mail : recrutement@unilog.fr - site web : www.unilog.fr/dialog

# La fusion de Totalfina et de Elf ou combien font 1 + 1 ?

*Le monde de "l'oil and gas" connaît des réorganisations majeures depuis 2 ans, fusion/absorption de BP et Amoco puis Arco, de Exxon et Mobil, de Repsol et d'YPF et bien sûr le rapprochement des deux sociétés françaises poids lourds du secteur, Totalfina (résultant de la fusion de la française Total et de la belge Pétrofina en 99) et Elf.*

*Ces deux sociétés actives dans le monde entier et pour partie concurrentes étaient d'un poids équivalent ; leur fusion crée la première société industrielle française avec environ 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires, mais elle n'est encore que la quatrième mondiale dans le secteur du pétrole et de la chimie, assez loin derrière Exxon-Mobil, BP-Amoco, et Shell.*

*Cet article évoque ce vaste sujet et tente de tirer des leçons d'une telle mutation encore partiellement en cours, principalement dans une des trois divisions majeures de la compagnie, celle de "l'exploration-production" d'hydrocarbures, qui est un domaine à la fois très technique mais aussi gouverné par l'économie et dont l'activité est particulièrement mondiale dans des pays... divers à tous points de vue.*



**Philippe ARMAND**

*Responsable du Groupe  
Projet Intégration  
Branche "exploration-  
production" de Totalfina Elf  
Ancien directeur général  
d'Elf Congo*



**Bertrand DEROUBAIX**  
ICPC 79

*Responsable du projet  
"e-procurement"  
Branche "exploration-  
production" de Totalfina Elf  
Ancien directeur  
Stratégie-Finances*

## Les origines du rapprochement

Après avoir quitté progressivement le giron des entreprises publiques, Total puis Elf un peu plus récemment, se sont retrouvées directement confrontées à la concurrence farouche des "majors" anglo-saxonnes de la profession et à l'appréciation attentive des milieux financiers. Ils comparent sans cesse les performances des sociétés privées et contribuent par-là même à leur robustesse financière ou à leur faiblesse et à leur vulnérabilité vis-à-vis d'acquéreurs potentiels lorsque leur valeur (boursière) est basse.

Il est certain que, tout en étant concurrentes, les deux sociétés étaient très complémentaires du fait de l'histoire (Totalfina présente en Asie, Moyen-Orient et Amérique du Sud, tandis qu'Elf était très implanté en Afrique Noire, en sus de l'Europe bien sûr pour les deux) ; ainsi, la fusion des deux crée peu de "doublons" (la France ! tout de même par exemple) et donc bénéficie au maximum de l'effet de taille résultant de l'addition. Cette taille est maintenant à l'échelle des plus grands opérateurs mondiaux et donne donc une crédibilité qu'aucun des deux séparément ne pouvait prétendre avoir en toutes circonstances, notamment vis-à-vis des grands partenaires industriels et des Etats hôtes avec qui se déroulent les négociations de domaines miniers.

Le potentiel de synergies, donc à la fois d'économies et de génération de revenus moyen/long terme n'en est pas moins significatif et permet là encore de s'aligner sur les meilleurs de la profession et donc de supporter les périodes de difficultés économiques (bas de cycles, prix du pétrole brut faible, etc.).

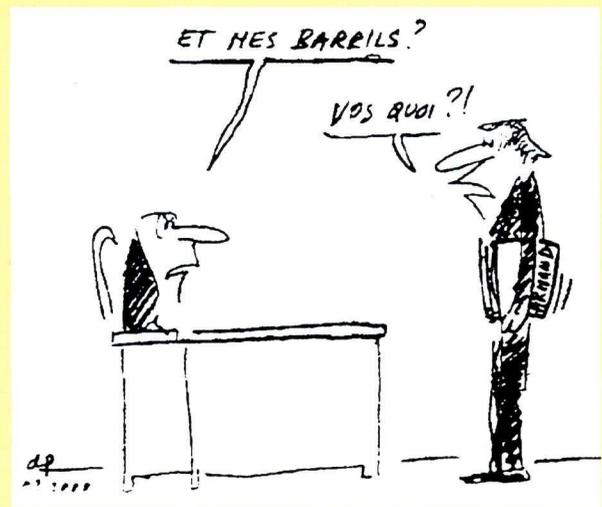
En sus de ces motivations "positives", il faut donc rappeler le risque toujours bien réel pour des sociétés de taille "moyenne" d'être absorbées et éventuellement démantelées, à l'occasion d'une période de valorisation boursière mauvaise, par un confrère très solide et plus agressif.

La fusion de Totalfina et de Elf revêt donc un caractère profondément stratégique tout en présentant la caractéristique assez rare d'une fusion de deux entités assez

# GERER INTEGRATION ET BUSINESS



22/06/2000



TOTALFINA ELF

Dessins : Daniel Picard

proches par certains côtés (langue, etc.), mais surtout de taille équivalente et de culture professionnelle bien établie de part et d'autre ; une fusion d'égaux (certains diront d'égos) donc, de deux sociétés françaises (même si une majorité des 130 000 employés est étrangère) ce qui rend bon nombre de choses plus faciles avec toutefois quelques "menues" difficultés.

## Les enjeux de l'intégration

Ces enjeux sont souvent réduits à la quantification des "synergies" financières : économies de frais de structures, réduction des postes, économies dans le secteur des achats/contrat, meilleure optimisation des outils industriels et commerciaux.

Bien sûr tout ceci est important et très significatif (de l'ordre de 1,5 % de rentabilité supplémentaire par exemple) et pour tout dire indispensable et nécessaire comme pour tout sportif qui veut rester dans le peloton de tête alors que chacun améliore sans cesse ses performances.

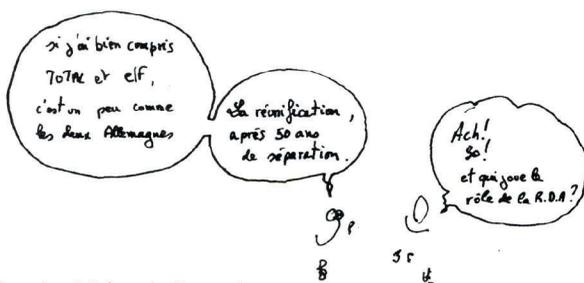
Plusieurs mois et années d'efforts et de suivi attentif seront donc consacrés à cet objectif.

Mais cette fusion industrielle a davantage d'ambitions encore, à savoir générer ou participer à des affaires qu'aucun des deux individuellement ne pouvait atteindre lorsque les critères de taille sont considérés lors de l'attribution de droits d'investissement très élevés dans certains pays, comme on pense déjà l'observer en Europe ou au Moyen-Orient ; à l'inverse, on pourra ainsi éviter des "erreurs", c'est-à-dire des dépenses inutiles lorsque par exemple un des deux "associés" de cette fusion dispose de données "géosciences" qui éviteront de coûteux forages d'exploration infructueux.

C'est donc autour de ces deux pôles, synergies financières et génération de croissance et de perspectives supplémentaires nouvelles, que se fonde la création de cette nouvelle entreprise.

## Le modèle de rapprochement retenu et de leadership

Par rapport à l'expérience des équipes industrielles des deux groupes, le rapprochement des équipes de l'Exploration-Production, avec son aspect exceptionnel, autour d'objectifs de croissance parmi les plus ambitieux de la profession, un contenu humain très fort et déterminant, entre deux organisations "équivalentes" dont aucune n'absorbait de fait l'autre mais qui évidemment ne pouvaient rester indépendantes a dès l'origine été jugé trop critique pour être managé dans le cadre des orga-



Dessin : Vivien de Feraudy

nisations préexistantes dont la focalisation devait se poursuivre sur la poursuite des affaires en cours. La structure de "task force" s'est ainsi immédiatement imposée, rattachée à la Direction Générale concernée.

L'intégration a donc été organisée en "mode projet", avec en préalable la définition d'un cahier des charges (résultats à obtenir, délais, coûts, contraintes, grands principes) par l'ossature de la future Direction Générale (phase de 2 mois), ensuite une équipe Totalfina Elf de maîtrise d'œuvre, à temps plein a été chargée d'animer et coordonner un processus de groupes de travail centralisé pour les problèmes transverses et décentralisé pour ceux qui pouvaient être traités en unités, et enfin l'institution d'un mode de contrôle de pilotage et de validation (en fonctionnement depuis plus de 6 mois maintenant).

L'expérience de management de projet étant fortement présente dans les deux sociétés, contrairement au choix fait dans un certain nombre de fusions récentes, le recours aux consultants externes pour le management du processus d'intégration a été volontairement limité. Aucun consultant permanent n'est présent dans les équipes d'intégration, en revanche nous avons utilisé leur assistance sur les créneaux de définition méthodologique des processus d'intégration, pour des services spécifiques (mise en place de planning et reporting), ou des analyses ciblées ou ponctuelles (exemple : restructuration des achats-contrats, définition des systèmes renouvelés de gestion et d'information, etc.) enfin pour du "coaching" et l'assistance au changement culturel.

Sur cette question des consultants, il faut admettre que différents courants de pensée existent et que d'autres réponses ont pu être apportées.

## Le nouveau "business model"

Comme cela a été mentionné, il faut à la fois, et rapidement, mettre en place des structures et des règles permettant de poursuivre les affaires et permettant d'organiser la fusion.

Ainsi, dès la fusion "financière" et puis dès l'accord des autorités de la concurrence, un Conseil d'Administration fusionné a fonctionné (13 origine Totalfina – 9 Total/4 Fina si l'on veut raffiner – et 9 origine Elf).

De même un Comité Exécutif fusionné s'est mis en place très rapidement et a assuré la poursuite opérationnelle de l'activité, ainsi qu'un premier niveau de direction. Par contre, les "services" seront restés assez longtemps disjoints chacun avec leur propre hiérarchie intermédiaire, mais rapportant in fine à une même tête ; cela se terminera dans des délais variables selon les pays, en fonction notamment en France des discussions avec les partenaires sociaux.

Parallèlement, des décisions de procédures "unifiées" sont prises dès que possible (certaines sont longues et complexes à étudier comme les règles d'administration) ; par exemple le Président a diffusé très vite des notes sur les procédures et critères d'investissement qui ont une portée générale et mondiale. Un séminaire rassemblant quelques centaines des principaux dirigeants a également été organisé dans les premières semaines. Les objectifs fédérateurs et les valeurs ont été présentés (croissance, rentabilité, avenir des activités, valeurs de réactivité, écoute, etc.) et ont fait l'objet de questions/réponses. C'est donc dans toutes ces occasions que le Président Thierry Desmarest et les 9 membres de son Comité Exécutif ont posé les bases du "business model" du nouveau groupe.



