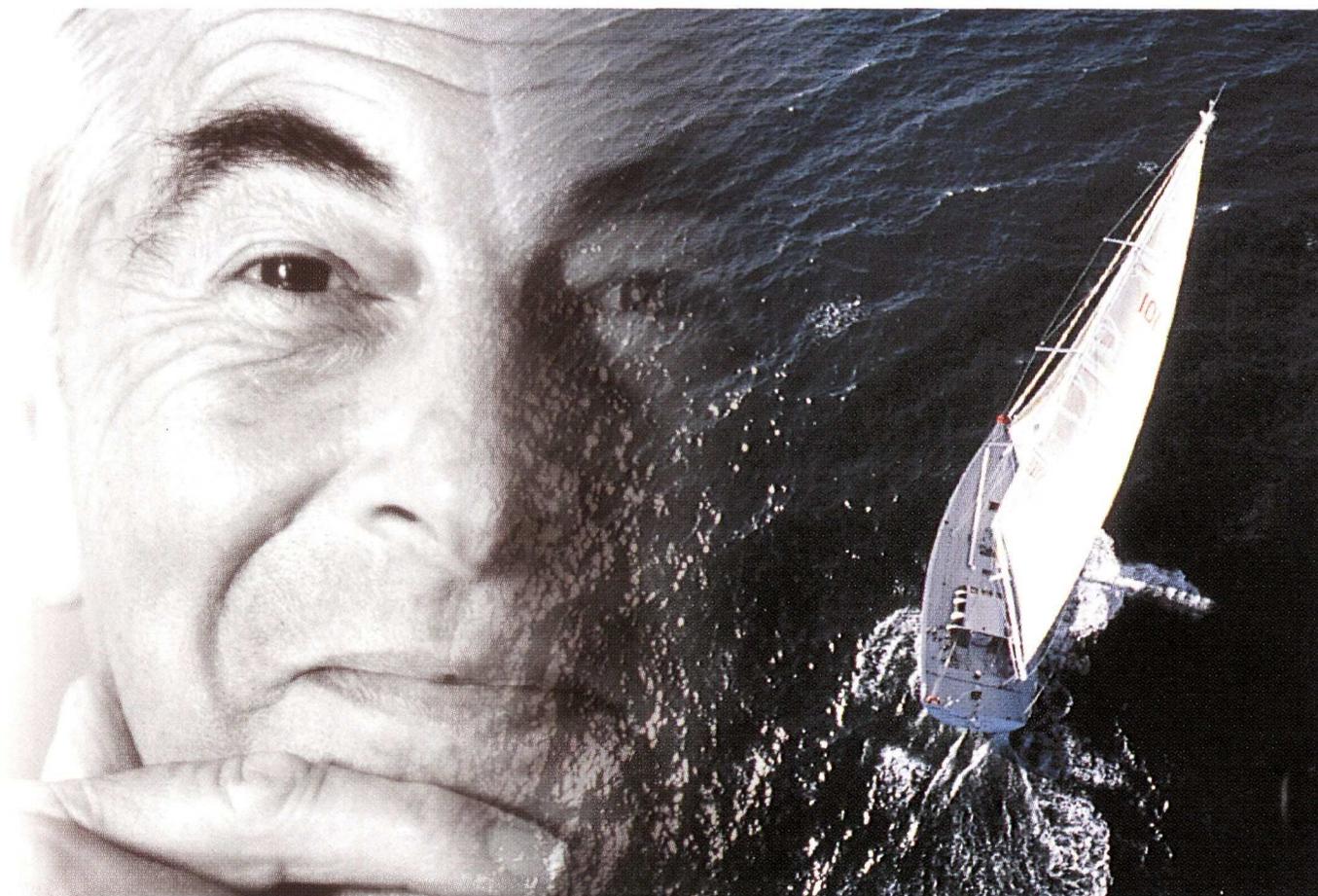


P
L E P O Z M
C P O Z M
T

1999 - 97° ANNEE - N° 8-9 - ISSN 039-4634

MANAGEMENT

A SENSE OF DIRECTION
A TASTE FOR ACTION



CREDIT PHOTO: IMAGE BANK J. VAPILLON

A l'heure des choix, au cœur de la vague, vous êtes seuls. Vos challenges s'appellent "ré-orientation stratégique", "shareholder value", ou "mobilisation des équipes".

Votre vision demande clarté et force en dépit des incertitudes et ambiguïtés génératrices de stress et d'inconfort.

A vos côtés, dans la réflexion et l'action, nous vous aidons à garder le cap, en confiance.

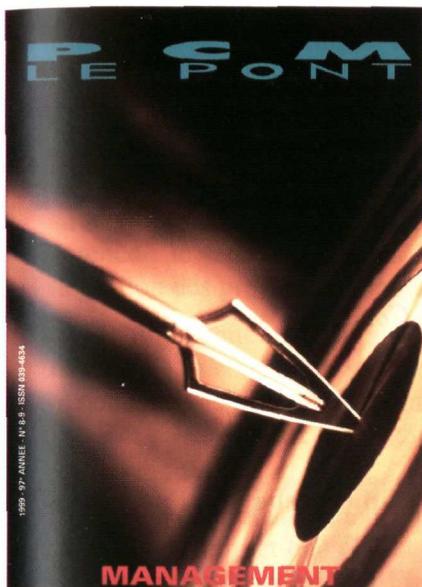
Nous vous accompagnons dans les remises en cause nécessaires, dans les transformations des processus culturels et mentaux, et dans la traduction de votre vision en actions cohérentes et bien comprises.

Près de vous, pour aller plus loin

MEDIATOR 
INTERNATIONAL
Coach des Etats-Majors

14, rue de Marignan - 75008 Paris - Tél. : 01 56 59 19 70 - Fax : 01 56 59 19 79

Wisdom in Leadership and Strategy



Août-Septembre 1999

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 : 250 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° 55.306

Dépôt légal 3^e trimestre 1999

n° 990744

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Yves COUSQUER

DIRECTEUR ADJOINT

Dario d'ANNUNZIO

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 : B. PERY

PUBLICITE : OFERSOP,

Hervé BRAMI

55, boulevard de Strasbourg

75010 Paris

Tél. 01 48 24 93 39

COMPOSITION ET IMPRESSION

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.

Aurillac

Couverture : Photo PIX - G. BUSS.

DOSSIER

- Fusions : Suez-Lyonnaise, la référence des années 1990
Entretien avec Gérard Mestrallet..... p. 19
- Gagner la guerre des talents : un enjeu stratégique pour les entreprises
Bruno Angles et Grégoire Gentil..... p. 21
- Savoir faire évoluer son organisation : un atout stratégique pour l'entreprise
Nicolas Siegler..... p. 25
- Révolutionner le rôle de l'acheteur dans les entreprises
Marko Vujasinovic..... p. 28
- La dimension culturelle au cœur des fusions
Bruno Angles et Neil Janin..... p. 30
- Positionner son entreprise sur les gisements de valeur de demain
Robert Branche et Bruno Vercken..... p. 33

RUBRIQUES

- Les Ponts en marche..... p. 39
- Lu pour vous..... p. 41
- Assemblée Générale AAENPC..... p. 43
- Club Mines-Ponts finance..... p. 46
- Ponts emploi..... p. 52



Conseil en stratégie : l'important d'être constant

par Patrick FUVÉL
Vice-Président de Mars & Co

Patrick Fuvél, PC 80, MS Stanford 81, a travaillé quatre ans chez Total comme Chef de Projet en recherche technologique avant de recevoir son MBA de l'INSEAD et de rejoindre Mars & Co en 1988.

La Stratégie : le terme est si flatteur qu'il en devient attrape-tout, et chacun cherche à se l'accaparer du monde des affaires à celui de la politique.

Le Conseil : une corporation en plein essor à laquelle se rattachent aussi bien des professionnels travaillant seul que d'énormes groupes internationaux.

A l'intersection, un vrai métier, passionnant, fondamentalement nécessaire pour lequel fidélité et sincérité ne doivent pas être des faux-semblants. Une mise en garde à l'usage des émules du héros de la célèbre pièce d'Oscar Wilde "The importance of being earnest".

1. LA VÉRITABLE IDENTITÉ DU CONSEIL EN STRATÉGIE

Sous-traitance, "out-sourcing", "facility management"... les chefs d'entreprises d'aujourd'hui ne manquent pas de degrés de liberté pour arbitrer la question du "faire ou faire faire".

De nombreux prestataires et souvent les plus médiatisés se sont spécialisés par approche fonctionnelle (systèmes d'information, achats, logistique, organisation, communication, ressources humaines, études de marché), et/ou sur des secteurs déterminés (énergie, grande consommation, banque...).

Ce faisant, certains et notamment ceux issus de l'audit ou des systèmes d'information, sont devenus d'énormes machines à fournir des jours-hommes sur des missions comme l'externalisation du MIS, le bug 2K, la mise en place des systèmes ERP... qui peuvent atteindre plusieurs milliards de francs. Pour ces géants multispécialisés, on peut désormais parler d'une industrie du conseil, industrie dont les maîtres mots sont normalisation et prédictibilité.

Les consultants en stratégie, eux, sont par construction des généralistes puisqu'ils cherchent à maximiser la valeur d'ensemble créée par l'entreprise. Or un tel objectif ne peut être atteint par le simple empilement d'optimisations locales car les différents leviers d'accumulation d'efficacité relative sont interdépendants les uns des autres. Il ne s'atteint pas non plus par application de solutions toutes faites, mais au contraire par la mise en œuvre d'approches sur mesure qui permettent à l'entreprise

cliente de faire la différence face à ses concurrents.

Dans les faits les frontières entre les deux catégories d'acteurs que nous venons d'évoquer ne sont plus si nettes. Les grands pionniers du conseil en stratégie comme Mc Kinsey, BCG ou Bain, ont assuré leur forte croissance de ces dernières années, certes en multipliant les ouvertures de bureaux dans tous les pays du monde donc en acceptant de travailler pour des "petites" entreprises et administrations "locales", mais surtout en élargissant leur offre à des prestations tout à fait fonctionnelles. Sur ce deuxième volet, ces grands cabinets vont se trouver de plus en plus directement confrontés à la compétition d'acteurs "industriels" comme Andersen Consulting, EDS (prestation de service informatique) ou IBM.

Cette évolution n'est cependant pas une fatalité. En veillant à la sélection de ses clients et en restant focalisé sur la seule pratique de la réflexion stratégique, un cabinet comme Mars & Co a su éviter la dilution de ses savoir-faire et garder son indépendance par rapport à des exigences seulement basées sur la croissance à court terme.

2. LA BONNE ÉDUCATION DU CONSULTANT EN STRATÉGIE

Il y a 25 ans le conseil en stratégie était perçu comme une excellente formation à la vie de l'entreprise, d'autant meilleure qu'elle était courte et intense. Après quelques années dans le conseil, il s'agissait de revenir dans l'entreprise où commençait alors une véritable carrière.

Au cours des années 70 et 80, le conseil en stratégie a notablement mûri à l'instar de ses clients. L'époque où une simple matrice 2 x 2, même brillante, pouvait justifier une mission est définitivement révolue. Les outils se sont sophistiqués et diversifiés.

Outre cette dimension analytique, le consultant en stratégie doit développer deux autres pôles de compétence : le sens des affaires/de la relation client et la gestion des projets/équipes au sein de son cabinet.

Ces composantes manageriales montrent à l'évidence que le conseil en stratégie est devenu un métier sur lequel il est possible de bâtir une véritable carrière basée sur une forme d'expertise spécifique.

Avec le recul que me donne une vingtaine d'années d'expérience professionnelle aussi bien en entreprise (dans l'industrie et dans les services) qu'en cabinet, mais aussi après avoir fréquenté de nombreux bancs d'écoles réputées (outre l'ENPC, l'université de Stanford et l'INSEAD), il me semble possible d'affirmer que cette expertise s'acquiert avant tout sur le terrain.

Les formations initiales sont capitales car elles développent la capacité à raisonner et offrent un bagage irremplaçable de références conceptuelles, méthodologiques et factuelles. Mais c'est bien au contact de ses collègues et de ses clients, avec la motivation et la responsabilité de délivrer une prestation exemplaire, que se forment l'état d'esprit et la solidité du consultant.