Hutchinson - Test antivibratoire (décembre 1997)

TotalFina © J. Burlot

## La résolution des conflits et la gestion des incertitudes

Parmi les difficultés rencontrées dans un projet de fusion dont une fois encore les aspects industriels, organisationnels, et humains sont intimement liés, trois (au moins) méritent d'être mentionnées :

### Le paradoxe du temps

La fusion, fragilisant pour un temps les sociétés d'origine, il faut faire très vite, pour reprendre sa place sur les marchés, obtenir des résultats de synergies, conforter les actionnaires, les partenaires, les employés, etc. Et en même temps les rythmes du changement institutionnel (consultation des partenaires sociaux), culturel (construction d'un nouveau référentiel commun), individuel (deuil du passé, motivation) sont incontournables et vont dicter souvent le chemin critique du calendrier.

La cohérence d'action, d'impulsion, de communication dans le temps, la nécessité d'arbitrages plus ou moins satisfaisants entre le réaliste et l'idéal, le balisage et l'éclairage du chemin à parcourir pour faire avancer rapidement une fusion sont des clés du succès (pas nécessairement faciles à obtenir en interne ni chez les conseillers.... non-payeurs !)



Raffinerie de Provence - Gas Plant

#### La myopie devant les risques

Le "soldat du feu" a toujours eu meilleure presse que la vieille "Cassandre". En cas de crise on est prêt à payer cher pour la résolution d'un conflit qui aurait pu être évité par l'anticipation, la réflexion ou tout simplement l'étude de l'expérience et l'écoute attentive. Cependant l'expérience des autres est souvent insuffisamment utilisée devant les certitudes d'être différents et/ou spécifiques, ou simplement plus sûrs de réussir que les confrères.

L'art du manager de projet s'incarne dans un processus d'intégration plus qu'ailleurs sous la forme :

- de l'appropriation et de la transposition positive de l'expérience des autres (rationalisation des processus, viser la pragmatique et pas toujours l' "idéal" ou le "meilleur"...),
- de la faculté d'anticipation des écueils et de dialogue vis-à-vis de son donneur d'ordre, en étant à la fois rassurant pour obtenir l'autonomie et suffisamment convaincant pour avoir son appui bien avant la crise,
- de l'écoute avec un réseau construit et efficace de toutes les informations, techniques, organisationnelles, sociales et humaines qui concourront à l'anticipation des problèmes.

#### Les différences culturelles

C'est une variante du sujet précédent mais suffisamment répandue pour mériter à elle seule une mention.

Par souci d'efficacité et d'image, ou manque de sensibilisation aux problèmes de relations humaines, les déclarations initiales pendant les fusions tendent à minimiser l'existence de différences (toujours relatives bien sûr) de culture d'entreprise réelles et significatives. C'est d'autant plus vrai que les entreprises concernées sont en théorie proches sur les plans industriel, national, ou de la langue.

Or une nouvelle culture saine et solide se construit plus facilement lorsque les anciennes ont été reconnues, valorisées, voire exorcisées puis plus ou moins explicitement confirmées ou... abandonnées. Ignorer ces différences, c'est compliquer le processus d'évolution des personnes avec ce qu'elles ont été pendant toute leur vie professionnelle précédente.

Mettre une chape de plomb sur les problèmes culturels, même s'ils sont finalement relatifs, c'est à coup sûr voir ressurgir d'une façon récurrente le sujet à chaque crise comme le monstre du Loch Ness.

#### La gestion des attentes externes

Evidemment, il y a une foule d'acteurs externes qui sont concernés par l'évolution en cours ; citons en vrac la

Kenya



bourse et les milieux financiers, les clients de toute nature, les états, gouvernements et services publics, les milieux de l'enseignement comme les écoles spécialisées, etc. Inutile de signaler qu'il est impossible de traiter ici de tous ces cas ; on se bornera donc pour être utile à rappeler qu'il faut s'en préoccuper exhaustivement, ce qui ne coule pas toujours de source quand les questions d'organisations internes et de business quotidien sont déjà très prenantes.

Tout cela passe évidemment par une grande démultiplication et donc une certaine visibilité et sérénité à communiquer à l'encadrement.

## LES EXPERIENCES ACQUISES ET REGLES DE BONNE CONDUITE

On peut insister à nouveau sur la communication et la gestion des ressources humaines.

### La communication

Communiquer sur l'intégration ce n'est pas simplement informer, c'est, au-delà, mener l'interlocuteur sur le chemin de la compréhension des objectifs de la fusion, le faire adhérer aux idées et au final le convaincre de contribuer au projet commun ; c'est aussi bien sûr écouter et prendre en compte.

*"Vos discours seront pris en tant que promesses, vos décisions seront des preuves, vos comportements seront autant de signes"* (Le Consultant Bruno de Courrèges s'adressant aux managers).

Cette citation résume à elle seule l'importance, la valeur d'exemple, l'effet (ou le contre-effet) sur la motivation que revêt en période de fusion tout acte de "communication" réussi ou manqué, qu'il soit du domaine de l'"Ecoute", de la "Parole", du "Faire".

La communication ne s'improvise pas plus en période d'intégration qu'en période normale. Elle se planifie et se gère en fonction des cibles de personnel différentes, des périodes et des rythmes du changement, des contraintes internes et externes. Un plan spécifique et une cellule dédiée à la communication intégration est une nécessité ; il n'est pas forcément inutile de rappeler qu'il faut communiquer sur la "vérité" et que tout le monde n'a pas de dispositions de communicant.

TotalFina © J. Burlot



Il faut occuper le terrain au moins autant en écoutant qu'en annonçant. Même quand, pour des raisons sociales ou financières, on ne peut rien dire de très nouveau, maintenir le contact, parler de ce qui est en train de se faire, annoncer les échéances où les projets deviendront publics, est important et essentiel pour maintenir la sérénité et la cohésion et éviter les rumeurs déstabilisatrices, la perte de crédit du management qui "ne sait rien ou ne veut rien dire".

### La gestion des ressources humaines

Il est trivial et souvent galvaudé, à la limite du discours convenu et de la langue de bois, d'insister sur l'importance de la gestion et de l'attention portée aux personnes pendant une phase de fusion, et pourtant disons-le très fort encore une fois...

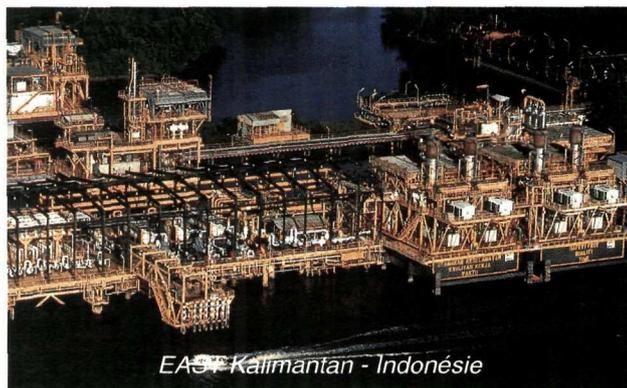
Comme pour la communication le vecteur privilégié de cette gestion devrait être la hiérarchie, mais celle-ci est, en période de fusion, soit elle-même déstabilisée et incapable d'assumer ce rôle, soit à tout le moins écartelée entre le maintien du fonctionnement normal de l'entreprise, l'avancement de l'intégration, la préparation de sa nouvelle organisation (nominations, affectations), et la gestion des innombrables problèmes individuels pour laquelle elle n'a pas forcément le goût, la formation ou le temps.

Le processus doit commencer par le haut, avec la nomination rapide des dirigeants et leur propre effort d'intégration aussi bien culturel que professionnel, puis se décliner vers le bas aussi vite que le permettent les contraintes sociales et légales, avec l'accompagnement, le soutien, et les messages adéquats permettant à chacun de retrouver ses marques (son poste, sa mission, ses relations). Le corps social de la nouvelle entreprise restera sourd à tout projet d'avenir tant que ces préalables stabilisants ne seront pas remplis.

## Conclusion

Alors 1 + 1 est très nettement supérieur à 2. ●

TotalFina © Y. Arthus-Bertrand





# Notre plus belle destination, c'est vous

*Aéroports de Paris  
une porte ouverte  
sur d'autres horizons*

*Servir les passagers dans les meilleures conditions.  
Répondre aux besoins des compagnies aériennes,  
et de nos partenaires. C'est la mission d'Aéroports  
de Paris, l'entreprise gestionnaire du plus vaste  
domaine aéroportuaire européen.*

*Parce que c'est vous, notre plus belle destination.*

**ADP**  
Aéroports de Paris

# Piloter la transformation des entreprises

**Aujourd'hui, sous de multiples contraintes liées aux modalités de financement de leurs entreprises ou de l'évolution radicale des marchés dans lesquels ils opèrent, la plupart des dirigeants cherchent activement à transformer leurs entreprises en essayant d'améliorer radicalement la performance via une modification des comportements et compétences à tous les niveaux. Malheureusement, la plupart n'ont pas de méthode éprouvée pour réfléchir à ce véritable défi.**



**François-Daniel MIGEON**  
IPC 93

Mckinsey & Co associé

Si vous demandez à l'équipe dirigeante de votre entreprise à quoi reconnaît-on un bon plan d'activité, il est probable que les opinions convergeront. En revanche, si vous lui demandez – de préférence au beau milieu d'un programme de changement – quelles sont les caractéristiques d'un bon plan de changement, vous risquez fort d'obtenir autant d'avis que l'équipe compte de membres. Le directeur financier insistera sur la définition de nouveaux indicateurs financiers, le directeur opérationnel sur la mise en place d'un programme qualité, le directeur des ressources humaines sur l'ajustement des rémunérations et de la formation, et le directeur marketing sur une plus grande focalisation de l'ensemble du personnel sur le client. Chacun trouvera largement de quoi étayer sa position dans la presse managériale et le jargon en vogue.

Cette cacophonie est doublement regrettable. La première raison, et la conséquence plus flagrante, est que si rien n'est fait pour y remédier, la montagne risque fort accoucher d'une souris. En effet, les changements ambitieux et systémiques initialement envisagés pourraient bien se transformer en un train de mesures hétéroclites et ponctuelles. La seconde, moins frappante mais peut-être plus inquiétante, est qu'elle peut également entraver le genre de discussion de fond qui permet à la direction de travailler de concert à la réalisation d'un objectif commun. Le P-DG d'une entreprise confrontée à des changements de grande envergure doit, par définition, être l'instigateur et l'animateur de ce type de discussion à haut niveau. Si le dialogue n'est pas possible,

le programme de changement ne sera ni focalisé, ni intégré, ni équilibré. Et l'amélioration de la performance restera marginale.

Pourtant, aujourd'hui, l'une des principales missions des PDG consiste à "doper" la performance de leur entreprise. "Pour atteindre nos objectifs de performance ou continuer à distancer nos concurrents, nous devons nous remettre en question" reconnaissent-ils, "nos méthodes de travail doivent être complètement refondues". Mais si les dirigeants ne sont pas capables de concrétiser leurs paroles en une plate-forme cohérente de discussion et d'apprentissage, les chances de définir un programme de changement efficace, concret et gérable s'amenuiseront considérablement.

Pour être efficace, la discussion doit reposer sur un *cadre de référence* commun pour structurer les activités et les responsabilités, d'un *itinéraire* pour définir le bon enchaînement, et de *principes directeurs* sur les "lois naturelles" régissant la transformation des entreprises. Ces trois outils sont indispensables à une discussion fructueuse car ils permettent au P-DG de piloter un programme de changement focalisé, équilibré et intégré.

## Le "triangle de la transformation"

D'après notre expérience, il est impossible d'atteindre des niveaux acceptables d'amélioration de la performance en mettant en place un seul type d'initiatives de changement. Même lorsque les entreprises investissent beaucoup de temps, d'argent et d'énergie dans un programme de grande envergure axé sur la qualité, la formation ou le recentrage de la culture d'entreprise, les résultats concrets – par exemple en termes de satisfaction de la clientèle, de respect des délais de livraison ou de réduction des coûts – sont systématiquement largement en deçà des attentes. Corollaire : frustrations, personnel épuisé et de plus en plus cynique et dégradation de la position concurrentielle.

Les exemples d'échec de programmes axés sur un seul type d'initiatives abondent. De récents travaux ont démontré que près de deux tiers des entreprises mettant en place un programme qualité destiné à impliquer davantage le personnel ne sont pas satisfaites des progrès réalisés. D'autres types d'initiatives individuelles, tout aussi bien intentionnées, rencontrent des difficultés similaires.

Au milieu des années 90, la direction d'un groupe industriel a lancé des initiatives ambitieuses en répercutant sa vision du changement à tous les échelons. Chaque usine s'est basée sur la vision du groupe pour définir sa propre vision de l'entreprise. La direction a parcouru le pays de long en large pour expliquer ses objectifs et témoigner de son engagement personnel. Un large éventail de programmes de formation a été défini à l'échelle du groupe, se focalisant sur des thèmes comme le management participatif et les compétences en leadership situationnel, le développement des équipes et la résolution de problèmes en groupe. Tous les trimestres, les cadres étaient convoqués au siège pour expliquer comment ils mettaient en œuvre le programme à leur niveau.

Trois ans plus tard, il fallut bien se rendre à l'évidence que les progrès réalisés restaient sporadiques. Découvrir que le changement était nécessaire n'avait pas suffi. Aucun processus n'avait été défini pour décliner les objectifs du groupe en objectifs spécifiques, axés sur la performance, pour les différentes fonctions, usines ou ateliers. L'encadrement n'avait pas des compétences nécessaires pour définir ces objectifs de façon à inciter le personnel à trouver en permanence de nouveaux moyens d'améliorer la performance. Les nouveaux programmes de formation n'étaient pas directement liés aux principaux leviers d'amélioration de la performance.

Nous nous sommes penchés sur l'expérience de plus de trente grandes entreprises ayant lancé des programmes de changement de grande envergure au cours des dernières années. Même si chaque programme a ses spécificités, nous avons constaté que ceux qui donnaient les meilleurs résultats étaient systématiquement axés sur trois grands types d'initiatives tandis que les moins performants étaient invariablement focalisés sur un ou deux des trois axes du changement :

- *La détermination du cap par le top management* afin

de focaliser les énergies et de créer les conditions préalables à l'amélioration de la performance.

- *L'amélioration de la performance de l'ensemble du personnel* afin que tout le monde adopte une nouvelle approche en matière de résolution de problèmes et d'amélioration de la performance.
- *La reconfiguration des processus clés* afin d'établir de nouveaux liens entre activités, fonctions et informations, et obtenir ainsi une amélioration radicale des coûts, de la qualité et des délais.

Ces trois axes forment ce que nous avons appelé le "triangle de la transformation", un modèle équilibré et intégré permettant de regrouper des initiatives distinctes en un programme global cohérent.

Chaque axe est indispensable. Si la direction ne donne pas d'orientations ou les définit mal, l'encadrement ne saura pas sur quoi axer les nouveaux savoir-faire ou activités. Si les échelons inférieurs ne participent pas, la motivation retombera, la dynamique s'essoufflera, certaines opportunités d'amélioration seront négligées et de nouveaux savoir-faire et comportement ne seront pas définis. Si l'on ne crée pas de processus transversaux, les initiatives propres aux différentes fonctions ne permettront pas d'obtenir la masse critique de changements requise. Un nouveau programme qualité ici, un nouveau programme de formation là, des groupes de

réflexion sur la stratégie interne, et un exercice destiné à favoriser l'esprit d'équipe risquent fort de constituer un ensemble disparate davantage susceptible de saper l'enthousiasme que de le stimuler. Une amélioration radicale de la performance n'est possible que si les initiatives portent simultanément sur les trois axes et sont coordonnées.

#### *La détermination du cap par le top management*

La première étape consiste à définir des orientations claires et cohérentes afin de créer les conditions nécessaires à l'amélioration de la performance. Dans la plupart des programmes que nous avons analysés, l'équipe de direction concertait ses efforts pour clarifier les priorités,

dynamiser le personnel et montrer sa volonté de changer la performance et les comportements, en adoptant différentes approches, allant de la définition de nouveaux thèmes et visions à la définition de nouveaux indicateurs et objectifs.



**LE TOP MANAGEMENT  
DOIT SE MOUILLER.**

### *L'amélioration de la performance de l'ensemble du personnel*

Si la détermination du cap par le top management focalise les efforts et créent les conditions préalables à un changement radical, elle ne permet pas de le concrétiser. L'un des plus grands obstacles à surmonter est l'opinion – largement répandue au sein des directions – selon laquelle “tout ce que nous avons à faire pour obtenir le changement souhaité est de dire au personnel ce que nous voulons, puis lui offrir un peu de formation et quelques récompenses”. Cette approche peut marcher si l'entreprise a les compétences requises pour réaliser le changement attendu (décliner un produit existant, par exemple) mais elle est inadaptée à un changement nécessitant une redéfinition des méthodes de travail (passer d'une orientation produit à une orientation client, par exemple). Dans ce dernier cas, les savoir-faire, systèmes et attitudes actuels de l'entreprise sont en général tellement différents des nouvelles attentes, qu'un processus beaucoup plus participatif est nécessaire pour réorganiser l'entreprise si l'on veut obtenir des résultats durables.

Il est donc essentiel qu'un nombre important de salariés issus de toutes les entités de l'entreprise (services opérationnels, services généraux et équipes de gestion) participent activement à l'amélioration de la performance et fassent preuve de créativité. Pour cela, ils ont besoin de processus rigoureux pour identifier les écarts de performance et définir des plans permettant de les combler.

Cependant, pour être réellement efficaces, ces approches doivent être adaptées aux défis, savoir-faire et degré de préparation au changement propres à chaque entité de l'entreprise.

- *Les opérationnels* se focaliseront plutôt sur l'amélioration des coûts, de la qualité ou des délais de livraison des produits et services. Dans une compagnie de chemins de fer, par exemple, les équipes opérationnelles de chaque gare terminus ont analysé les retards et amélioré la ponctualité de 59 pour cent.
- *Les services fonctionnels* privilégieront les activités qui augmentent la valeur des produits ou services grâce à des initiatives associant les opérationnels. Dans une compagnie d'assurances, les équipes “finance” et “ressources humaines” ont redéfini les systèmes de planification et de rémunération afin de les adapter aux changements de comportements aux agents.
- *L'encadrement* aura tendance à se concentrer sur l'identification des opportunités d'amélioration de la performance les plus attrayantes et sur la définition de processus permettant de les exploiter. L'équipe de direction d'une entreprise sidérurgique a commencé par des initiatives relativement simples, visant à améliorer la sécurité et la propreté, avant de passer

à la configuration de processus sophistiqués destinés à améliorer le rendement, la productivité du travail et les délais de production.

La qualité des initiatives qui pourront être prises pour améliorer la performance de l'ensemble du personnel dépend en fait de trois facteurs précis :

- *Leur périmètre.* Dans la plupart des cas, les efforts intensifs de résolution de problèmes doivent être étendus à l'ensemble de l'entreprise. La démarche habituellement suivie pour les pilotes consiste en revanche en un test sur un ou deux sites isolés, suivi d'une période d'observation d'environ un an, puis d'une réévaluation de l'effort.
- *Leurs objectifs.* Les initiatives participatives ne se limitent pas à la mise en œuvre d'une solution. Leurs objectifs sont multiples : améliorer la performance rapidement et durablement, développer de nouveaux savoir-faire, mieux préparer au changement, et mieux comprendre comment l'entreprise doit s'adapter pour pérenniser les améliorations.
- *Le processus de mise en œuvre.* Ces initiatives dépendent de l'efficacité du processus de résolution de problèmes, c'est-à-dire de la créativité des méthodes permettant d'associer le personnel à l'amélioration de la performance et de redéfinir le travail. Le processus ne se borne pas à suivre les directives de mise en œuvre d'une solution définie par d'autres.

### *La reconfiguration des processus clés*

La détermination du cap par le top management et l'amélioration de la performance de l'ensemble du personnel ne sont cependant pas la panacée puisqu'elles s'inscrivent dans le cloisonnement organisationnel existant. Certaines opportunités d'amélioration radicale ne peuvent être exploitées que grâce à une reconfiguration multifonctionnelle des processus clés, c'est-à-dire en établissant de nouveaux liens entre les personnes, les activités et les informations. L'objectif d'une reconfiguration des processus clés est d'améliorer simultanément et de façon spectaculaire (de 25 à 75 %, voire plus) les coûts, la qualité et les délais en recentrant le travail et les décisions sur des flux transversaux, qui suppriment les barrières fonctionnelles, géographiques et organisationnelles, et non plus sur les voies hiérarchiques.