Les outils purement stratégiques (analyse financière, analyse des structures de coût, segmentation client...) paraissent bien abstraits si on ne les a pas rodés dans des cas concrets et adaptés sans relâche à chacune des situations rencontrées. Par ailleurs, rien ne peut remplacer la maturation accélérée générée par la participation, auprès de ses clients, aux étapes clés de la vie des entreprises.

Seule cette expérience terrain permet en retour, d'offrir la véritable assistance sur mesure qu'attendent désormais les entreprises clientes. Faut-il encore, on le sent bien, que le cabinet fournisse au consultant en stratégie tout au long de son apprentissage l'environnement adapté en termes de motivation, de défi à relever et de perspectives long terme.

3. LES INGREDIENTS DU SUCCES

La réussite d'un cabinet de conseil en stratégie se mesure dans le temps et fondamentalement par la réputation que véhiculent ses clients satisfaits (surtout quand ces clients sont parmi les plus exigeants de la planète) ainsi que par l'état d'esprit des professionnels qui décident d'y faire carrière et le niveau de rotation des cadres les plus seniors.

Sur tous ces critères, vingt ans après sa création,

Mars & Co apparaît comme une grande réussite et cette dernière ne doit rien à la chance.

Car au-delà des talents individuels qui composent notre cabinet, le succès de Mars & Co est dû à l'application sans faille de quelques principes simples :

- Exklusivité sectorielle

Nous sommes les seuls consultants en stratégie de niveau mondial à garantir à nos clients l'exklusivité de nos services dans un secteur donné.

- Taille humaine

200 consultants répartis sur 4 bureaux travaillant de façon complètement unifiée, avec un objectif de ne pas dépasser 400-450 consultants.

- Equilibre d'activité US/Europe

Mars & Co est le seul cabinet de conseil en stratégie d'origine européenne à avoir réussi à s'implanter aux USA sur une base de client américaine. Notre chiffre d'affaires est équilibré entre les deux côtés de l'Atlantique et les études de notoriété de "Consultant News" nous classent à une flatteuse quatrième place sur le marché US du conseil en stratégie.

- Pure méritocratie

Recrutement exclusivement par la base.

- Polyvalence sectorielle

Les consultants ne sont pas spécialisés par secteur.

- Valorisation de l'esprit d'équipe

Le star-system n'est pas toléré.

- Culte de l'approche scientifique des faits

Les analyses chiffrées, logiques et non réfutables sont demandées par opposition aux simples avis d'experts.

4. UNE TOUCHE PERSONNELLE

Il y a 12 ans, quand j'ai rejoint Mars & Co, je n'avais aucune idée du temps que j'y resterais. Je savais que j'aimais étudier et résoudre des situations complexes avec un penchant marqué pour la modélisation comme on la pratique en physique ou en mécanique et que les problématiques stratégiques me passionnaient, mais je pensais que peut-être en entreprise j'aurais eu un impact plus direct et une approche plus concrète, bref que j'aurais été plus utile.

Je me trompais : personne n'est mieux placé que le consultant pour faire avancer une bonne idée dans une entreprise. Simplement, il m'a fallu intégrer qu'une bonne idée n'existe pas sans tout le travail de génération, de validation et de communication qui l'entoure.

Aujourd'hui, au sein de Mars & Co, l'univers des possibles ne me paraît limité que par mes propres capacités à relever en équipe avec mes collègues les défis les plus épineux des entreprises. Heureux tous ceux qui peuvent en dire autant !



Fabien Goeller

Le facteur organisation, source de compétitivité pour les industries de la construction

Dans le BTP comme ailleurs, la compétitivité passera de plus en plus par l'efficacité du facteur organisation. Les matières premières, les technologies, les capitaux et même les compétences humaines sont en effet à peu près partout disponibles au même prix et dans les mêmes conditions. Dans un tel contexte, les entreprises gagnantes sont celles dont le mode d'organisation est le plus cohérent par rapport à la stratégie nécessaire pour réussir. Cette cohérence entre stratégie et organisation est une nécessité établie depuis longtemps au niveau de la firme. Mais qu'en est-il au niveau d'un métier ou d'un secteur ? Peut-on, par exemple pour le BTP, caractériser les enjeux stratégiques dominants, et en déduire les modes d'organisation les plus pertinents à mettre en œuvre pour y répondre ? Sans fournir de réponse évidente, certains travaux de recherche menés au sein du cabinet Stratorg fournissent une grille utilisable à l'échelle d'un secteur.

SEULEMENT QUATRE MODELES D'ORGANISATION

Bien que les modes manageriales qui se succèdent tentent toutes de se faire passer pour la recette universelle, il n'existe pas de modèle "idéal". Mais vingt années de recherches basées sur l'expérience concrète et quotidienne du conseil de direction générale nous ont permis de constater qu'il n'existe pas non plus trente-six façons de s'organiser. Nous en avons repéré quatre (1).

1. Le modèle que nous appelons **originel** est celui de l'entreprise en création, animée par un chef d'orchestre incarnant à lui seul toutes les dimensions et toutes les fonctions de l'entreprise (voir graphique 1).

2. Le modèle que nous appelons **contractuel** est organisé en centres de profits correspondant à des lignes de produits ou à des zones géographiques. Cette forme d'organisation se propose de démultiplier les objectifs généraux de la firme en autant d'objectifs particuliers qu'il y a de marchés, de types de produits ou services, de zones géogra-

Modèles		Capacités des modèles	Savoir faire
	Originel	Démarrer une activité naissante Créer un marché Imposer de nouveaux concepts porteurs	Créer
	Contractuel	Développer une activité nouvelle Conquérir des parts de marché Répondre rapidement à une demande explosive	Conquérir
	Spirituel	Se différencier continuellement Survivre en univers complexe / très concurrentiel Répondre aux attentes fines des clients	Optimiser
	Rationnel	Réduire les coûts Dominer le marché Bénéficier d'une rente monopolistique	Exploiter

© Stratorg

Les quatre grands modes d'organisation développent des savoir-faire spécifiques

Graphique 1

phiques. Le maître mot est la délégation, l'autonomie, chaque entité étant censée se comporter comme une entreprise, la fonction de contrôle étant simplement assurée par l'obligation d'atteindre les résultats fixés.

3. Le modèle que nous appelons **spirituel**, celui dit de la "qualité", peut se caractériser en un seul mot : *communication*. La fluidité de la circulation de l'information, à travers des groupes de projets qui transcendent l'appartenance à un métier, ou à une fonction est sa principale qualité. Elle permet de réussir dans des univers hautement complexes, où seule compte la capacité de coopération des collaborateurs au service des attentes fines des clients.

4. Le modèle que nous appelons **rationnel**, que l'on nomme aussi taylorien ou fonctionnel, est le plus connu. C'est le modèle traditionnel de l'entreprise manufacturière fabriquant des produits standardisés, cloisonnée par grandes fonctions hautement centralisées.

(1) Ces travaux sont développés dans "Avantage France", France SA contre World Corp., par André Safir et Dominique Michel, éditions Village Mondial, Paris, 1999.

DES MODELES SPECIALISES

Aucun de ces quatre modèles n'est, en soi, meilleur ou plus efficace que les autres (le terme de "modèle" ne signifie d'ailleurs pas norme à imiter, mais simplement principe global d'explication). Aucun de ces modèles n'est non plus "bon à tout faire". Tous sont spécialisés. La pertinence d'un modèle d'organisation dépend en effet de son adaptation au contexte stratégique qui prévaut dans l'univers concurrentiel de l'entreprise au moment considéré. Si le contexte dicte la course rapide aux parts de marché, il faudra mettre en place une organisation qui soit de nature à dynamiser les tempéraments de développeurs. Si au contraire le marché est totalement mûr, avec des positions concurrentielles figées, il faudra mettre en place une organisation conçue pour réduire les coûts. On va rationaliser, centraliser, fonctionnaliser.

Pour caractériser le contexte concurrentiel, on peut considérer pour simplifier que c'est le degré de maturité – de la technologie ou de l'ensemble des technologies dominantes sur un marché – qui constitue le facteur explicatif majeur des conditions de la concurrence. L'environnement de l'entreprise est comme un champ balayé par des vagues successives et continues de changement technologique. Il y a des vagues "majeures" (imprimerie, machine à vapeur, atome), mais aussi une multitude de micro-évolutions qui font la structure même du jeu concurrentiel. Pour être de moindre importance, ces changements, s'ils sont mis à profit par certains compétiteurs pour générer une différenciation, deviennent de véritables "facteurs clefs de succès".

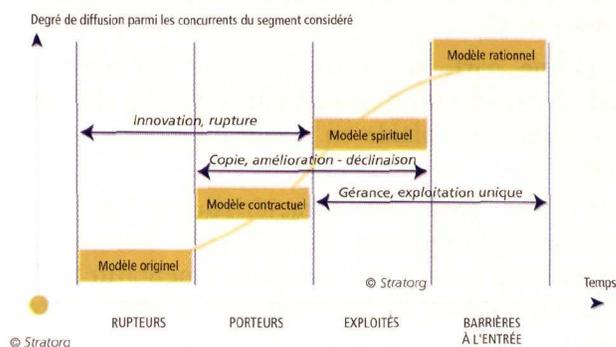
Toutes ces "vagues", grandes ou petites, peuvent se matérialiser sous la forme d'une courbe sinuose, allongée, en forme de S, qui est la représentation graphique de la relation dans le temps entre efforts cumulés consacrés à l'amélioration d'un produit, d'un savoir-faire, d'une technologie, et les résultats obtenus. Et il devient dès lors possible de coupler à chaque phase de la "courbe en S" un des quatre types d'organisation décrits plus haut (graphique 2).

L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION : UN SECTEUR MUR ?

Se pose donc la question de savoir quel "moment stratégique" caractérise actuellement la situation de l'industrie de la construction. La réponse doit théoriquement permettre d'en déduire le ou les modèles d'organisation les mieux adaptés à ce contexte.

Pris de façon globale, le secteur de la construction n'est probablement pas entré dans l'ère du déclin.

Chaque modèle est adapté à un type de nécessité stratégique



Graphique 2

Des innovations permanentes irriguent en effet le secteur. Elles proviennent d'avancées technologiques souvent mineures, parfois majeures, donnant naissance à de nouveaux procédés de construction comme le Béton Compacté au Rouleau dans les années quatre-vingt. Mais ces innovations proviennent aussi actuellement d'une évolution des comportements et des jeux d'acteurs : globalisation des offres, intégration de la chaîne de valeur (de la conception à l'exploitation, en passant par la construction, le financement, etc.), développement de relations "partenariales" sur le moyen ou le long terme, avec réduction du nombre de fournisseurs, évolution vers des cahiers des charges de moins en moins descriptifs et de plus en plus performanciers (ventes de calories plutôt que d'installations de chauffage, de sols prêts à construire au lieu de pieux, etc.).

Ces multiples innovations, qui deviennent autant de nouveaux facteurs clefs de succès pour ceux qui les maîtrisent, ne suffisent cependant pas à faire de la construction une industrie jeune, en forte croissance. En effet, les nouveaux marchés à conquérir issus de toutes ces innovations ont un impact relativement limité sur le portefeuille d'activité global.

Globalement, le secteur serait plutôt en train de vivre la troisième phase de la "courbe en S", la phase d'optimisation qui succède à la période de croissance forte et qui constitue le moment de prédilection du modèle que nous avons baptisé "spirituel".

UNE COMPETITIVITE ORGANISATIONNELLE AMELIORABLE

Ce n'est pourtant pas ce mode d'organisation qui domine actuellement dans les entreprises européennes. En réalité, nous rencontrons tous les modèles, avec une dominante du modèle dit "contractuel" (graphique 3).

De fait, certaines caractéristiques structurelles propres au métier favorisent ce modèle. De deux façons :

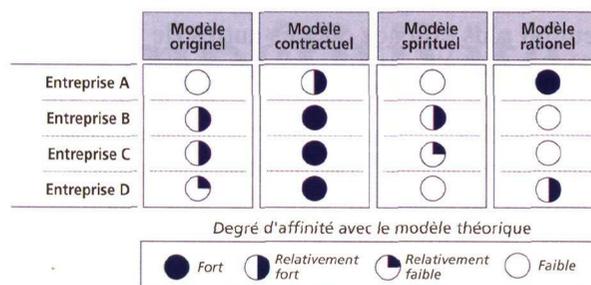
- D'une part, la construction est un métier local. L'organisation dominante est celle du centre de profit. Cela plaide en faveur du modèle contractuel.
- D'autre part, les caractéristiques culturelles et comportementales requises des hommes qui travaillent dans cette industrie (mentalités d'entrepreneurs) sont en phase avec le modèle contractuel.

Compte tenu de cette affinité naturelle, certaines entreprises ont opté délibérément pour un modèle contractuel relativement pur. Ils consolident un réseau d'entreprises autonomes. Les synergies n'y sont pas proscrites, mais rien n'est organisé pour les promouvoir ou les optimiser. Les coopérations s'établissent au coup par coup en fonction de l'affinité des dirigeants. Les frais généraux sont minimisés, la holding réduite à sa plus simple expression, l'autonomie maximale. Les membres d'un tel réseau bénéficient essentiellement de l'image d'un grand groupe et de sa stabilité financière permettant d'atténuer l'impact des cycles d'activités.

D'autres ont progressivement évolué vers un modèle de maturité, de type "rationnel". Ces entreprises ont en particulier développé un siège plus fort se dotant de fonctions centrales de marketing, commerciale, R&D, etc. Ces groupes ont privilégié une stratégie de différenciation, investissant dans le développement d'avantages compétitifs significatifs, élaborés ou coordonnés par des fonctions centrales et apportés ensuite à leurs entités régionales. Ce modèle a prouvé son efficacité dans le passé (politique des modèles, fonctionnement étatique centralisé, émergence des premiers logiciels de gestion de projet). Il a même en France été largement à l'origine du développement des réseaux.

D'autres enfin ont misé sur le modèle "spirituel", avec des maîtres mots comme qualité totale, capitalisation et partage des connaissances. L'accent est mis sur la fluidité de l'information, le développement de synergies, la vision partagée, la flexibilité des structures. Leur tâche n'est pas facile. Chacun connaît ou vit des exemples de baronnies, de sièges sans grand pouvoir, de coopérations internes plus difficiles qu'avec des partenaires externes. Bien des tentatives pour mettre en place des synergies ont échoué. Tel groupe de BTP allemand a constitué une division centrale pour les activités de tunnel afin de faciliter la capitalisation d'expérience dans cette activité à risque. Dix-huit mois, plus tard, la plupart des régions se positionnaient à nouveau sur ces projets sans faire appel à cette division centrale... Tel groupe français voulait renforcer son pouvoir de né-

Quatre entreprises de BTP dans un même pays, mais des profils d'organisation relativement divergents



© Stratorg

Source : Études Stratorg

Graphique 3

gociation auprès de ses fournisseurs majeurs. Il n'a jamais pu obtenir de ses filiales une liste complète de l'ensemble des fournisseurs, ni des transactions réalisées avec eux. Tel autre groupe européen voulait négocier un contrat multinational avec l'un de ses grands comptes. Il n'a jamais réussi à mobiliser les entités régionales concernées, etc.

Compte tenu cependant de l'adéquation d'un tel modèle aux contingences stratégiques du secteur de la construction, gageons que ceux qui arriveront à développer le délicat équilibre entre management des synergies et maintien d'une philosophie entrepreneuriale forte s'assureront un avenir profitable.

Fabien GOELLER

Fabien Goeller est directeur associé de Stratorg. Cette société de conseil de direction générale a développé depuis une vingtaine d'années une expertise particulière dans les métiers de la construction, de l'ingénierie, de l'électricité, des services concédés, etc.

Dans ce cadre, Fabien Goeller conduit et accompagne, en France et dans le monde, des entreprises et des grands groupes confrontés à des enjeux stratégiques :

- Développement de nouveaux marchés ou de nouveaux savoir-faire.
- Recherche et renforcement des facteurs de compétitivité.
- Recherche de partenaires stratégiques, mise en œuvre de fusions.
- Développement sur le marché des concessions, etc.

Fabien Goeller est diplômé de l'École Polytechnique (X 81), de l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC 86) et du mastère entrepreneurs de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1986).

Vision

Action

*Aider
les directions
générales
à discerner les ruptures
et à en anticiper les effets,
les accompagner
dans la mise en œuvre
de leur volonté stratégique,
redynamiser
les organisations
en pilotant
le changement
par les hommes,
tel est le métier
de Stratorg.
Pour nous,
stratégie et organisation
sont indissociables.
Cette conviction forte
a fondé notre identité.
Elle porte notre
développement et
celui de nos clients.*


STRATORG



Expert
en optimisation
industrielle

Transformer la logistique en source de valeur ajoutée pour les entreprises

Créé en 1992, P.E.A. (Productive Edge Associates) a rapidement développé une maîtrise et une expertise forte et reconnue de l'optimisation globale des processus industriels, des métiers et des systèmes d'information associés : Management de la Design Chain, Management de la Supply Chain et Customer Service Management.

P.E.A. intervient dans tous les secteurs d'activité industriels, sur des projets de nature stratégique, tactique et opérationnelle avec des enjeux critiques d'optimisation des performances. Les entreprises clientes de P.E.A. sont les grands groupes industriels, dans les secteurs manufacturiers, de l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'énergie, la sidérurgie, la pharmacie, l'agro-alimentaire ainsi que des prestataires logistiques. P.E.A. compte parmi ses clients : Cartier, Usinor, PSA Peugeot Citroën, Alstom Gaz Turbines, Thomson CSF Communications, Brandt.

Filiale du Groupe EURIWARE depuis le 1^{er} janvier 1999, P.E.A. a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de 35 millions de francs en croissance de plus de 30 % par rapport à 1997, avec une équipe de 40 ingénieurs consultants.

P.E.A. a l'ambition d'accroître son développement et sa notoriété d'expert. Raccourcir les cycles produits, flexibiliser les processus de production, optimiser l'utilisation des ressources... nécessitent une optimisation globale des flux physiques et informationnels tout au long de la chaîne logistique. Autant de changements organisationnels, culturels et technologiques qui s'imposent aujourd'hui à toute entreprise déterminée à progresser dans le contexte économique de globalisation des marchés et d'individualisation de la demande clients.

P.E.A. en sa qualité de conseil expert en organisation industrielle et logistique répond aux exigences de com-



M. HILLION, PDG de la société P.E.A.

pétitivité et de performance des entreprises. Les missions P.E.A. s'inscrivent dans une méthodologie rationnelle depuis la formulation des objectifs et besoins des entreprises jusqu'à la définition des solutions qu'elle met en œuvre pour les satisfaire.

« P.E.A., c'est l'expertise de l'optimisation industrielle et logistique », affirme Eric Thomann, Consultant Senior (X-Ponts et Chaussées). « Nous sommes en mesure de proposer aux industriels un ensemble cohérent de prestations depuis les missions de conseil technique amont jusqu'à la mise en œuvre et l'exploitation des systèmes d'information positionnée en aval des missions de conseil. Ainsi, le partenariat avec le Groupe EURIWARE a ses vertus. Il nous permet aujourd'hui d'assurer la maîtrise d'œuvre complète de nos projets depuis les missions d'étude et de conseil en amont jusqu'à la réalisation des solutions en aval. Nous sommes partenaires de nos clients dans la réalisation de solutions opérationnelles à leurs projets ».

P.E.A. s'engage contractuellement sur des résultats de performance mesu-

rables et opérationnels. Intervenir sur des projets vitaux pour l'entreprise nécessite une motivation réelle et directe du client. Pour Eric Thomann, « nos clients savent ce qu'ils veulent, leurs objectifs sont précisément exprimés. Nos interlocuteurs exigent donc des solutions d'expert, concrètes et applicables ».

Analyser les projets dans leur diversité, en définir des solutions innovantes avec un plan d'actions opérationnelles, piloter les actions de changements organisationnels, maîtriser la complexité des technologies de l'information... sont autant de compétences clés des ingénieurs consultants de P.E.A.

Pour accompagner son activité en forte croissance, P.E.A. recrute en permanence des jeunes ingénieurs de Grandes Ecoles (Centrale, ENSTA, Mines, Ponts, X...), des managers et des consultants seniors, qui possèdent une expérience industrielle et logistique très confirmée sur le territoire européen.

« Les jeunes consultants sont dans leur majorité des étudiants des grandes écoles qui ont effectué leur stage chez P.E.A. pour réaliser des missions d'étude de quatre mois à un an. Chacun bénéficie de l'encadrement technique des consultants seniors, ce qui leur permet de valoriser leur expérience et d'évoluer professionnellement », indique Eric Thomann.

La communication avec les différents responsables dans les entreprises et dans le travail quotidien en équipe, l'expertise partagée, l'esprit de créativité et d'innovation, d'analyse et de synthèse sont les qualités essentielles pour réussir dans ce métier. Cabinet de conseil, jeune et à taille humaine, P.E.A. offre aux ingénieurs une diversité de missions sur un marché très porteur. Quoi de plus enrichissant !

Computer Sciences Corporation

Nos compétences sont très en vue.



N°2 mondial du conseil et des technologies de l'information

55 000 collaborateurs dans le monde • 12 000 en Europe • 1 500 en France

L'alliance du conseil en management et des solutions technologiques donne naissance à une force nouvelle qui pourrait bien changer la vision de votre avenir. Vous avez envie de développer votre expérience et de participer pour nos clients à des projets ambitieux de croissance de leurs revenus et de leurs performances : refonte d'organisation, pilotage du changement, intégration des technologies de l'information.

Au sein du groupe en France, vous travaillerez pour des clients significatifs dans les secteurs clés de l'économie :

- ◆ **Aéronautique/Défense**
- ◆ **Automobile**
- ◆ **Distribution/Produits de Grande Consommation**
- ◆ **Télécommunication/Média**
- ◆ **Transport**
- ◆ **Energie**
- ◆ **Banque/Assurance**

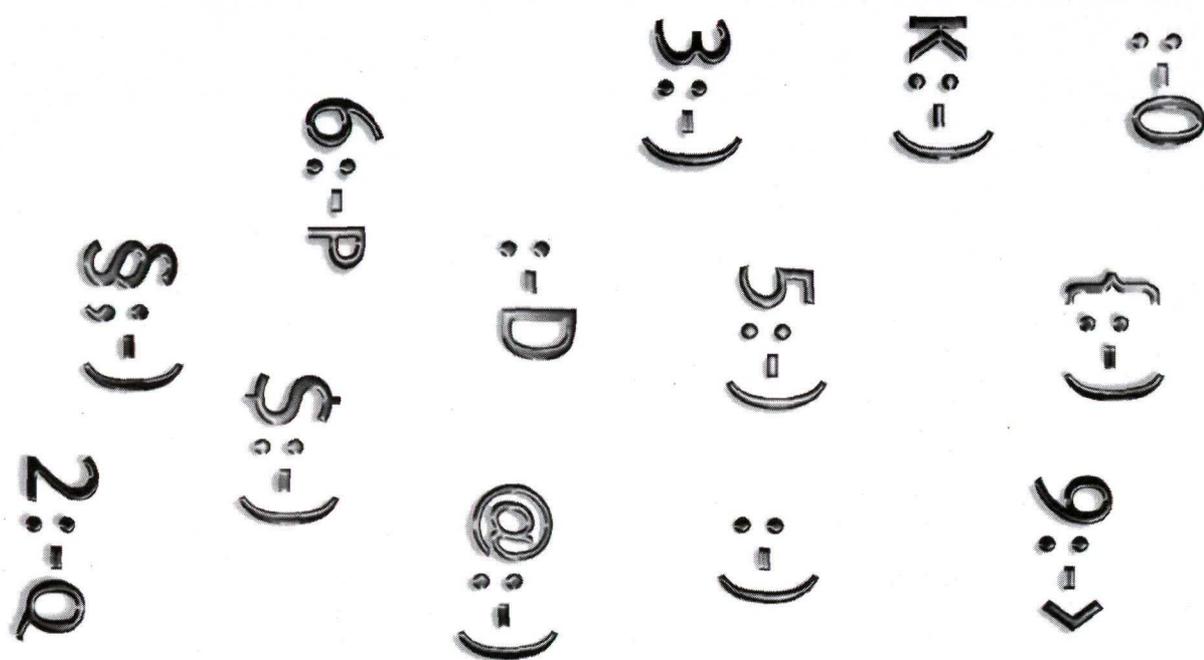
Votre exigence, votre professionnalisme et votre engagement vous feront évoluer vers des responsabilités croissantes et vous permettront d'accéder à une vraie liberté d'entreprendre.

Plus que de longs discours, rencontrez nos équipes, vous comprendrez très vite en quoi elles sont différentes.