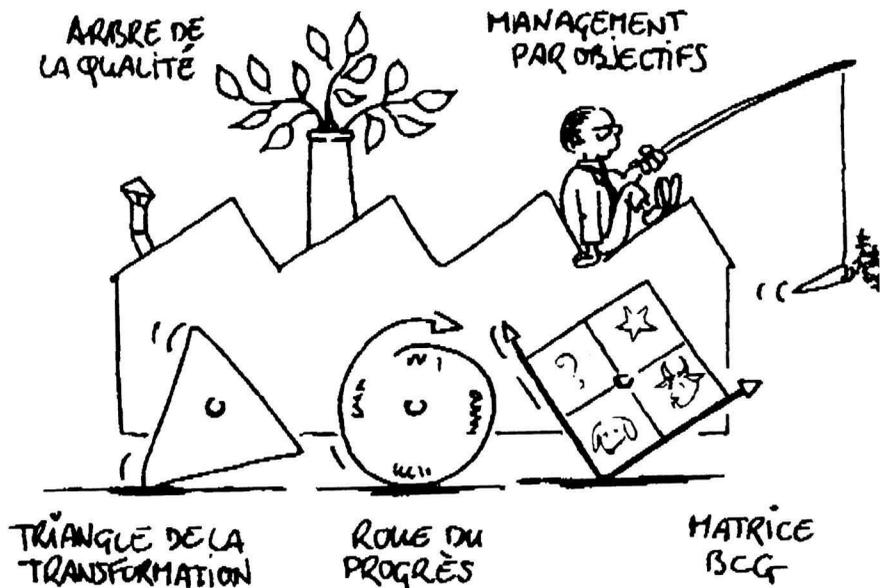
En fait, même si certaines refusent de l'admettre, l'essentiel de la valeur que l'entreprise crée pour le client se concentre sur quelques processus clés (entre 3 et 5). Dans l'électronique grand public, par exemple, le développement produits pourrait être un processus clé puisqu'il établit des liens avec les activités des fonctions R&D, production, marketing et distribution pour fournir aux clients un flux continu de produits innovants. D'une certaine manière, les entreprises ont toujours mis en place des initiatives transfonctionnelles. Mais la reconfiguration des processus clés va plus loin puis-

qu'elle se focalise sur la performance, se concentre sur les rares processus permettant de créer de la valeur et de se démarquer des concurrents, et facilite les changements d'organisation, de systèmes managériaux et de communication nécessaires à la pérennisation des nouveaux niveaux de performance.

## Maîtriser le "triangle de la transformation"

Ce qui importe dans la mise en œuvre de ce triangle de la transformation, c'est que les initiatives soient :

- *Focalisées.* Une entreprise peut obtenir de bons résultats même si sa stratégie est imparfaite, pas si ses objectifs sont flous. En période de changement, l'attention peut se cristalliser sur les modifications à apporter à la culture de l'entreprise au détriment des objectifs concrets de performance. C'est en quelque sorte à mettre la charrue avant les bœufs, puisque la meilleure façon de changer la culture est de travailler simultanément à l'amélioration de la performance.
- *Intégrées.* On agit sur les trois axes *simultanément* en faisant en sorte qu'ils se *renforcent mutuellement*. Selon la nature du problème et l'objectif, différents axes sont privilégiés. S'il s'agit de recadrer la stratégie ou de définir des orientations, les principales initiatives seront probablement directives ; s'il s'agit d'impliquer les opérationnels, elles seront participatives ; et lorsqu'il existe de multiples interactions entre fonctions, on aura recours à une reconfiguration transversale des processus clés. Mais quel que soit l'axe privilégié, il est impératif d'intégrer les initiatives sur les trois axes pour obtenir une amélioration radicale de la performance.
- *Équilibrées.* Le poids relatif de chaque axe doit faire l'objet d'une attention particulière. Faire la part belle aux initiatives directives peut engendrer cynisme et confusion. Mettre exagérément l'accent sur les initiatives participatives peut amener le personnel à se focaliser sur des thèmes ne permettant pas de se différencier de la concurrence. Privilégier systématiquement les processus multifonctionnels risque d'aboutir à une solution si complexe que l'entreprise serait incapable de la mettre en œuvre.
- *Axées sur le travail en équipe.* Les équipes jouent un rôle crucial pour chacun des axes. Pour les initiatives directives, il est impératif de constituer une équipe de direction pour intégrer les actions et piloter le processus. Pour les initiatives participatives, des centaines d'équipes d'amélioration de performance seront mi-



ses en place à tous les niveaux de l'entreprise. Pour les initiatives multifonctionnelles, les équipes doivent être composées de membres issus des différentes fonctions de l'entreprise.

## En guise de conclusion

Les techniques utilisées ont moins d'importance que le respect d'un ensemble de principes sous-jacents. En nous basant sur de nombreuses expériences, nous avons réussi à définir ces principes ou "lois naturelles" :

**L'objectif, c'est la performance.** Ce principe peut d'autant plus facilement être oublié que, de nos jours, l'attention est cristallisée par la qualité, le service, la responsabilisation, les nouveaux savoir-faire et la culture. Ce sont, bien évidemment, des objectifs importants, mais ils doivent s'inscrire dans un programme de performance global et être suivis via des indicateurs de performance chiffrés (accroissement du CA, réduction des coûts ou meilleure utilisation des actifs). Par exemple, les dirigeants doivent comprendre dans quelle mesure la qualité permet d'accroître la part de marché dans certains segments de marché ou la responsabilisation d'accélérer les décisions opérationnelles et de réduire les coûts.

Deux raisons justifient l'établissement de tels liens.

Premièrement, la direction doit quantifier les avantages potentiels afin d'avoir les éléments nécessaires pour déterminer le budget du processus de transformation et son degré de priorité. Si elle ne le fait pas, le projet risque fort de capoter en raison d'un manque de focalisation et de mobilisation.

Deuxièmement, les opérationnels ont besoin d'orientations claires en ce qui concerne les points sur lesquels ils doivent se focaliser et les indicateurs à mesurer. De

simples exhortations à l'amélioration de la qualité ou du service peuvent inciter certaines unités à identifier les leviers clés de performance à l'échelle de l'entreprise, mais le processus sera vraisemblablement long et itératif. Il est beaucoup plus efficace d'envoyer un message simple et clair du genre "pour la ligne 4 de l'usine, l'amélioration de la qualité consiste à réduire le taux d'immobilisation des machines et à accroître le rendement".

**La stratégie et l'organisation restent importants.**

Hypnotisées par la promesse d'amélioration continue, certaines entreprises peuvent oublier que le processus de transformation ne permet pas de surmonter les handicaps stratégiques et organisationnels fondamentaux. Si la technologie est inadaptée, les actifs obsolètes et la proposition de valeur non différenciante vis-à-vis des concurrents, un programme de transformation ne peut à lui seul sauver l'entreprise. Tout programme d'amélioration radicale de la performance doit reposer sur une stratégie gagnante, une structure économique et une organisation viables.

**Les équipes sont la pierre angulaire.** Pour réussir un programme de changement, des gisements d'énergie supplémentaires doivent être trouvés à tous les échelons pour que l'entreprise continue à fonctionner normalement tout en développant les compétences et les outils de demain. Concrètement, cela consiste à identifier les opportunités de constituer des équipes et à créer les conditions qui leur permettront de devenir des entités très performantes.

**Le processus doit incarner les valeurs.** Il est impossible de focaliser le personnel sur la performance et de le responsabiliser si le programme de changement perpétue une hiérarchie rigide ou accorde davantage d'importance aux moyens qu'aux résultats. Pour réussir, le processus doit incarner les valeurs souhaitées. Les dirigeants doivent clairement expliquer les valeurs

qu'ils partagent et leur lien avec la performance. Ils doivent également veiller à ce que leur comportement reflète ces mêmes valeurs. Par exemple, s'assurer que le processus de transformation est suivi en permanence pour mesurer sa performance et l'ajuster le cas échéant ("amélioration continue") ou que les opérationnels ont reçu des directives claires pour prendre les décisions qui leur sont déléguées ("responsabilisation").

**Le programme doit tirer parti des enseignements et être évolutif.**

Les programmes de transformation sont par nature des processus complexes aux multiples facettes. Les dirigeants sont souvent tentés d'établir un schéma directeur, de déclarer que la phase de planification est close, puis de déléguer la mise en œuvre. Les programmes efficaces sont gérés différemment. Les dirigeants ont conscience que tout ne peut être planifié. Ils tirent des enseignements au fur et à mesure et font évoluer le programme en conséquence.

Au départ, les objectifs de tels programmes sont parfois vagues et le processus limité, par exemple benchmarking ou définition d'une vision. Mais les programmes performants précisent leurs objectifs tous les 3 à 6 mois, et tirent les leçons de l'expérience acquise. "Nous serons les N° 1 du secteur en termes de satisfaction client", peut très bien être un objectif initial. Encore faut-il ne pas en rester là. Au fil du temps, les objectifs doivent être affinés.

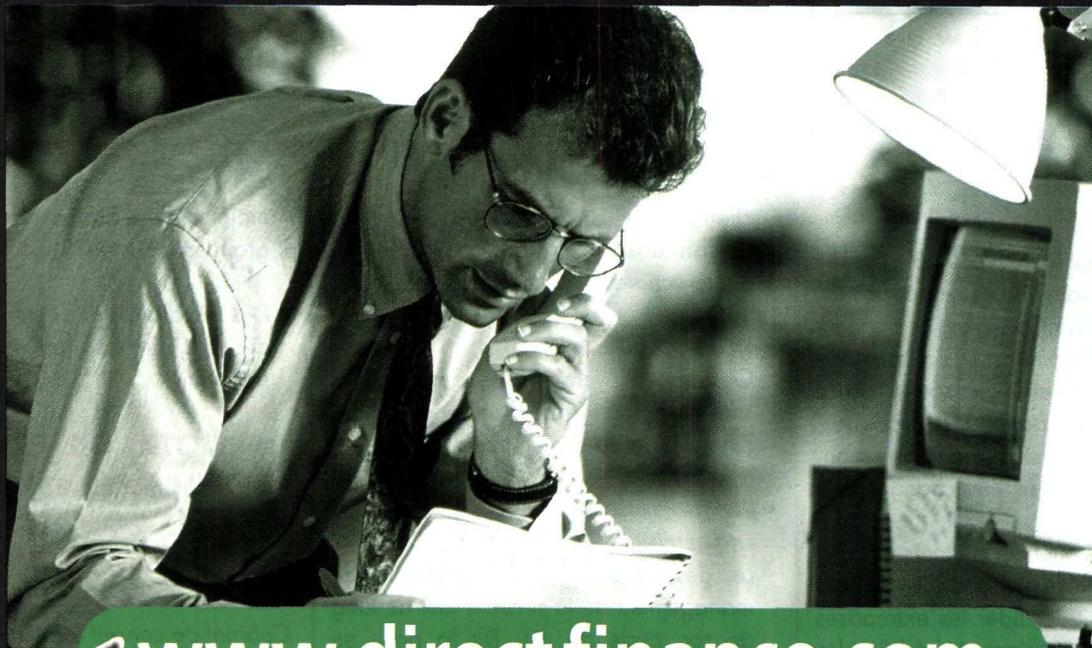
**La focalisation est essentielle.** L'entreprise peut facilement être dépassée par la complexité du changement et dissiper son énergie avant que le programme ait atteint ses objectifs. Les programmes qui exhortent le personnel à "tout régler d'un coup" ne donnent pas de bons résultats. Il est beaucoup plus judicieux de sélectionner un nombre restreint d'objectifs pour une période donnée et de focaliser toute son énergie sur ces objectifs jusqu'à l'obtention de progrès mesurables. ●



*Les équipes sont la pierre angulaire.*

# Gérez en Bourse par Internet

Plus vite, encore mieux, toujours moins cher.



 [www.directfinance.com](http://www.directfinance.com)

**Direct Finance, l'efficacité en Bourse**

## Plus vite :

- Vos ordres 24h/24 par Internet, Minitel (3614), téléphone, WAP...
- Transmission sécurisée en 3 secondes sur les marchés.

## Mieux... :

- Tous les marchés et services : Premier Marché, service SRD, Second Marché, Nouveau Marché, Monép...
- Tous les instruments financiers : Actions, Obligations, Warrants, MONEP, SICAV, FCP, P.E.A., Assurance Vie...
- Toutes les places : Paris, New-York, Londres, Tokyo, Francfort...
- Cours et tendances des marchés en temps réel (T + 0).
- Avis et conseils des meilleurs bureaux d'étude : Détroyat et Associés, SG Securities, ABN AMRO, Aurel Leven, BNP Equities, CLSE, Lehman Brothers, CCF Securities...
- Dernières informations sur les sociétés, activités, bilans résumés sur 3 ans, graphes...
- Outils d'analyse et de sélection : stocks screening, funds screening, alertes personnelles en temps réel par fax, téléphone, e-mail...
- Reporting complet du portefeuille géré en temps réel.

## Moins cher :

- Frais (courtage et droits de garde) trois fois moins chers que ceux des intermédiaires traditionnels
- Courtage : 7,77 € TTC + 0,2 %TTC  
ou forfait P.E.A. : 14,6 € TTC (jusqu'à 1 000 000 €... !)
- Droits de garde et tenue de compte gratuits si plus de 5 transactions / mois
- Services gratuits : informations, conseils, cours en temps réel, internet, minitel, OST, coupons, etc...

Nouveau tarif  
au 01.09.2000

## **Pour en savoir plus ou pour ouvrir un compte :**

Téléphone : 0 800 800 040 (appel gratuit),  
Internet : [www.directfinance.com](http://www.directfinance.com),  
Minitel : 3614 DIRECT (0,37 F/mn)

**DIRECT FINANCE**

Entreprise d'investissement agréée, transmetteur d'ordre pour le compte de tiers,  
habilité à la tenue de compte - conservation - Loi du 2 juillet 1996.

19, avenue George V - 75008 PARIS

Retournez ce coupon à : **Direct Finance - 19, av George V - 75008 PARIS**

Dossier(s)  
souhaité(s)

(cochez)

- Ouvrir ou transférer  
votre compte titre
- Ouvrir ou transférer votre PEA
- L'assurance-vie «on line»

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code Postal : \_\_\_\_\_ Ville : \_\_\_\_\_

Tél (heures de bureau) : \_\_\_\_\_ PCm 09.0



## Pea Consulting

Adresse :  
27, rue du Colonel Pierre Avia  
75015 PARIS

Téléphone : 01 55 95 40 00

Fax : 01 55 95 40 01  
www.pea.fr

E-mail : pea@pea.fr

## Associate Partners :

Hervé Hillion  
Didier Rousseau  
Fabrice Bonneau  
Alain Martin  
Dominique Hebert  
Norbert Cohen

## Groupe EURIWARE

Effectifs : 100 consultants

Chiffre d'affaires : 100 MF

## NOTRE ACTIVITE

Pea Consulting est le nouveau pôle conseil du Groupe Euriware issu du regroupement de PEA et d'Eurisys Consulting.

PEA Consulting s'appuie sur sa connaissance des secteurs industriels et sur son expertise reconnue de l'optimisation des processus, des métiers et des systèmes d'information, et de l'accompagnement du changement.

PEA Consulting bénéficie d'atouts métiers, savoir-faire et méthodologie lui donnant une forte capacité d'aider les entreprises à reconcevoir les "Business Models" et les "Business Process" face aux enjeux de la Net Economie et de gérer les changements nécessaires au niveau des organisations, des hommes et des technologies de l'information.

## PEA Consulting se positionne parmi les leaders du conseil pour l'industrie et les services avec trois axes stratégiques de développement :

- Une offre globale d'optimisation des processus opérationnels de CRM (Customer Relationship Management), de SCM (Supply Chain Management), de la Design Chain, de la Sécurité Industrielle et de la Business Intelligence.
- L'utilisation des nouvelles technologies Internet comme levier de transformation des Business Models.
- Le déploiement des compétences métiers fortes par secteur industriel.

## NOS DOMAINES D'INTERVENTION

### Le savoir faire de PEA Consulting s'organise autour de 5 pôles de compétences majeures :

- Supply Chain Management et E-Procurement : conception, planification et exécution.
- Customer Relationship Management et E-Business : analyse de la valeur du

client, mise en place de e-services personnalisés, stratégie différenciée d'interactions multi - canaux...

- **Product Life Cycle Management**  
Gestion du cycle de vie des produits sur la globalité des processus : de l'innovation au client final...
- **Organisation et sécurité industrielle**  
Le développement des systèmes de management de la sécurité tout au long de son cycle de vie. De la prise en compte des comportements humains à l'accompagnement au changement.
- **Business Intelligence et gestion**  
Diagnostic stratégique, externalisation des fonctions, gestion des compétences, portail d'entreprise, reporting opérationnel et financier...

## NOS REFERENCES

Air France Industries, Alcatel Câble, Alstom, Aventis, General Electric, Aussedat-Rey, Blédina, Brandt, Cartier, Carrefour, Degremont, EDF, ELF, Essilor, France Telecom, Glaverbel, Geodis, Groupe Danone, La Poste, Merck, Pierre Fabre, SNCF, Legrand, Matra Automobile, Michelin, Plastic Omnium, PSA Peugeot Citroën, Renault, Rhône-Poulenc Rorer, Rhodia Chimie, Sernam, Steelcase Strafor, Thomson CSF, Total, Turbomeca, Usinor, Valéo, Visteon, Yoplait...

## VOTRE PROFIL

Pour accompagner son activité, PEA Consulting recherche :

- Des jeunes diplômés issus de grandes écoles d'ingénieurs - Ponts et Chaussées, Centrale, Mines, Polytechnique, ENSTA - et de commerce - ESSEC, HEC, ESCP.
- Des managers et consultants seniors à fort potentiel et motivés par des projets

majeurs de e-business dans de grands groupes industriels.

- Des étudiants en dernière année ou des stagiaires de longue durée, et des apprentis.

## NOTRE DIFFERENCE : DEVELOPPER ET VALORISER DES COMPETENCES INNOVANTES

Cabinet de conseil à taille humaine :

- Suivi professionnel personnalisé
- Evolution professionnelle rapide
- Echange et partage de l'expérience

Dynamisme et réactivité :

- Entrepreneurship
- Polyvalence et mobilité de nos consultants

Une expérience irremplaçable :

- Une approche globale des missions de conseil : de l'évaluation des enjeux à la mesure des résultats de performances obtenus
- Diversité des missions et des secteurs d'activités
- Enrichissement professionnel par un partage des compétences et du savoir-faire

Adressez votre candidature à :

Claire Thouvenin ou  
Claire.thouvenin@pea.fr

G R O U P E

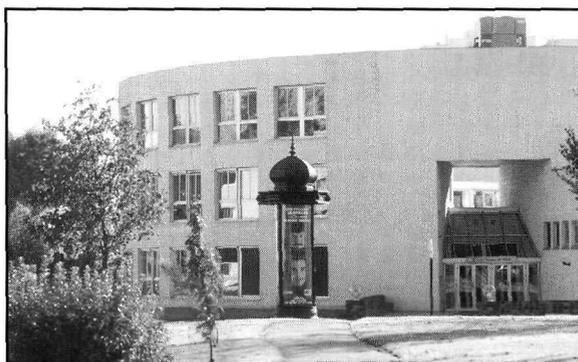
HEC

# Programme MBA (isa)

UN ENJEU POUR VOTRE CARRIÈRE INTERNATIONALE

## UNE EXPÉRIENCE MULTICULTURELLE EXCEPTIONNELLE

- 73 % de participants issus de 25 pays dans le monde
- Des échanges avec 37 des meilleurs MBA mondiaux
- 200 entreprises multinationales recrutant sur le campus
- Un réseau international de 20 000 anciens dans 50 pays



PROCHAINES RENTRÉES :  
JANVIER 2001/SEPTEMBRE 2001

APPELER ALICE LECONTE : 01 39 67 73 79

Groupe HEC - Programme MBA (isa)  
78351 Jouy-en-Josas Cedex  
Fax : 01 39 67 74 65 - E-mail : [isadmission@hec.fr](mailto:isadmission@hec.fr)

[www.mba.hec.fr](http://www.mba.hec.fr)



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS



# LES DOMMAGES CAUSÉS AUX FORÊTS FRANÇAISES par les tempêtes de décembre 1999

## Résumé de la conférence de Xavier LAVERNE Ingénieur Général du Génie Rural, des Eaux et des Forêts devant le groupe des Ingénieurs des Ponts et Chaussées Retraités

*Les 26, 27 et 28 décembre 1999, deux dépressions très profondes ont successivement traversé la France, provoquant des tempêtes d'une rare violence, qui ont causé la mort d'environ 110 personnes et des dommages considérables aux forêts.*

### Un phénomène météorologique exceptionnel

La dépression du 26 décembre (960 hPa) a traversé très rapidement le nord de la France d'ouest en est, à une vitesse de 100 km/h. Elle a abordé le Finistère 2 heures du matin et a atteint l'Alsace 11 heures. Elle a ensuite poursuivi sa trajectoire en Allemagne et s'est dirigée au-delà du Danemark.