Merci d'adresser votre dossier de candidature, sous référence 700, à Bénédicte Nepveux : CSC Peat Marwick SA, Tour Framatome, 1 place de la Coupole, 92084 Paris-La Défense ou par e-mail : bnepveux@csc.com

www.csc.com/france

CSC Peat Marwick



l'avenir s'exprimera toujours
de mille façons.

www.lagardere.fr

Inventeur de futurs, fondateur de modernité, le Groupe Lagardère donne plus d'un visage à l'avenir. Ouvrir la voie aux talents et aux concepts du prochain siècle, c'est la vocation d'une entreprise dont les deux marques mondiales, Matra et Hachette, fondent leur rayonnement sur leur capacité à anticiper. Au cœur des hautes technologies, de la communication et du multimédia, nous portons sur les enjeux du XXI^e siècle une vision originale, que nous partagerons avec celles et ceux qui la feront leur. Une grande richesse de métiers, des alliances internationales majeures, une puissance d'innovation jamais démentie : notre groupe conjugue opportunités et créativité pour vous donner mille façons d'exprimer votre avenir. Groupe Lagardère, Direction de l'Emploi et des Ressources Humaines, 121 avenue de Malakoff, 75216 Paris Cedex 16.



LAGARDERE

OUVRONS LA VOIE AU TALENT

INSEAD

Plus que jamais, l'école d'affaires la plus internationale au monde !

une année intensive

un programme
véritablement
international : plus
de 60 nationalités
représentées

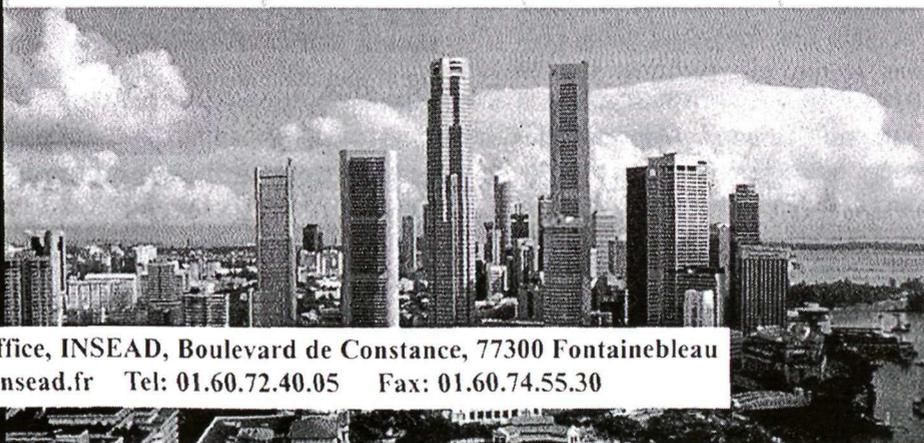
des liens étroits avec
le monde des affaires
et de l'industrie

un réseau très fort de
20,000 anciens dans le
monde entier

Vous pouvez désormais suivre le
programme MBA de l'INSEAD en

Asie
et en
Europe

www.insead.fr/MBA/



MBA Information Office, INSEAD, Boulevard de Constance, 77300 Fontainebleau
mbainfo@insead.fr Tel: 01.60.72.40.05 Fax: 01.60.74.55.30



Andersen
Consulting

Aider les Entreprises

Pour un grand nombre de jeunes ingénieurs, Andersen Consulting bénéficie d'une image prestigieuse et dégage une véritable dynamique : travail en équipe, environnement communicant, présence dans le monde entier et approche unique sur le marché appelée « Business Integration », qui coordonne les domaines fondamentaux de l'entreprise : la stratégie, les hommes, les processus et les systèmes d'information.

Stéphanie Jandard et Julien Thinat, tous deux diplômés de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, récemment entrés chez Andersen Consulting, témoignent de cette dynamique.

Pourquoi avez-vous choisi d'entreprendre votre carrière professionnelle chez Andersen Consulting ?

Stéphanie Jandard (97) : « Diplômée de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, je n'avais pas une idée précise sur le métier que je voulais exercer. Après avoir travaillé, quelque temps, pour l'Agence Française de Développement, organisme qui finance des projets de développement en Afrique, j'ai opté pour un cabinet de conseil. Je voulais découvrir différents métiers et entrer en contact avec différentes sociétés.

J'ai choisi de venir chez Andersen Consulting, en mars 1998, parce que ce cabinet jouit d'une image prestigieuse et qu'il n'est pas uniquement orienté stratégie. De plus, et ce fut un autre critère décisif, ici le travail en équipe avec des gens jeunes n'est pas un vain mot ».

Julien Thinat (99 L) : « A l'École Nationale des Ponts et Chaussées, j'ai suivi une formation génie civil puis je me suis réorienté vers le métier de conseil pensant qu'il m'apporterait un environnement jeune, qui bouge et qui permet de toucher différents domaines d'activités. J'ai choisi Andersen Consulting parce que je souhaitais, avant tout, que mon expérience dans le conseil soit significative. De plus, Andersen Consulting travaille dans les systèmes d'information, un secteur pour lequel j'ai un goût prononcé ».

Comment se sont effectués vos premiers pas ?

S. J. : « Au début, j'ai été en formation pendant six semaines, les trois premières à Paris et les trois autres à Chicago. A mon retour des Etats-Unis, j'ai rejoint une équipe qui allait commencer à travailler sur un projet dans l'industrie dans le domaine de la sous-traitance d'approvisionnement. Ce projet a duré un an, jusqu'en juin dernier. Ensuite, je suis allé à Lyon. La problématique consistait à s'assurer de la cohérence et de la coordination relatives à la mise en œuvre des projets d'une entreprise. Un véritable travail d'analyse qui m'a fort intéressé ».

J. T. : « Ma venue chez Andersen Consulting s'est faite d'une façon différente. Je suis arrivé pour faire mon stage de fin d'études, une mission de six mois m'ayant été proposée sur un gros projet dans le domaine de l'assurance-vie. Pour ce stage, j'ai été affecté dans une équipe testeur-valideur et envoyé sur le site pour assurer le suivi. J'ai notamment découvert le travail en équipe et comment s'établissait et se développait la capacité relationnelle avec le client. Ma mission, et donc mon stage, se sont terminés fin juin et depuis début septembre, j'ai été embauché par le cabinet. Actuellement, je termine une formation à Rueil Malmaison, axée sur l'informatique afin notamment de connaître la culture d'Andersen



Stéphanie JANDARD (97).
Entrée en mars 1998.

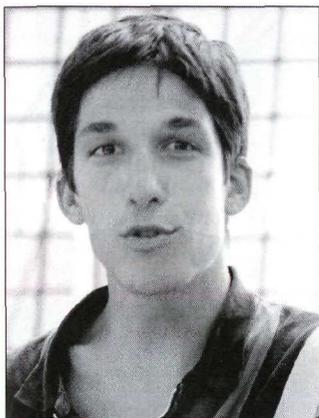
Consulting et parler le même langage. Je vais partir quinze jours pour Chicago où un programme va m'expliquer la dimension internationale d'Andersen Consulting ».

Comment se passe l'intégration dans une équipe ?

S. J. : « Quand on arrive sur un projet, on commence par s'intégrer dans une équipe. On apprend ensemble, on est très encadré puis, progressivement, on a la possibilité de prendre des initiatives. On est conduit à se responsabiliser. Chaque projet est assuré par l'équipe du début à la fin en partenariat avec le client. C'est passionnant et motivant car par cette approche, on voit toute l'évolution du projet et on finalise le travail qui nous incombe ».

J. T. : « Au début, il faut allier les deux types d'outils, ceux spécifiques à Andersen Consulting et ceux spécifiques au projet. Il ne faut pas hésiter à poser des questions à tout le monde. J'étais très curieux et je voulais comprendre l'ensemble du projet industriel. Au sein de l'équipe, on prend tout le temps de vous répondre. C'est appréciable car il n'y a pas de rétention d'informations, au contraire, on bénéficie d'un véritable transfert de savoir. Dès le premier jour, j'ai été plongé dans le bain. Puis, comme vient de le dire

à construire leur avenir



Julien THINAT (99 L).
Entré en septembre 1999.

Stéphanie, on nous rend de plus en plus opérationnel. Le client attend beaucoup de nous, il faut être clair, très réactif. »

Quelles qualités exige-t-on de vous ?

S. J. : « L'adaptabilité et l'ouverture d'esprit afin de comprendre rapidement l'environnement. Dans la

phase de formation et dans les projets, on est et on travaille avec des consultants étrangers. L'environnement international est très présent. Cela nous entraîne à plus de rigueur et à être davantage créatif ».

J. T. : « La qualité requise est, sans aucun doute, l'ouverture d'esprit avec une dimension supplémentaire : il faut avoir une certaine humilité. Au début, on nous demande d'assurer des tâches qui ne sont pas toujours gratifiantes. Il faut accepter l'idée qu'on ne sait rien faire et que l'on doit prendre les travaux que l'on nous donne, les faire le mieux possible. Si ça marche, autrement dit, si on a bien intégré les données du projet, on nous confiera d'autres projets et, à notre tour, on pourra former, encadrer un nouvel arrivant. La progression s'effectue logiquement et rapidement. Il ne sert à rien de chercher à court-circuiter les étapes ».

Que retirez-vous de votre première expérience chez Andersen Consulting ?

S. J. : « J'ai appris à connaître le monde de l'industrie et aujourd'hui, je sais que je peux apporter une somme de connaissances. Je sais également qu'un projet peut déboucher sur un autre projet ».

J. T. : « Une réelle dimension humaine, un véritable travail d'équipe. Pour ma mission, j'ai agi dans un domaine, l'assurance, qui est en pleine évolution. Andersen Consulting y prenant part, je peux me retrouver sur un nouveau projet en compagnie de personnes avec lesquelles je viens de travailler. C'est particulièrement stimulant. »

REPÈRES

Leader mondial du conseil en management et technologies d'information, Andersen Consulting travaille avec 75% des 200 plus grandes entreprises mondiales et est partenaire de la quasi-totalité (29 des 30) des entreprises les plus rentables, mentionnées par le magazine *Fortune*.

La stratégie d'Andersen Consulting est entièrement axée sur la croissance. Depuis deux ans, l'entreprise internationale affiche des taux de croissance supérieurs à 45% par an. Son chiffre d'affaires s'élève, aujourd'hui, à 8,3 milliards de dollars.

Andersen Consulting France compte plus de 2 000 personnes. En 1999, elle a embauché 300 jeunes diplômés et 150 personnes expérimentées.

Andersen Consulting dispose de plus de 300 bases de données à travers le monde. Quel que soit le lieu, quelle que soit l'heure, ces bases de données sont directement accessibles aux 65 000 personnes qui travaillent dans les 137 bureaux répartis dans 48 pays.



Certains parlent de refaire le monde...

D'autres le changent.

**Avec plus de
1800 consultants dans
le monde dont 650 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
est la société de conseil
en management
du Groupe CAP GEMINI.
Visitez nous sur notre site :
www.gemcon.com**

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

GEMINI CONSULTING

**When People Matter
and Results Count***

* Quand le respect des hommes et les résultats comptent



*Luc Brami
Managing Consultant
de Gemini Consulting
(X-Ponts 91)*

Gemini Consulting **Faire des hommes** **la source** **du changement**

“We need to get everyone on board” : au sens figuré, l’expression signifie rallier tout le monde à une cause commune. C’est pourquoi Gemini Consulting a choisi de désigner ses programmes d’intégration, de motivation et de démarrage de mission chez le client par le terme “on boarding”. Heureusement quand on sait que la philosophie de Gemini Consulting place l’individu au cœur de l’organisation, on comprend d’autant mieux sa devise “faire des hommes la source du changement”.

Rencontre avec Luc Brami, Managing Consultant au sein de la discipline Ressources Humaines de Gemini Consulting (X-Ponts 91).

Quelles ont été vos motivations pour rejoindre Gemini Consulting en juin 1998 ?

“Mes expériences passées m’avaient amené à travailler sur les relations sociales souvent dans des contextes tendus.

Mener à bien une mission dans un tel environnement consiste souvent à réaliser le mariage contre-nature d’approches organisationnelle, juridique, sociale et économique, ce qui constitue un véritable challenge.

En juin 1998 sortait la première loi Aubry. Une nouvelle problématique émergeait dans les directions des ressources humaines : les projets 35 h 00. Pouvoir intervenir sur ce marché correspondait pleinement à mes aspirations. Restait à choisir la bonne équipe !