Cette dépression a entraîné des vents très violents sur une bande de 150 km de largeur, se renforçant l'intérieur des terres, sous l'influence de jet-streams (vents de haute altitude allant d'Amérique vers l'Europe) qui avaient une vitesse de 350-400 km/h.

Les vitesses instantanées du vent ont été relevées :

Pontorson et Paris Tour Eiffel (216 km/h), Paris-Montsouris (169 km/h), Alençon et Melun (166 km/h), Colmar (165 km/h), Metz (155 km/h), Orléans (151 km/h).

La vitesse moyenne du vent sur 10 minutes a été souvent supérieure à 100 km/h.

La dépression des 27 et 28 décembre (965 hPa) s'est déplacée très rapidement comme la première, à une vitesse d'environ 100 km/h, selon un axe Nantes - La Rochelle - Clermont-Ferrand - Grenoble, avant d'atteindre la Suisse. Elle a surtout frappé le Sud-Ouest. Le coefficient de marée important a accentué les dégâts dans les régions côtières.

Les vitesses instantanées du vent ont été relevées :

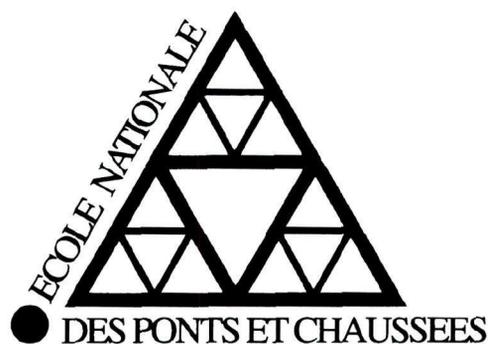
Ile-d'Oléron (198 km/h), Cap-Ferret (173 km/h), Biscarrosse (166 km/h), Clermont-Ferrand (159 km/h), La Rochelle (151 km/h), Limoges (148 km/h).

En France, la première dépression a causé la mort d'une quarantaine de personnes et la seconde de 70 environ, dont 20 en Charente-Maritime.

### Les grandes tempêtes récentes

La tempête de novembre 1982 a touché le Massif Central (5 millions de m<sup>3</sup> de bois abattus) et a fait 12 morts. Celle d'octobre 1987 a touché la Bretagne (8 millions de m<sup>3</sup> de bois abattus) et le sud de l'Angleterre avec des vents de 180 km/h.

# Complétez votre formation à l'Ecole nationale des ponts et chaussées



## MASTÈRES SPÉCIALISÉS

*Des formations de haut niveau  
à finalité professionnelle*

L'Ecole des ponts délivre 8 mastères spécialisés, accrédités par la Conférence des grandes écoles, dans les domaines du génie civil, de l'aménagement et de l'urbanisme, de l'environnement, des transports et du management.

Ils donnent une formation professionnelle complète de niveau supérieur à des ingénieurs et des étudiants déjà diplômés.

L'enseignement, d'une durée de douze à quinze mois, est dispensé par des professeurs praticiens et un stage est inclus dans la formation.

## COPERNIC

*Pour les pays de l'Est*

Créé en 1990, par l'Ecole nationale des ponts et chaussées, l'Ecole des mines de Paris, Sciences Po et le Collège des ingénieurs, le programme Copernic est ouvert aux diplômés de l'Europe centrale et orientale et de la CEI.

Il forme au management et à l'étude du monde contemporain chaque année 40 étudiants en vue de les préparer à travailler dans une entreprise française et dans leur pays.

## PONTS FORMATION EDITION

*La formation continue de l'Ecole des ponts*

Depuis 20 ans, une équipe pluridisciplinaire au service du développement des entreprises et du perfectionnement des compétences techniques et manageriales dans les secteurs de l'aménagement, de l'environnement, du transport et du génie civil, 6 000 professionnels bénéficient de son action tous les ans.

*Pour tous renseignements :*

*Mastères : 01 64 15 39 17*

*Copernic : 01 49 54 72 80*

*Ponts Formation Edition : 01 44 58 27 13*

**ENPC - 28, rue des Saints-Pères  
75007 PARIS**

**ENPC - 6, avenue Blaise-Pascal  
Cité Descartes  
Champs-sur-Marne  
77455 MARNE-LA-VALLEE  
Cedex 2**

Celle de janvier-février 1990 a touché la moitié nord de la France (5 millions de m<sup>3</sup> de bois abattus) et l'Allemagne (65 millions de m<sup>3</sup>).

Les tempêtes de décembre 1999 ont provoqué en France des dégâts considérables (144 millions de m<sup>3</sup> de bois abattus), très supérieurs à ceux causés en Allemagne (27 millions de m<sup>3</sup>), au Danemark (4 millions de m<sup>3</sup>) et en Suisse (12 millions de m<sup>3</sup>). Les régions les plus touchées ont été le nord-est et le sud-ouest. Au sud de l'Île-de-France et en région Centre les dégâts ont été moins importants que ceux causés par la tempête de 1967.

La violence et surtout l'étendue géographique des tempêtes de décembre 1999, sont sans précédent en France, même si des dégâts très importants et tendus aux forêts françaises sont signalés par les historiens en 1716 et 1739.

### **Les tempêtes de décembre ont-elles un lien avec un éventuel réchauffement climatique ?**

Le réchauffement global de l'atmosphère n'est pas prouvé avec certitude. On ne peut pas attribuer un événement singulier à un changement climatique. Pour apprécier une évolution, il faudrait plusieurs centaines d'années de données climatiques comparables.

Les météorologues américains mettent le réchauffement climatique toutes les sauces pour justifier de nouveaux crédits...

Les spécialistes sont donc très prudents, même si la courbe de l'évolution des dégâts aux forêts européennes depuis un siècle est très troublante.

### **Des dégâts d'une ampleur sans précédent**

Jamais, en France, autant d'arbres n'avaient été abattus par une tempête. Les 144 millions de m<sup>3</sup> de chablis (arbres abattus) provoqués par les tempêtes de décembre 1999 sont un record absolu. Ils représentent 3,4 fois l'abattage de bois annuel (43 millions de m<sup>3</sup> en moyenne), ce qui est considérable, et une superficie d'environ 500 000 ha, soit l'équivalent d'un département. Ils ne représentent toutefois que 7 % du volume total des forêts



françaises et moins de 2 fois l'accroissement naturel annuel (80 millions de m<sup>3</sup>).

Les départements les plus touchés ont été dans le nord-est : la Marne, la Meurthe-et-Moselle et les Vosges, et dans le Sud-Ouest : la Charente, la Charente-Maritime, la Gironde et la Haute-Vienne, ainsi que le Rhône.

Toutes les essences forestières ont été concernées. 37 % des chablis sont des feuillus (espèces particulièrement atteintes : hêtres et peupliers), et 63 % des résineux (espèces particulièrement atteintes : pins, pins maritimes et pins sylvestres). À noter, bien entendu, l'influence du relief et des sols gorgés d'eau.

La lièze boisée en trouée fragilisée : nécessité de gel des coupes déjà achetées et non exploitées, dévalorisation des stocks, insuffisance de bûcherons, difficultés d'exploitation et de débardage... On estime que la moitié des chablis ne pourra pas être exploitée.

Cette situation fait courir de grands risques à court terme pour les forêts :

- ¥ Risque d'incendie (Aquitaine, Poitou-Charentes).
- ¥ Risque phytosanitaire (pullulation de scolytes sur les résineux).
- ¥ Modification du cycle hydrologique (remontée du plan d'eau).
- ¥ Reprise de l'érosion dans les régions montagneuses.
- ¥ Risque de développement incontrôlable de la faune sauvage (rongeurs, grands mammifères).

L'estimation des dommages pour les forêts françaises est évaluée à une vingtaine de milliards de francs.

Toutes les catégories de propriétaires ont été touchées :

<b>Propriété</b>	<b>Superficie totale</b> <i>(en millions d'hectares)</i>	<b>Chablis</b> <i>(en millions de m<sup>3</sup>)</i>	<b>Conséquences directes</b>
Forêts domaniales	1,7	20	Difficultés de trésorerie pour l'ONF
Forêts communales	2,6	27	Environ 8 000 communes sinistrées De graves difficultés d'équilibre du budget pour beaucoup d'entre elles
Forêts privées	10	91	Environ 3 000 000 propriétaires concernés Très peu étaient assurés Certains sont ruinés

## Les mesures prises par le gouvernement et les collectivités

Très rapidement, dès le 12 janvier 2000, un plan gouvernemental "chablis" a été adopté et mis en œuvre par le gouvernement. Son objectif est d'aider non seulement à la réparation des dommages causés par la tempête, mais à la restructuration et à la valorisation de la filière bois française, actuellement déficitaire d'environ 15 milliards de francs par an.

Ce plan a pour objet d'assurer la sécurité des personnes (bûcherons, promeneurs), de rétablir l'accès aux forêts, d'aider l'exploitation forestière, le stockage des bois par voie humide (immersion et aspersion), leur transport et leur valorisation, de prévenir les risques phytosanitaires, d'aider les communes sinistrées et les propriétaires privés par un aménagement de la fiscalité forestière (réduction du taux de TVA, dégrèvement de la taxe foncière des propriétés non bâties...), d'aider à la reconstitution des forêts détruites. L'INRA et le CEMAGREF font des études sur les effets de la tempête en fonction des essences et des modes de traitement.

Au total, ont été mis en place 1 500 MF d'aides directes immédiates, 6 milliards de francs d'aide à la reconstitution des forêts et 12 milliards de francs de prêts bonifiés à 1,5 %.

Pour la mise en place de ces mesures, le ministère de l'Agriculture (DERF) a été vite, puisqu'en quelques mois ont été pris 3 décrets, dont 2 interministériels, 15 circulaires, 3 conventions, 2 notes de service, 4 instructions fiscales et une demande à la commission de Bruxelles.



## Quelle est la situation aujourd'hui ?

L'hiver et le début de printemps ont été très pluvieux, d'où des difficultés de débardage, mais une forte diminution des risques d'incendie et de pullulation d'insectes.

Le marché du bois est porteur. Le chêne de qualité se vend bien, grâce au marché du merrain pour faire des tonneaux. Le hêtre se vend bien à l'exportation (Chine, Espagne, Italie). La demande intérieure est soutenue pour les feuillus, comme pour les résineux. En fait, les situations sont contrastées selon les régions : maîtrisée dans les régions à forte tradition forestière (Aquitaine, Lorraine, Franche-Comté), ou ayant déjà une expérience de forts chablis (Bretagne, Auvergne), mais très difficile dans d'autres régions (Poitou-Charentes, Champagne-Ardenne).

## Et demain ?

Pour un forestier, demain c'est dans dix ans. Un pin ou un douglas n'atteint l'âge adulte qu'à 60 ans et un chêne à 180.

De nombreuses forêts sinistrées auront été vendues à des prix en forte baisse.

De grands incendies se seront probablement développés, surtout en Aquitaine et en Poitou-Charentes favorisant la régénération naturelle. 40 % à 70 % des surfaces entièrement détruites auront été reconstituées artificiellement, par semis ou par plantation, avec des essences sans doute mieux adaptées.

De nombreux enseignements auront été tirés des tempêtes de 1999, concernant en particulier la sensibilité des forêts au vent selon l'essence principale, l'âge des peuplements, leur densité, leur hauteur, leur régularité et le traitement qui leur est appliqué.

La puissance et la vitesse de cicatrisation de la forêt sont considérables et on peut espérer que la filière bois sortira assainie et renforcée de cette épreuve. ●



# Un événement rue des Saints-Pères

*Elèves et anciens élèves honorent la mémoire de Zhou Nian Xian*



Le 24 mai 2000, la promotion 1937, conduite par son directeur Paul Guib, accueillait Zhou Shi Zhong, le fils de leur camarade Zhou Nian Xian, de passage à Paris. Shi Zhong avait exprimé le désir de pouvoir visiter l'Ecole des Ponts où son père avait fait ses études, 63 ans plus tôt !

A cette promotion 1937 se joignent pour l'accueillir deux représentants des laboratoires de l'Enpc, deux doctorants chinois et deux élèves sinophones des promotions 2000 et 2001.

Directeur du département des communications de la province de Jiangsu, province côtière limitrophe de celle de Shanghai, Shi Zhong a été le responsable de la construction d'un pont suspendu de 1385 mètres de portée sur le Yang Ts Kiang inauguré en 1998.

Shi Zhong a remis deux maquettes de ce pont de Jiang Ying à l'intention du directeur de l'Enpc et de Paul Guib.

De son côté, le secrétaire général de l'association des anciens élèves remettait à Shi Zhong le relevé des notes obtenues par son père pendant sa présence à l'Ecole en 1936 et 1937. Il ne pouvait s'empêcher de faire remarquer le 18 sur 20 obtenu à l'examen des ponts en maçonnerie et le 19 celui des ponts métalliques. Une photo de la promotion conservée par le centre de documentation de l'Enpc permettait de

reconnaître quelques-unes des personnes présentes.

Paul Guib et Raymond Aubrac racontent des souvenirs de l'étudiant Nian Xian.

D'autres souvenirs de la vie professionnelle de Nian Xian furent évoqués par Shi Zhong. Son père avait eu notamment l'occasion de mettre au point une machine de coupe des rcoltes pendant la période révolutionnaire des gardes rouges.

Paul Guib rappelait en outre que lors de ses passages à Shanghai, il ne manquait pas de rendre visite à celui qu'il considérait comme un frère.

Accueilli peu après à Champs-sur-Marne par Michel Vermot, Shi Zhong a pu visiter la salle du conseil d'administration, la bibliothèque et les laboratoires du Cermm et du Cermis.

Le lendemain Shi Zhong visitait sous la conduite des représentants de Cleveland Bridge les ponts de Brotonne, Tancarville et Normandie avant de se rendre au siège social de Bouygues.

À l'issue de ces visites, Shi Zhong a assuré qu'il reprendrait la tâche qui animait son père pour le développement de la coopération Enpc-Tongji.

**Philippe BERGOT**  
PC 59



LA VILLE DE MELUN  
Préfecture de Seine-et-Marne - 40 000 habitants

*recrute par voie statutaire pour la Direction Générale des Services Techniques*

## UN INGENIEUR RESPONSABLE DU SERVICE VOIRIE (H/F)

Sous l'autorité du Directeur Général des Services Techniques, vous aurez pour missions :

- la gestion et la maintenance de la voirie et de ses équipements
- la participation aux projets de travaux neufs
- la direction des travaux en régie et gestion des ateliers
- la gestion de la logistique fêtes et cérémonies
- la préparation et le suivi budgétaire
- le suivi des relations avec les concessionnaires
- la gestion du parc des matériels roulants
- la coordination et le contrôle des interventions sur le domaine public
- la gestion administrative financière et humaine du service composé d'une cinquantaine d'agents.

Vous avez des connaissances en marchés publics, des compétences affirmées en VRD, une solide capacité d'encadrement et de contrôle, l'esprit d'équipe, d'initiative et de responsabilité. De plus, vous maîtrisez l'outil informatique et justifiez d'une expérience similaire.

Rémunération statutaire + régime indemnitaire + prime de fin d'année.

**Poste à pourvoir rapidement.**



*Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation + C.V. + photo) à  
Monsieur le Maire, Direction des Ressources Humaines - Hôtel de Ville - Rue Paul-Doumer - 77011 MELUN Cedex*

### *POURQUOI P&M VA DEVENIR UN DES PRINCIPAUX LEADERS EN CONDUITE DU CHANGEMENT ?*



- \* Nous accompagnons de façon très concrète des grandes entreprises (et de moins grandes) dans leur évolution vers de meilleures performances.
- \* Nous acceptons d'être évalués en fonction des résultats effectivement obtenus.
- \* Nous participons à la construction de la nouvelle e-économie.

Du fait de notre croissance, nous recherchons des ingénieurs à fort potentiel capables d'encadrer des équipes de projet.

Prendre contact avec **Daniel GODARD** Vice-Président : 06 07 76 68 97 - Fax : 01 39 18 53 82

## Performance & Management

*LES PROFESSIONNELS DE LA GESTION DYNAMIQUE DU CHANGEMENT*

11, Rue Lincoln  
75008 PARIS

179, Great Portland Street  
LONDRES



Escaliers du temple de Bacchus.

**22 camarades de la brillante promo 1964 (soit 39 personnes avec les épouses), ont été accueillis au Liban par Mustapha FAWAZ et Leila, aidés du groupe libanais, pendant le "pont" de l'Ascension !**

Le programme préparé avec soin par nos amis a été un régal pour tous les participants :

- visites des lieux prestigieux de Baalbeck, Saïda, Tyr, Biblos sous la direction de notre guide Suzanna,
- visite du grandiose chantier Bouygues du front de mer de Beyrouth sous la dynamique houlette de Benoît de RUFFRAY (Pont 93),
- visite du centre de Beyrouth en cours d'une reconstruction particulièrement soignée !
- réception par les anciens membres du groupe libanais,
- découverte de la cuisine locale, de ses plats typiques, de l'arak et des vins locaux,
- retrouvailles de la promo après notre voyage sur la Sarre en 1994,
- ambiance détendue et amicale,
- gentillesse et amabilité de tous les Libanais rencontrés, qui invitent à revenir dans ce beau pays !
- etc.

Chaque participant a pris de nombreuses photos souvenirs et attend de pouvoir les échanger au prochain passage de la famille FAWAZ à Paris.

Le voyage = un moment d'amitié et de grande qualité grâce à l'accueil chaleureux de nos amis libanais.

Notre prochain objectif = fêter nos 40 ans de sortie de l'école au Vietnam en 2004 grâce à NGUYEN Thanh Long.

**Gérard RABIER, Délégué de la 64  
G.O. du voyage**

#### **Ont participé au voyage :**

BARTHE Bruno et Sophie  
 DELIGNY Jean-Louis et Romy  
 DUBOIS Paul et Anne-Marie  
 DUPAIGNE Jacques et Olga  
 FLEURY Philippe et Marie-Thérèse  
 GASTAUT Gérard et Anne-Marie  
 LATREYTE Georges et HANE André  
 LOCQUETEAU Claude et Geneviève  
 LOPPINET Alain et Jacqueline  
 LOZE Bernard et Anne-Marie  
 MAITRE Michel  
 MEISTERMANN Claude et Christiane  
 MERLIN Michel et Marie-Françoise  
 MOREAU Claude et Laure  
 MOREL Claude et Isabelle  
 NGUYEN Thanh Long  
 NOURISSON Jacques et Paulette  
 RABIER Gérard et Dany  
 STEPHAN Jean-Pierre et Nicole

#### **Accueillis par :**

FAWAZ Mustapha et Leila  
 KREYDIE Selim de la 64

#### **Aidés par le groupe libanais avec :**

FAWAZ Mohamad (59), *président*  
 MEOUCHY Antoine (63), *secrétaire*  
 MAKHLOUF Kamal (67)  
 MOURAD Michel (65)  
 SALAME Alfred (69)  
 MAGARDICH Joseph (68)  
 KHOURY Jean-Pierre (65)  
 SALEH Nabil (73)  
 Bernard MASSAAD (62)  
 ARIS Toufic (78)  
 YARED Charles (71)

# AVEC CSC... IMAGINEZ ET ACCOMPAGNEZ LES ENTREPRISES VERS LA NOUVELLE ÉCONOMIE...

L'intégration des nouvelles technologies, l'internationalisation, les alliances stratégiques, l'excellence opérationnelle... : la nouvelle économie est synonyme de nouveaux besoins et de nouveaux marchés.

CSC Peat Marwick, acteur majeur du Conseil et des Technologies de l'Information, apporte les solutions du futur aux défis d'aujourd'hui.

Avec 60 000 professionnels dans le monde et 1 700 en France, nous donnons la priorité à nos collaborateurs, à leurs idées, à la complémentarité et à la diversité de leurs compétences.