Gemini Consulting, avec une équipe ressources humaines regroupant plus de cent consultants, possédait déjà dans ce domaine la plus forte notoriété”.

Comment est organisé Gemini Consulting ?

“Notre organisation globale repose sur deux dimensions principales : le secteur d’activité (huit secteurs animés mondialement chacun par un responsable) et les expertises : stratégie, ressources humaines, systèmes d’informations et organisation”. Issus de formations prestigieuses dans des domaines diversifiés, les consultants sont porteurs d’une

expertise propre qu'ils développent en permanence. Les projets de Gemini Consulting sont réalisés dans le cadre d'équipes communes qui rassemblent les savoir-faire nécessaires pour mener à bien chaque mission.

"Il y a une autre dimension, très forte, qui est une marque de différenciation de Gemini Consulting dans ce métier : notre chaîne de valeurs, qui nous guide dans les grandes phases de nos missions de conseil, depuis le Business Development, en passant par l'Analysis & Design jusqu'à la Result Delivery".

Comment Gemini Consulting intègre de nouveaux talents ?

Chez Gemini Consulting, le programme d'intégration consiste en un séminaire de quinze jours, appelé "l'atelier des compétences Gemini" (Gemini skills workshop). L'objectif est de créer un lien entre les participants, et entre ceux-ci et l'entreprise. Le séminaire s'adresse à tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau d'expérience. *"C'est l'apprentissage par l'expérience partagée, l'accent étant mis sur le travail d'équipe. Nous travaillons sur la simulation d'une mission client issue d'un cas réel ; ce qui nous permet de mettre en pratique des techniques nouvelles dans un cadre sécurisé. Ensuite, de vrais consultants évaluent nos réponses et nous proposent des outils qu'ils ont eux-mêmes utilisés. Les équipes regroupent plusieurs nationalités, ce qui élargit la vision*

et stimule la créativité de chaque consultant. Cela permet également une familiarisation aux missions multinationales, qui sont l'une des forces de Gemini Consulting".

Après une année avec Gemini Consulting, qu'est-ce qui constitue selon vous sa richesse ?

"L'innovation : elle se nourrit du partage des expériences de terrain. Chaque mission contribue à l'élargissement d'une banque de données couvrant tous les secteurs économiques sur les cinq continents". C'est ainsi qu'ont été créés les "centres d'excellence" de Gemini Consulting, qui engagent des projets de transformation d'entreprise dans tous les domaines clés du futur, de l'ARTT au commerce électronique, de la supply chain au management financier. "La capitalisation et la circulation des connaissances dans l'entreprise constituent un domaine d'innovation très riche".

"Autre atout : les échanges avec le Groupe Cap Gemini, qui investit dans la recherche sur le développement des services informatiques et les technologies de l'information". La transformation convergente des systèmes et des métiers permet de réaliser d'extraordinaires sauts de performance, en particulier dans certains secteurs où le rôle grandissant de l'informatique change radicalement les règles du jeu.

Repères :

- Numéro 1 du conseil en management en France.
- 1 800 consultants dont 650 consultants en France.
- Filiale du Groupe Cap Gemini : 39 000 collaborateurs et 25,9 milliards de francs de CA en 1998.
- Implantation : plus de 30 bureaux dans le monde.

200 COLLECTIVITÉS LOCALES NOUS FONT CONFIANCE



CHAQUE JOUR 2,2 MILLIONS DE FEMMES ET D'HOMMES VOYAGENT AVEC NOUS



LA GÉNÉRALE DE TRANSPORT ET D'INDUSTRIE est le premier opérateur privé de transport de voyageurs en France.



GENERALE DE TRANSPORT ET D'INDUSTRIE

55/57, avenue de Colmar - 92846 RUEIL-MALMAISON Cedex - Téléphone : 01 41 29 72 00 - Fax : 01 47 32 45 77

La Ville de Cherbourg (550 agents - budget 300 MF)

Ville centre d'une Communauté Urbaine de 100 000 habitants
A la pointe du Cotentin dans un environnement de haute technologie
Label "Station Voile" et Port de Plaisance - Théâtre/Scène Nationale

RECRUTE SON

Directeur Général des Services Techniques (H/F)

Membre de la Direction Générale, vous participerez à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'aménagement urbain, de cadre de vie, d'investissement et de maintenance du patrimoine.

Au centre des mutations importantes que connaît la Ville de Cherbourg, vous suivrez notamment le dossier d'aménagement des 21 Ha constituant le cœur de l'agglomération (Zone des Bassins) et des entrées de la Ville dont la vocation touristique est de plus en plus affirmée.

Directeur des services techniques, vous aurez à développer les projets des services Maintenance des Bâtiments et Espaces Verts (120 agents) avec pour objectifs, la rationalisation des modes de fonctionnement dans le cadre de l'aménagement/réduction du temps de travail, la mise en œuvre d'un plan de maintenance du patrimoine, le développement du système d'information géographique et l'établissement d'un contrôle de gestion permettant un meilleur pilotage de l'action municipale.

Homme de dialogue, votre imagination et votre rigueur vous permettront de mener à bien les projets qui vous seront confiés en liaison avec les partenaires institutionnels de la Ville. Votre ouverture sur les nouvelles technologies de l'information serait un plus apprécié.

Votre formation d'Ingénieur et une expérience de plusieurs années en collectivité territoriale vous permettra de seconder efficacement la Municipalité tant au niveau de ses choix en matière d'Urbanisme qu'en matière d'organisation de vos services.

Ce poste est à pourvoir par voie de détachement sur emploi fonctionnel de la Fonction Publique Territoriale (DGST 80 000 à 150 000 habitants) et est ouvert aux ingénieurs en chef 1^{re} catégorie de la Fonction Publique Territoriale ou aux fonctionnaires de l'Etat des corps correspondants.

Prise de fonctions souhaitée au 1^{er} janvier 2000.

Les candidatures (lettre manuscrite + CV) sont à adresser à : M. le Maire - Direction du Personnel, BP 823, 50108 Cherbourg Cedex avant le 15 octobre 1999. Renseignements auprès de M. le Secrétaire général, tél. 02 33 87 88 55



Cherbourg

MERCER

Management Consulting

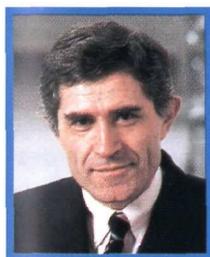
- *Leader des stratégies de croissance rentable, Mercer Management Consulting aide les entreprises à réinventer leurs métiers par l'anticipation des mutations des clients et de l'environnement.*
- *Notre capital intellectuel sur la croissance de la valeur, illustré dans les ouvrages « Croître », « La Migration de la Valeur » et « La Zone de Profit », nous place à la pointe de la réflexion stratégique.*
- *Pour soutenir notre croissance, nous recherchons à renforcer nos équipes avec des candidats créatifs, rigoureux et à fort potentiel.*

28, avenue Victor Hugo
75116 PARIS
Tél. : 01 45 02 30 00
Fax : 01 45 02 30 01
<http://www.mercermc.com>

FUSIONS : SUEZ-LYONNNAISE, LA REFERENCE DES ANNEES 1990

ENTRETIEN AVEC GERARD MESTRALLET

Propos recueillis par Christophe de Charentenay



Gérard MESTRALLET

Président du Directoire de Suez-Lyonnaise des Eaux

En 1997, y avait-il pour la compagnie financière de Suez, une autre solution d'avenir que la fusion ?

La fusion entre Lyonnaise des Eaux et la Compagnie de Suez était à la fois un mariage de cœur entre deux partenaires depuis plus de 30 ans et un mariage de raison qui marquait l'aboutissement logique et naturel de la convergence des deux stratégies de Suez et de Lyonnaise vers les métiers de proximité. Une stratégie industrielle que nous avons donnée à Suez deux ans plus tôt.

En 1995, lorsque j'ai pris la tête de Suez, Suez était confronté à trois problèmes, 3 urgences : un fort endettement, la crise immobilière et l'avenir incertain de la Banque Indosuez. Le plus difficile était de trouver un avenir pour Indosuez avec une question forte : était-il possible de redresser la banque et de bâtir un projet viable dans les services financiers autour d'Indosuez ? Nous sommes parvenus à la conclusion qu'Indosuez ne pouvait se redresser qu'adossée à un grand groupe bancaire de type banque à réseau. Nous avons donc décidé de concentrer Suez dans le secteur industriel et de

vendre nos actifs financiers. La vente d'Indosuez au Crédit Agricole s'inscrivait dans cette logique. Elle nous a permis de désendetter le groupe. Trois mois plus tard, la prise de contrôle majoritaire de Tractebel nous a donné un véritable pilier industriel et a donné à la fusion avec la Lyonnaise tout son sens. Aux métiers de l'eau et de la propreté de la Lyonnaise nous apportions le métier de l'énergie.

Ce scénario industriel était la meilleure des solutions en termes de création de valeur pour l'actionnaire. C'était aussi le scénario de l'indépendance et de la pérennité.

Comment s'est déroulée cette fusion ?

En trois étapes : nous avons décidé cette fusion avec Jérôme Monod, nous l'avons présentée aux conseils d'administration du printemps et les opérations ont été formellement réalisées pour les AG de juin. Le 19 juin au soir, il y avait une seule société et l'organigramme était diffusé. Chacun savait où il était et quel était son rôle. Le bilan de cette opération est positif pour les deux parties :

1 - Pour Suez, c'était la seule voie d'avenir au prix d'un changement de nature d'un holding financier en une société industrielle et d'un renoncement aux services financiers. La transformation est si radicale qu'il ne reste aujourd'hui plus aucune des activités de Suez à sa privatisation. Mais en même temps c'est un retour aux origines. Suez a été créée au XIX^e pour la réalisation de très grandes infrastructures publiques. Après une sorte de parenthèse de 40 ans à la suite de la nationalisation du canal de Suez qui fut celle de l'aventure bancaire, nous avons retrouvé l'esprit de nos prédécesseurs, celui d'un groupe international capable de gérer de grandes infrastructures publiques. Suez a trouvé un destin nouveau.

2 - Pour la Lyonnaise des Eaux, deux points positifs ressortent : l'accélération de sa croissance et l'ajout d'un métier mondial, celui de l'Energie. La Lyonnaise a su fortement accélérer son rythme de développement sur ses métiers de base. Son activité a plus que doublé en deux ans dans l'eau et la propreté. Le groupe a plus investi dans les deux dernières années sur ces deux métiers que dans les 100 années précédentes.

Quelles principales difficultés avez-vous rencontrées et quelles leçons tirez-vous de cette fusion ?

Il n'y a pas eu de véritables difficultés notamment parce que nous avons apporté une grande attention aux hommes. Jérôme Monod et moi, nous avons beaucoup discuté ces questions entre nous avant d'élargir nos réflexions à un petit cercle de personnes mises dans la confiance. La confiance totale et la complicité entre Jérôme et moi étaient essentielles. Cette confiance, cette transparence au sommet sont indispensables. Ensuite c'est aux deux présidents de faire partager cette confiance.

La rapidité à la fois dans la décision et dans la mise en œuvre est également essentielle.

La rapidité était d'autant plus indispensable qu'en réalité la fusion était un projet de fusion de trois très grandes entreprises européennes : Suez, Lyonnaise mais aussi la Société Générale de Belgique.

Je crois que l'essentiel pour réussir ce type de fusion est :

- d'anticiper dans la gestion des hommes,
- de veiller pendant les 100 à 200 premiers jours de la fusion au caractère très symbolique des décisions prises qui toutes doivent montrer l'avancement de la fusion et sa cohérence avec la ligne stratégique. Pour cela, il faut un référentiel stratégique clair. Le nôtre est notre ambition dans nos 4 métiers dont trois à dimension mondiale (énergie, eau, propreté). Toutes les décisions doivent être lisibles à travers cette grille. Enfin, la rapidité de mise en œuvre qui, de façon générale au-delà des fusions, est un atout décisif pour un groupe. J'ai la conviction que les groupes les plus rapides ont plus d'options et d'opportunités que leurs concurrents.

Quels développements ont été rendus possibles par la fusion Suez-Lyonnaise ?