Nos clients sont des acteurs significatifs des secteurs clés de l'économie : services financiers, télécommunications, industrie, énergie, transport, tourisme, distribution...

Pour créer de la valeur, nous mobilisons nos équipes autour des transformations majeures des organisations :

- vision et stratégie du changement
- gestion de la relation client
- commerce électronique
- supply chain
- e-technologies
- intégration de systèmes

Vous souhaitez participer à des projets ambitieux, anticiper les marchés de demain et optimiser leur croissance.

Parce que l'économie de demain demande une stratégie audacieuse et novatrice, CSC Peat Marwick change la vision de votre avenir. Vous dépasserez votre expérience, nous soutiendrons votre esprit d'entreprendre.

Diplômé(e) d'une grande école, d'un MBA ou 3<sup>e</sup> cycle, bilingue anglais, débutant ou expérimenté, n'hésitez pas à adresser votre candidature, sous la référence 700.

CSC Peat Marwick SA, Tour Framatome, Valérie Giroguy,  
1 place de la Coupole, 92084 Paris-La Défense ou par e-mail : [vgiroguy@csc.com](mailto:vgiroguy@csc.com)

[www.csc.com/france](http://www.csc.com/france)

Computer Sciences Corporation

**CSC** Peat Marwick

THIS IS NO TIME FOR CONVENTIONAL THINKING \*



## Le conseil, un travail d'équipe

***Chez CSC Peat Marwick, la conduite du changement est totalement intégrée au projet dès le début de la mission***

*Gilles ASCIONE n'est plus un homme atypique au sein du cabinet du conseil. Agissant dans un cénacle d'ingénieurs, ce littéraire, diplômé de sciences politiques, a su s'imposer et participer pleinement à la conduite des missions.*

*Entré en 1994 chez KPMG Peat Marwick (aujourd'hui, CSC Peat Marwick), après un parcours dans les secteurs de la communication et des ressources humaines, il est aujourd'hui directeur associé au sein du pôle ressources humaines.*

*Au fil des ans, la complexité grandissante des grands projets a ouvert le conseil à des profils plus divers et a entraîné la constitution d'équipes pluridisciplinaires. Ainsi, de trois il y a six ans, ils sont désormais une trentaine chez CSC Peat Marwick à mener la conduite du changement dans le cadre de missions où sont abordés à la fois les aspects systèmes d'information, e.business, process et relations humaines.*

### **De la prise en compte de la dimension humaine du changement**

“Tout projet de transformation risque de mal se passer si les individus de l'entreprise concernée par le projet n'adhèrent pas au changement attendu, souligne Gilles ASCIONE. L'aspect humain devient essentiel, ce qui explique notre rôle de plus en plus important dans la conduite du changement.

CSC Peat Marwick a, très tôt, intégré cette problématique, ouvrant un champ formidable à ses équipes pluriculturelles. Celles-ci ne connaissent plus de frontières et agissent sur des projets transnationaux. Parallèlement, nous intervenons également au sein même de CSC pour développer la culture du changement et de l'innovation

en diffusant notamment des méthodes de créativité”.

### **Un exemple de mission**

“Nous intervenons actuellement pour l'entité Recherche & Développement d'une société leader mondial sur son marché. Nous l'accompagnons dans l'évolution de son système d'information. Au sein de l'équipe CSC, les consultants chargés de la conduite du changement développent les actions de communication, définissent les besoins de formation, évaluent les impacts organisationnels du choix des outils techniques, élaborent les nouveaux process cibles de travail : toutes ces actions impliquent plus de 40 % des collaborateurs de l'entité R & D, ce qui permet la diffusion et la pérennité d'une culture de changement”.

## Le métier de conseil et son avenir

“Aujourd’hui, il y a trois grandes familles de consultants : le développeur de business, l’expert et le gestionnaire de projets. Le conseil, c’est avant tout un travail d’équipe. Nous avons un système d’organisation de suivi de mission qui prévoit des points réguliers entre nous. S’y ajoute un système d’évaluation des compétences sur la mission proprement dite avec son manager et, deux fois par an, avec son partner. Chaque consultant a aussi un coach.

Le conseil a un bel avenir dans la mesure où la mentalité des décideurs de l’entreprise a évolué. Ceux-ci ont intégré la notion de prestataires de services externes. D’ailleurs, face à nous, nous

avons de plus en plus d’anciens consultants, qui savent pourquoi ils nous font venir. Ils nous demandent de les accompagner vers une solution qu’ils connaissent déjà, définie dans des cahiers des charges très complets. Dans ce contexte, nous devons les rassurer et être capables de les conduire là où ils souhaitent aller.

En outre, notre métier exige une grande agilité. Le consultant doit savoir appréhender des cultures et conduire des projets dans des contextes variés. Il n’empêche, passer par un cabinet de dimension internationale comme CSC Peat Marwick est très formateur. On acquiert le professionnalisme et la capacité d’adaptation, deux atouts indispensables aujourd’hui pour faire face aux mutations rapides des métiers dans les entreprises”.



**Le groupe Computer Sciences Corporation,  
acteur majeur du Conseil et des Technologies de l’Information,**

représente 60 000 professionnels répartis dans 45 pays, 800 bureaux,  
exerçant trois métiers :

- conseil
- intégration de systèmes
- outsourcing

**CSC Peat Marwick, la division française du groupe CSC, compte 1 700 collaborateurs et réalise un CA de 1 400 MF.**

Notre métier : réinventer l’entreprise de la nouvelle économie.

Les clients de CSC Peat Marwick sont des acteurs significatifs des secteurs clés de l’économie : Industrie, Banque/Assurance, Télécommunications, Energie, Transports, Tourisme, Distribution et Grande Consommation.

Le groupe mobilise ainsi ses équipes autour des transformations majeures de ses clients : vision et stratégie du changement, gestion de la relation client et commerce électronique, supply chain, e-technologies, intégration de systèmes.

Nos atouts : la connaissance des secteurs d’activité de nos clients, des centres de compétences mondiaux, le sens du résultat et notre esprit d’entreprendre.



Les dossiers majeurs de fusions-acquisitions...  
Pour eux, ce n'est pas la « une » des quotidiens,  
c'est le quotidien !

**NOUS  
N'IMAGINONS PAS  
L'AVENIR SANS  
VOUS**

[www.ca-indosuez.com](http://www.ca-indosuez.com)

MEDIASYSTEM



## CRÉDIT AGRICOLE INDOSUEZ

Banque de grande clientèle à l'échelle internationale, Crédit Agricole Indosuez développe, au sein du groupe Crédit agricole, trois pôles d'activité : la banque de marchés, la banque privée européenne et une banque d'entreprises. Crédit Agricole Indosuez compte aujourd'hui 11 000 collaborateurs répartis dans 55 pays. Pour accompagner les clients dans toutes leurs opérations de développement stratégique, les équipes de Banque d'Investissement assurent une couverture sectorielle des entreprises et intègrent l'ensemble des activités de haut de bilan. Ainsi, la banque propose, au-delà du conseil, une gamme de produits conjuguant l'ensemble des techniques financières et des services offerts par les métiers (introductions en bourse, privatisations, augmentations de capital, financements complexes, syndication...).

Nous proposons à de jeunes diplômés d'exercer leur talent et de développer leur expertise, au sein des équipes d'origination et d'exécution, en France comme à l'international, dans de multiples activités à forte valeur ajoutée.

Imaginez l'avenir avec nous en contactant Crédit Agricole Indosuez, DRH/Recrutement, 92920 Paris-La Défense Cedex.



---

## MITCHELL MADISON GROUP

Notre ambition est de poursuivre le développement d'une firme de premier plan dans le domaine de compétences traditionnelles du conseil de Direction Générale, tout en bénéficiant de l'expérience du groupe marchFIRST dans le domaine de l'Internet.

Tous les ans, nous recrutons un nombre limité de jeunes hommes et femmes ayant déjà fait leurs preuves qui, soucieux de développer leurs compétences au travers de réalisations concrètes, sont prêts à s'associer à notre projet.

*Contact :*

Elias Baltassis

40, rue La Pérouse

75116 PARIS

Tél. : 01 44 17 82 60

Fax : 01 44 17 82 61

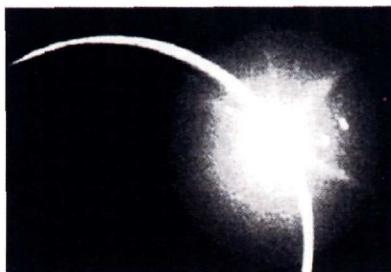
[www.marchFIRST.com](http://www.marchFIRST.com)

BOSTON  
CHICAGO  
FRANKFURT  
JOHANNESBURG  
LONDON  
LOS ANGELES  
MADRID  
MELBOURNE  
MONTREAL  
NEW YORK  
PARIS  
SAN FRANCISCO  
SYDNEY  
TORONTO  
ZURICH



Abu Dhabi Amsterdam Anvers Auckland Athènes Atlanta Bangkok  
Barcelone Berlin Bogota Boston Bruxelles Budapest Buenos Aires  
Caracas Charlotte Chicago Cleveland Cologne Copenhague Dallas  
Detroit Dubai Dublin Düsseldorf Francfort Genève Göteborg  
Hambourg Helsinki Hong Kong Houston Istanbul Jakarta Johannesburg  
Kuala Lumpur Lisbonne Londres Los Angeles Madrid Manille Melbourne  
Mexico Miami Milan Minneapolis Monterrey Montréal Moscou  
Mumbai Munich New Delhi New Jersey New York Orange County  
Osaka Oslo Pacific Northwest Paris Pékin Pittsburgh Prague  
Rio de Janeiro Rome San Francisco Santiago São Paulo Seoul Shanghai  
Silicon Valley Singapour Stamford Stockholm Stuttgart Sydney  
Taipei Tel Aviv Tokyo Toronto Varsovie Vienne Washington Zurich

# McKinsey



CONSEIL  
DE DIRECTION  
GÉNÉRALE

*L'excellence :  
notre exigence et notre tradition*

si Vous

souhaitez mieux nous connaître  
et rejoindre nos équipes, contactez:  
Arnaud Jouron (93), McKinsey France,  
79, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris  
Tél. : 01 40 69 14 00 - Fax : 01 40 69 93 93  
e-mail: [par-recruiting\\_dept@mckinsey.com](mailto:par-recruiting_dept@mckinsey.com)  
[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) et [www.mckinsey.fr](http://www.mckinsey.fr)