Sans la fusion, nous n'aurions pu réaliser toutes les grandes opérations d'investissement que nous avons menées depuis deux ans. On peut citer l'acquisition par SITA des activités internationales de BFI pour 1,3 milliard de USD c'était en quelque sorte le premier enfant de la fusion. S'inscrivent dans cette logique : le rachat plus récemment de Nalco et Calgon pour 4 milliards de USD (qui nous permettra de devenir le n° 1 mondial du conditionnement de l'Eau) et celui de United Waters pour 1 milliard USD. Depuis le début de l'année, les opérations d'investissements se sont élevées à 100 milliards de francs : elles n'auraient pas été possibles sans la fusion.

Est-ce que la grande taille ne vous expose pas à ce qu'un incident local ait une répercussion plus générale ?

Notre ambition est clairement de devenir un groupe mondial. Ce n'est pas une course à la taille pour la taille. Mais cela répond aux nouvelles contraintes de notre environnement. Les besoins des collectivités publiques et les défis qu'elles ont à gérer, sont aujourd'hui tels qu'avoir une dimension mondiale est une nécessité. La capacité à réaliser, à financer, à s'engager sur le long terme, à apporter des solutions tech-

niques appropriées sont autant d'avantages pour nos clients.

Je voudrais vous donner un exemple : à Buenos Aires, ce sont plus de 20 milliards de francs qu'il nous a fallu investir pour assurer la gestion de l'eau.

Cette taille nous donne bien sûr une visibilité plus forte. Nous opérons dans des métiers au cœur de la vie des choses qui requièrent une vigilance et une attention toutes particulières. Le risque d'une pollution locale est un vrai souci. Nous sommes très attachés à tout mettre en œuvre pour protéger la santé humaine et l'environnement. Nous avons publié une charte environnement qui est notre guide de comportement dans ces domaines.

Il ne s'agit pas simplement d'une norme technique mais d'un guide pour notre comportement quotidien.

On ne peut pas exclure qu'un cas isolé puisse entraîner des difficultés mais les dispositions prises par le groupe font qu'il garderait un caractère très limité d'exception.

Vous avez réussi des fusions "européennes", les acquisitions plus récentes sont américaines dès lors que la proximité culturelle entre les dirigeants est essentielle pour le succès, comment abordez-vous ce nouveau type de rapprochement ?

Nous bâtissons un groupe vraiment mondial, c'est-à-dire plurinationnel, multiculturel autour d'une stratégie claire. Groupe mondial ne veut pas dire centralisé et hégémonique mais au contraire décentralisé et souple. Nous avons décidé d'établir le siège mondial de nos activités d'eau à usage industriel à Chicago, Bruxelles est le siège mondial de l'Energie. Cela implique aussi une vraie gestion internationale des ressources humaines. D'ores et déjà plusieurs dirigeants belges, allemands, américains occupent des positions clefs. Nous comptons beaucoup sur nos investissements américains pour fertiliser le reste du groupe avec les meilleurs éléments de la culture manageriale américaine et nous envoyons quatre Français pour cela à Chicago. Nous avons le sentiment d'avoir beaucoup à apprendre de nos partenaires américains. ■

GAGNER LA GUERRE DES TALENTS : UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES ENTREPRISES

Le constat est cinglant : moins du quart de 6 000 cadres supérieurs interrogés estiment que leur entreprise arrive à attirer de réels grands talents, et à peine 10 % qu'elle sait les retenir. Face à des besoins en personnels de grande qualité qui vont croissant, les entreprises doivent batailler pour attirer et retenir les meilleurs éléments.



Bruno ANGLES
IPC 89

1990 à 1993 : Chef du Service Grands Travaux à la DDE d'Ille-et-Vilaine

1993 à 1994 : Conseiller Technique au Cabinet du ministre de l'Équipement

1994 à 1996 : Directeur Général d'ATMB

1996 à 1999 : McKinsey - Senior Engagement Manager



Grégoire GENTIL
IPC 98

1995 : Coauteur du Cd-Rom Corot à l'occasion de la rétrospective du peintre au Grand Palais (production : Réunion des Musées Nationaux)

1996 à 1997 : Chef de projet multi-média chez Liris Interactive (aujourd'hui Havas Interactive)

1997 à 1998 : Création de Pilot PLUS™ ; Master of Science, Stanford University - Engineering Management department

Depuis 1998 : Consultant chez McKinsey & Co

Face à des besoins en personnels de grand talent qui vont croissant, les entreprises ne sont pas toujours bien équipées ni efficaces dans la guerre qu'elles doivent livrer pour attirer et retenir les meilleurs éléments. Pour gagner cette guerre qui va s'intensifier, il faut avant tout faire de la gestion des talents une des grandes priorités de l'entreprise. Il faut aussi élaborer une "offre de valeur" attrayante, propre à inciter une personne compétente, dynamique et ambitieuse à travailler de préférence dans votre entreprise. Il faut en outre mettre en place les mécanismes qui permettront de recruter les meilleurs. Enfin, il importe de bien cultiver ces talents par une gestion appropriée des ressources humaines.

La guerre des talents va s'intensifier

Selon une enquête récente menée par McKinsey (1), de nombreuses entreprises manquent de ressources manageriales de talent. Les trois quarts des responsables de notre panel reconnaissent que leur entre-

(1) Cet article s'appuie sur une enquête menée en 1997 et 1998 auprès de 77 entreprises de premier plan dans un vaste éventail de secteurs. Notre enquête a touché quelque 400 dirigeants et 6 000 cadres occupant un des 200 postes clés de leur entreprise. Nous l'avons complétée par l'étude de 20 cas d'entreprises reconnues pour la richesse de leurs talents.

prise est confrontée à des "pénuries ponctuelles de talents", voire un "déficit chronique et généralisé". De fait, les talents sont l'actif le moins bien exploité par les entreprises au cours des vingt dernières années. Moins du quart des quelque 6 000 cadres interrogés estiment que leur entreprise arrive à attirer de réels grands talents, et à peine 10 % qu'elle sait les retenir. Plus alarmant encore, seuls 16 % pensent que leur entreprise identifie effectivement les éléments les plus performants et un petit 3 % considère qu'elle sait développer avec efficacité ses cadres et écarter rapidement les moins performants (Figure 1).

Il s'agit là d'une dangereuse vulnérabilité alors que les talents se font de plus en plus rares. Jusqu'à présent, l'évolution de la population des cadres suivait à peu près celle du PIB. Si l'économie affichait 2 % de croissance sur quinze ans, la demande en cadres supérieurs augmentait d'un tiers environ. Mais la situation de l'offre est en train de s'inverser : aux Etats-Unis, par exemple, le nombre des 35-44 ans va diminuer de 15 % au cours des quinze prochaines années. Et les chiffres sont loin de donner la pleine mesure du problème. Les grandes entreprises sont aussi confrontées à des défis qualitatifs :

1. L'économie devenant de plus en plus complexe, les profils recherchés sont de plus en plus pointus. Il faut non seulement savoir s'adapter en permanence, prendre des décisions rapides dans un contexte incertain et maintenir le cap dans les turbulences, mais il faut aussi avoir une compréhension fine des marchés mondiaux, une connaissance des tech-

nologies, esprit d'entreprise et aptitude à gérer des organisations de plus en plus plates et morcelées.

2. L'émergence de marchés boursiers performants en Europe et surtout aux Etats-Unis favorise dans les secteurs de pointe l'essor d'un grand nombre de PME qui, venant chasser sur les terres des grandes entreprises, exercent une force d'attraction considérable sur toutes les catégories de cadres. Leur atout : des responsabilités et des perspectives de rémunération que peu de grands groupes sont en mesure d'offrir.

3. Enfin, les cadres sont de plus en plus mobiles. Un cadre change aujourd'hui en moyenne cinq fois d'entreprise. Dans dix ans, ce chiffre pourrait passer à sept.

Faire de la gestion des talents une des grandes priorités

Les dirigeants qui ont fait de la gestion des talents une priorité partagent avec Larry Bossidy, le PDG d'Allied Signal, la conviction que "finalement, c'est sur les hommes qu'il faut parier, pas sur les stratégies". Et Lindsay Owen-Jones, le PDG de l'Oréal, le confirme en déclarant : "cela doit se voir à votre emploi du temps". Lui-même consacre 15 à 20 % de son temps à des questions concernant la gestion des cadres clés de son groupe.

De même, il est indispensable de redéfinir le rôle et de renforcer les compétences des responsables des Ressources humaines. De simples gestionnaires du processus, les DRH

doivent devenir des conseillers efficaces et crédibles, qui sachent anticiper et se comportent en véritables partenaires des opérationnels. Si 78 % des dirigeants considèrent que les Ressources humaines devraient participer aux efforts de développement des talents, rares sont ceux qui allient le geste à la parole : 17 % seulement estiment que, dans leur entreprise, ce département joue effectivement un tel rôle.

Définir une "offre de valeur" attrayante pour les individus

Les entreprises les mieux classées dans notre enquête en ce qui concerne la création de richesse pour l'actionnaire sont aussi celles qui ont la "meilleure offre de valeur" sur la majorité des dix-huit critères d'évaluation que nous avons utilisés. Mais, qu'entendons-nous par *offre de valeur* ? C'est à la fois l'image de marque de l'entreprise, les "produits" (c'est-à-dire les postes) qu'elle propose, et le "prix" (c'est-à-dire une rémunération satisfaisante) afin d'attirer les meilleurs et de les retenir (Figure 2).

L'image de marque de l'entreprise repose sur sa culture et les valeurs qui inspirent son "comportement". Cette image doit être ajustée à la cible. Si nous poussons l'analogie avec le marketing, nous pouvons segmenter les talents manageriaux en quatre groupes, selon les critères qu'ils privilégient lorsqu'ils choisissent d'entrer dans une entreprise :

- Les **"adeptes des valeurs gagnantes"** cherchent à se développer et à faire carrière dans une entreprise reconnue pour sa performance. Ils accordent un moindre intérêt à la mission et à la situation géographique de l'entreprise.
- Les **"mercenaires"** placent au premier rang leur rémunération et l'évolution de leur carrière, loin devant le succès de l'entreprise ou son rôle dans leur développement personnel.
- Les **"sauveurs de l'humanité"** recherchent avant tout une mission inspirante et des défis stimulants, et attribuent moins d'importance au salaire et à l'évolution personnelle.

Figure 1

LEVIERS DE DEVELOPPEMENT DES TALENTS

Pourcentage de réponses sur un échantillon de 6 000 cadres supérieurs

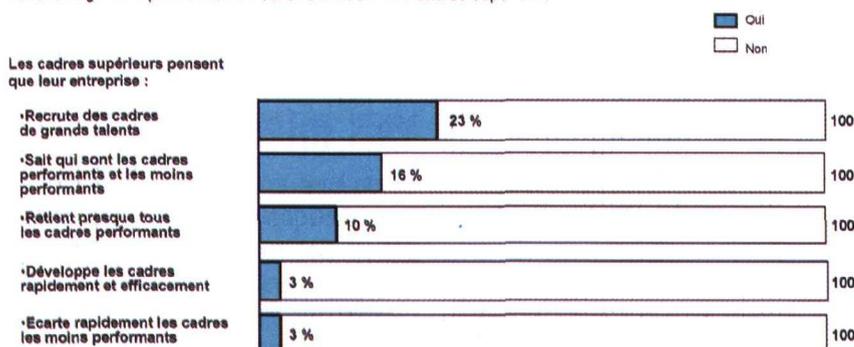
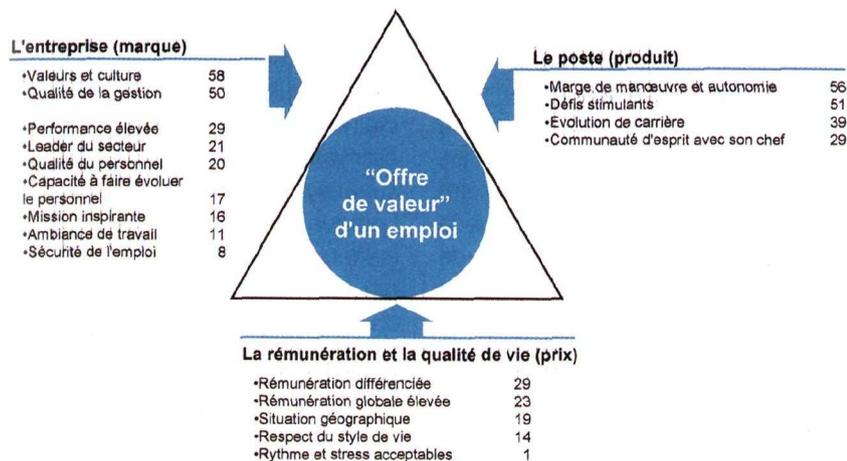


Figure 2

ELEMENTS DE "L'OFFRE DE VALEUR" D'UN EMPLOI
 Pourcentage de réponses* sur un échantillon de 6 000 cadres supérieurs



*Plusieurs réponses possibles : total supérieur à 100 %

• Les "obsédés de la qualité de vie" se focalisent plus sur le style de vie, la situation géographique et une certaine communauté d'esprit avec leur patron, que sur la croissance de l'entreprise ou les défis à relever.

Dans les entreprises les plus performantes, un segment de talents domine souvent, alors que dans les moins bonnes on trouve un peu de tout.

Les "produits" – les postes offerts – sont, en revanche, un des éléments de l'offre de valeur qui peut être modifié instantanément. Au moins six éléments caractérisent un poste intéressant : la marge de manœuvre, le pouvoir de prendre des décisions, une corrélation claire entre activités quotidiennes et résultats, un poste exigeant sans être écrasant et qui soit à dimension humaine, des tâches non répétitives, des collègues de qualité à tous les échelons.

Quant au "prix" – ici, la rémunération – en permettant de différencier nettement les meilleurs du gros des troupes, il représente un moyen relativement simple de décourager les départs et les tentatives de débâchage.

De la nécessité de drainer les meilleurs...

Mais faire de la gestion des ressources rares une obsession et créer une offre de valeur convaincante pour les individus de talent ne suffit pas (Figure 3). Il est tout aussi essentiel

de définir une stratégie "d'approvisionnement" efficace, à savoir : identifier clairement les profils dont l'entreprise a besoin, utiliser des circuits de recrutement innovants et faire en sorte que l'entreprise tout entière s'efforce d'embaucher les meilleurs. Certaines entreprises sont passées maîtres dans l'art de définir les qualités susceptibles d'assurer leur succès. Air Liquide, par exemple, recherche de brillants ingénieurs animés d'un fort esprit d'équipe, et Lafarge veut d'excellents managers régionaux qui soient autonomes et possèdent une forte capacité de coordination internationale.

...et de bien cultiver les talents

Tous ces efforts d'attraction sont inutiles sans une gestion appropriée des ressources humaines.

Confier des postes à des personnes qui ne s'y attendent pas

La clé du développement, c'est "un poste important avant que je m'y attende". Pourtant, seuls 10 % des 400 cadres dirigeants que nous avons interrogés pensent que leur entreprise utilise réellement les nominations comme un levier efficace d'évolution.

Toutes les entreprises pourraient mieux faire dans ce domaine, par exemple en : constituant des unités plus petites et plus autonomes, créant un maximum de postes qui incluent une responsabilité de compte de résultat et montant des équipes projets qui permettent de lancer de nouveaux défis et de trouver de nouvelles manières de travailler en groupe.

Instaurer un système de feed-back et de coaching efficace

Tout le monde reconnaît l'importance du *feed-back* (2) et du *coaching* (3). Mais peu d'entreprises y excellent. Alors que 73 % d'entre eux considèrent que les deux méthodes sont très importantes pour leur développement, seuls 30 % des cadres estiment leur entreprise excellente ou très bonne en la matière.

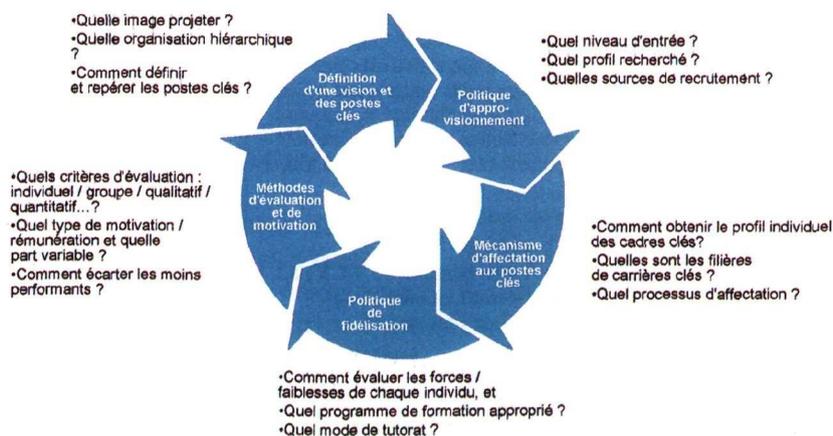
Bien utilisées, ces deux pratiques complémentaires permettent d'amé-

(2) Le *feed-back* se fait soit au sein de l'équipe, soit individuellement ; il consiste à informer clairement et avec des critères précis sur l'efficacité du travail réalisé.

(3) Le *coaching* consiste de la part des plus seniors à faire systématiquement profiter les juniors de leur expérience et à suivre leurs progrès.

Figure 3

PROCESSUS DE GESTION DES TALENTS



liorer la performance de l'ensemble du personnel, pas seulement des meilleurs. Les entreprises peuvent inciter leurs dirigeants à donner davantage de feed-back en mettant en place un système "à 360°" (dans le cadre duquel subordonnés, supérieurs hiérarchiques et collègues sont consultés) ou d'autres dispositifs formels. Piloté par le PDG, le système de Pechiney permet de vérifier les pratiques des managers dans ce domaine. Pour Jean-Pierre Rodier, "le 360° est un outil extrêmement puissant", auquel s'est d'ailleurs soumis le premier le Directeur des Ressources humaines.

Fidéliser les talents

La plupart des entreprises reconnaissent qu'elles pourraient améliorer leur performance en matière de recrutement et de développement, mais rares sont celles qui ont conscience d'avoir un problème de fidélisation. Elles se focalisent sur les 200 postes pivots, où le turnover annuel est inférieur à 4 %, alors que le réel investissement pour l'avenir de l'entreprise concerne les cadres intermédiaires : ceux qui ont quitté l'université depuis 3 à 8 ans et dont la formation initiale est déjà amortie. Au-delà d'une offre de valeur attrayante, que faire pour retenir les individus de talent ? Commencer par

créer un sentiment d'appartenance répond John Doe, PDG d'Arrow Electronics, lorsqu'il déclare : "c'est plus difficile de partir quand on déjeune tous les trimestres avec son "mentor". Ensuite, il faut aussi montrer clairement à chacun combien il est estimé et, si possible, lui donner un supérieur hiérarchique à la hauteur. Lorsque l'on sait qu'une poignée de leaders peut à elle seule faire grimper fortement le cours d'une action, on mesure l'enjeu d'une gestion avertie des ressources qui deviennent de plus en plus rares. Mais, dans la guerre de conquête des talents, grandes et petites entreprises ont des armes pour gagner. ■

Une collectivité, dynamique, plus d'un million d'habitants, important essor économique.

LE DÉPARTEMENT DE L'ESSONNE

RECRUTE POUR LA DIRECTION DES INFRASTRUCTURES,
DES TRANSPORTS ET DES ÉQUIPEMENTS

ADJOINT AU CHEF DU SERVICE DES ÉTUDES ET DES TRAVAUX D'INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES (SETIR)

Ingénieur Subdivisionnaire ou Ingénieur en Chef

Vous serez chargé en relation avec le Chef du Setir du suivi :

Pour les Études : • des études préliminaires, de faisabilité, de concertation • de l'instruction des textes réglementaires notamment en environnement • des études préalables à la D.U.P.

Pour les Travaux : • de l'élaboration des marchés publics • des missions de maîtrise d'œuvre, mais aussi du suivi des objectifs de direction, du suivi et de l'élaboration des tableaux de bord, de l'expérimentation et de la diffusion des techniques nouvelles. Ingénieur ayant une expérience confirmée en Infrastructure routière, vous disposez d'une bonne base informatique (bureautique, CAO, DAO, SIG), et d'une pratique indispensable des marchés publics. Vous possédez également les capacités nécessaires à l'encadrement du personnel, êtes un gestionnaire rigoureux, organisé, méthodique ayant le sens des relations humaines. Vous bénéficierez de moyens informatiques compétitifs et d'une équipe en place opérationnelle.

recrutement par voie statutaire.

Contact : M. CHAUSSOY au 01 60 91 96 10.

Merci d'adresser votre candidature (lettre manuscrite + CV) à :
Monsieur le Président du Conseil Général,
Hôtel du Département, Bd de France,
91012 EVRY Cedex..

Essonne 

LE CONSEIL GENERAL

RENAULT



SOMI J. IPPOLITO Concessionnaire

DE L'UTILITAIRE AU MAXI CODE

R.N. 7
06270 VILLENEUVE-LOUBET
Tél. : 04 92 13 80 20
Fax : 04 92 13 80 39

Base technique :
18^e rue
06510 CARROS
Tél. : 04 93 08 80 20
Fax : 04 93 08 71 53

TOUS LES SERVICES D'UN GARAGE MODERNE



RENAULT

SAVOIR FAIRE EVOLUER SON ORGANISATION : UN ATOUT STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE



Nicolas SIEGLER
X 84 - ENPC 90

Collège des Ingénieurs, est principal d'A.T. Kearney Paris où il coanime la Practrice Manufacturing & Supply Chain

Ses 9 années passées dans le conseil l'ont conduit successivement des technologies de l'information à l'amélioration de performance opérationnelle, à la stratégie des organisations, et aux grands programmes de transformation d'entreprises

- Un producteur de papier américain avait acquis successivement des entreprises dans 10 pays européens anticipant, entre autres, la création du marché unique. Les organisations nationales de chaque filiale n'avaient pas été modifiées, seule la gestion de trésorerie avait été rapatriée au siège. Bilan : la performance européenne consolidée se dégradait et était devenue très inférieure à celle de la maison mère américaine malgré un marché sous-capacitaire porteur.

La stratégie décidée par la Direction Générale consista alors à réaliser l'intégration des organisations au niveau européen : rationalisation de l'organisation industrielle (spécialisation des unités par produit, coordination des investissements, développement des synergies industrielles), coordination européenne des marketings nationaux et des ventes "Grands Comptes", centralisation des achats stratégiques et de la finance. L'ensemble de ce programme permit de gagner cinq points de Retour sur Capitaux Engagés (ROCE) et de dépasser ainsi la performance des américains.

- Un industriel du secteur des transports voyait ses marges s'éroder significativement avec la dérégulation de ses marchés et l'apparition d'une compétition internationale agressive. Cette entreprise d'ingénieurs avait toujours excellé par la qualité de ses

produits et son organisation était construite autour de ses bureaux d'études.

Le développement d'une nouvelle stratégie alliant croissance agressive pour diluer les frais fixes et maîtrise des coûts se traduisit essentiellement par une transformation profonde de l'organisation. Au-delà de la mise en place de Business Units organisée par produits, c'est la culture même de l'entreprise qui dut changer : arrêt de la sur-qualité, réactivité aux besoins des clients, "standardisation" des produits...

Après trois ans de programme intensif de transformation des structures, de renouvellement du management, d'introduction de nouvelles technologies, la nouvelle organisation s'avérait être un succès : + 20 % de parts de marché et + 50 % de marge.

Dans ces deux exemples, l'évolution de l'organisation est le levier majeur de la stratégie de redressement de l'entreprise. Mais, au-delà de ces deux exemples, c'est l'ensemble des entreprises qui est aujourd'hui confronté à des changements majeurs de leur environnement et à de nouveaux défis :

- La crise asiatique, la croissance américaine, la monnaie unique en Europe... favorisent la globalisation des marchés et les rapprochements d'entreprises.

- L'explosion d'Internet et du commerce électronique substituent à

l'économie traditionnelle une économie électronique ("Digital Economy") aux règles totalement nouvelles telles que des coûts de transaction quasi nuls et des délais opérationnels réduits à zéro.

Dans ce contexte, les Directions Générales doivent répondre à des questions stratégiques qui nécessitent de revoir l'organisation de leurs entreprises en profondeur :

– Mon organisation doit-elle être petite et réactive ? ou grande et puissante ?

– Comment intégrer dans mon organisation de nouvelles valeurs telles que la rapidité d'exécution et d'adaptation ?

– Comment développer à grande échelle les compétences nécessaires pour aborder ces nouveaux défis ?

– Comment tirer profit de la diversité culturelle existant au sein de l'entreprise ?

Les évolutions des organisations qui en résultent restent néanmoins très difficiles et beaucoup d'entreprises sont peu satisfaites des programmes de changement mis en œuvre : deux tiers des programmes de changement d'organisation affirment n'avoir eu aucun impact sur le résultat de l'entreprise et seulement 50 % ont conduit à une amélioration du cours de Bourse (1). Si l'on prend l'exemple des fusions, une étude récente menée par A.T. Kearney montre que plus de 50 % des opérations se traduisent par des échecs économiques et que la principale cause invoquée est la mauvaise gestion de l'évolution de l'organisation.

Les quatre dimensions d'une organisation

Alors, comment faire évoluer une organisation ?

L'enjeu consiste à équilibrer les actions touchant l'organisation économique de l'entreprise (processus opérationnels, structure de décision) et les actions touchant les comportements (hommes, cultures). La combinaison harmonieuse de ces deux actions est clé pour, au-delà de l'amélioration des performances opérationnelles, garantir la pérennité des changements réalisés.

Pour atteindre cet enjeu, il est nécessaire de traiter et mettre en permanence en adéquation quatre dimensions :

- La dimension économique

Les enjeux (croissance, économies d'échelle, complémentarité de compétences...) et les leviers de création de valeur doivent être identifiés. Les business plans prévisionnels et opérationnels élaborés pour chaque nouvelle entité. Les restructurations d'actifs ou autres reengineering de processus définis et planifiés.

- La dimension institutionnelle

La structure de l'organisation, les organes ou comités de prise de décision, les rôles et responsabilités poste par poste, employé par employé doivent être redéfinis et précisés en fonction des nouveaux enjeux. Il convient aussi de redéfinir ou mettre en cohérence les systèmes de gestion, de reporting, de mesure de la performance des hommes ou des équipes, de rémunération, et, en conséquence, les systèmes d'informations.

- La dimension politique

Il est fondamental de mettre en place rapidement l'ensemble de la structure managériale afin de lancer au plus tôt le processus de transformation et de réduire l'incertitude sur le rôle de chacun. Dans le cas d'opérations de fusions/acquisitions, l'expérience nous montre qu'après la date du closing, la nomination de l'équipe de direction doit être effective dans les sept jours, celle du second niveau de management dans les trente jours et celle de l'ensemble du reste de la structure managériale dans les cent jours.

- La dimension culturelle

Elle constitue la dimension la plus intangible de l'organisation. Elle recouvre les valeurs de l'entreprise, les croyances partagées, les façons de faire, les styles de management, les modes de prise de décision, les comportements...

In fine, la réussite de l'évolution de l'organisation se mesurera en termes de :

- délai ou rapidité de mise en œuvre, à pondérer par la complexité et l'ampleur du changement (nombre de sites, de cultures...),
- niveau de performance final,

– capacité de la nouvelle organisation à maintenir le niveau de performance atteint.

Sept règles d'or pour savoir faire évoluer son organisation

L'accélération des changements d'environnement nécessite de capitaliser l'expérience des transformations réussies afin de développer un vrai savoir-faire. L'agilité de l'entreprise devient alors un vrai atout stratégique pour l'entreprise.

L'expérience montre qu'il existe sept règles d'or pour réussir la mise en œuvre d'une nouvelle organisation et faire que l'entreprise reste agile.

1. Planifier en détail

- D'une part les gains attendus, de façon à caler au plus tôt les actions à résultats rapides ("quick wins"). Ces actions serviront de fer de lance à la communication et permettront de convaincre les plus réticents sur la nécessité d'évoluer.

Un constructeur de produits de grande consommation a ainsi démarré son programme de restructuration industrielle européenne par la réalisation sur un site pilote d'une opération d'amélioration de performance impliquant des experts des principaux autres sites ; le résultat (20 % sur la valeur ajoutée) a permis ensuite de lancer le programme à grande échelle et de mettre en place une nouvelle organisation articulée autour de réseaux de compétences.

- D'autre part les risques, de façon à positionner précisément les principaux "points de décision" dans le jalonnement des travaux.

Dans le cas des fusions, l'échéance des "100 jours" pour mettre en place le management d'une nouvelle organisation s'avère être une date clé pour maîtriser les risques opérationnels (motivation/efficacité des employés, nécessaires prises de décisions...) et pour clarifier auprès de chacun son futur rôle, sa structure de rattachement et son responsable.

(1) Source HBS Working Paper 96-OSA.

2. Associer des approches "top-down" et "bottom-up" en parallèle
Combiner une approche "top-down" dans laquelle la Direction fixe les grandes lignes de la nouvelle organisation et les grands enjeux associés, et une approche "bottom-up" qui implique les employés pour analyser dans le détail les impacts organisationnels et les sources de gains potentiels.

3. Lancer des groupes de travail couvrant l'ensemble des principaux changements

L'implication du leadership comme du personnel doit se faire dans le cadre structuré de groupes de travail. Ces groupes sont chargés de décliner jusque dans les détails opérationnels la vision stratégique de la nouvelle organisation. Ils constituent les premières fondations de la nouvelle organisation.

– La création d'équipes multiculturelles – notamment dans les organisations cloisonnées (entre pays, entre services fonctionnels...) – permet d'effectuer un brassage et d'amorcer une compréhension réciproque entre les individus.

– Le travail de groupe crée l'opportunité de voir émerger et s'affirmer de nouveaux leaders encouragés à cela par la forte visibilité accordée au projet au sein de l'entreprise.

– Les groupes de travail permettent de mobiliser les ressources clés de l'entreprise et de s'assurer de leur implication dans la construction de la nouvelle organisation au départ, puis dans sa promotion et sa mise en œuvre ensuite.

4. Mesurer les résultats

Pour éviter l'incompréhension des différents acteurs de l'entreprise face au changement d'organisation, il est indispensable de mettre en perspective les liens entre la stratégie de l'entreprise et l'organisation mise en œuvre. Le développement, dès le départ, d'un "Business Case" permet de préciser clairement les leviers

d'amélioration de performance recherchés. Les arbitrages entre scénarios d'organisation peuvent ainsi s'appuyer sur des critères objectifs liés aux enjeux à atteindre et éviter les luttes politiques entre acteurs internes.

Durant toute la mise en œuvre, chaque groupe de travail doit faire l'objet d'un suivi opérationnel rapproché, outillé par des indicateurs de performance mesurant à la fois l'avancement des actions (mise en place des nouvelles structures, transfert du personnel, communication...), l'atteinte des enjeux, les investissements, et les ressources engagées.

A l'issue du programme, ces indicateurs sont transformés en outils de pilotage du progrès continu. Leur intégration progressive dans la culture de l'entreprise prépare et facilite les évolutions ultérieures de l'organisation.

5. Impliquer des ressources de qualité
Point de passage obligé de la qualité de l'organisation cible, cette implication de ressources de qualité ne se réalise dans la pratique qu'à condition de pouvoir donner un vrai statut aux membres des groupes de travail, avec une valorisation forte et visible des travaux qu'ils réalisent dans le cadre du programme.

Pour son projet 6-Sigma, General Electric a créé une structure organisationnelle dédiée dans laquelle ont été positionnées les ressources clés des programmes de changement : les Master Black Belt et les Black Belt. Leur statut a été complètement défini, et ils ont été intégrés comme une étape clé dans les plans de carrières des hauts potentiels de l'entreprise. Grâce à ces ressources, non seulement l'entreprise maximise ses chances de réussir sa transformation, mais elle aura aussi mis en place les bases d'une organisation agile capable de mobiliser très rapidement des gens compétents.

6. Communiquer

On ne le rappellera jamais assez : il faut communiquer !

Que ce soit pour faire adhérer le management, expliquer le projet aux clients ou en interne ou mobiliser le personnel, il faut communiquer. On ne peut pas structurer la pensée – même d'ingénieurs brillants – et espérer que ça marche tout seul ensuite. La communication doit mettre en avant les raisons sous-jacentes à la nouvelle organisation, les enjeux et le calendrier. Elle doit aussi rappeler et expliquer les évolutions fondamentales de la culture associées.

7. Adapter le système de rémunération
La politique de rémunération doit être adaptée dès le départ pour intégrer une partie variable liée au changement d'organisation. La contribution individuelle à la mise en œuvre opérationnelle de la nouvelle organisation et la participation active aux efforts collectifs doivent être intégrées dans les critères d'évaluation. Ce n'est qu'à cette condition que les objectifs individuels seront en phase avec les objectifs de l'entreprise, que les jeux politiques seront marginalisés, et que les processus de décision pourront être efficaces.

Conclusion

Dans un environnement où les positions dominantes des entreprises peuvent être remises en cause du jour au lendemain, l'agilité de l'entreprise – ou sa capacité à adapter son organisation rapidement – devient un atout stratégique fondamental. Les outils et les techniques existent pour faire évoluer les organisations. Mais la capacité des organisations à apprendre et à se remettre en cause va être un critère fondamental de performance pour les entreprises dans les années à venir. Développer l'agilité des organisations et faire reconnaître l'ouverture au changement comme une source de création de valeur, tel est le défi ! ■

REVOLUTIONNER LE ROLE DE L'ACHETEUR DANS LES ENTREPRISES

A lors que l'environnement industriel est en totale mutation et que de plus en plus d'activités sont sous-traitées, la plupart des entreprises utilisent encore les achats comme simple source d'économies. Peu encore utilisent les achats comme levier de changement et source de compétitivité.

A travers une centaine de projets dans les achats, nous avons été amenés à identifier les vrais potentiels de création de valeur de cette fonction et notamment des entreprises qui ont, au cours des 5 dernières années, superformé par rapport à leurs concurrents grâce aux achats. Nous pensons que le rôle des acheteurs doit être révolutionné dans l'entreprise et nous proposons quatre orientations pour cette fonction, qui peuvent servir à l'établissement des responsabilités au sein de la Direction des Achats de grands groupes.



Marko VUJASINOVIC
X 84 - ENPC 90
Roland Berger & Partner
Partner

1. L'acheteur est un générateur de valeur

1.1. L'acheteur augmente la valeur ajoutée des marchandises/ services/prestations utilisées par l'entreprise

Au-delà du coût d'achat, l'acheteur s'assure de la valeur des biens et services pour l'entreprise. Cela suppose qu'il connaisse aussi bien le contexte d'utilisation de ces biens ou services en aval, notamment les processus industriels mais aussi les attentes des clients finaux, que les marchés fournisseurs.

En outre, cette valeur ajoutée doit être systématiquement mesurée et comparée entre différentes alternatives d'achat.

1.2. En outre, l'acheteur optimise le coût total d'approvisionnement et de transformation

Ce coût total inclut le transport, le stockage, la réception, les frais divers et l'administration, mais aussi le coût de transformation industrielle.

1.3. Enfin, l'acheteur assume une responsabilité globale sur les produits et les services achetés

Cette responsabilité inclut des dimensions comme :

- La maintenance de la qualité des produits sur le temps.
- L'efficacité du processus d'approvisionnement.
- La sécurité de l'approvisionnement.
- Le bon dimensionnement des niveaux de stocks.
- La gestion des flux d'information liés aux approvisionnements.

2. L'acheteur est un intégrateur et un communicateur

2.1. L'acheteur est l'initiateur et le maître d'œuvre des coopérations avec les fournisseurs

Il connaît les compétences dont l'entreprise manque, il connaît le marché et est capable de sélectionner le fournisseur meilleur complément. En fonction de la criticité de la compé-

tence à intégrer, il est capable de proposer et de construire un projet en choisissant la forme de coopération la plus appropriée : acquisition, joint-venture, sous-traitance, alliance stratégique, partenariat technique. Il est ensuite choisi par la direction générale pour mettre en œuvre le projet.

2.2. L'acheteur est la vitrine de l'entreprise vers le marché de ses fournisseurs

L'acheteur joue un rôle déterminant dans la collecte d'informations. Etant en position de client, il est dans une position très favorable pour poser des questions. Il est en contact avec la recherche et développement et participe activement à la veille technologique.

A travers ses contacts, il identifie les évolutions majeures de l'environnement et, à ce titre, conseille la Direction Générale sans ses choix stratégiques et en particulier de partenariats et de développement de nouveaux produits.

3. L'acheteur est un pilote de processus cross-fonctionnels

- L'acheteur est acteur du réseau de projets et de processus qui structu-

rent la vie opérationnelle de l'entreprise : projet de développement d'un nouveau produit, processus d'innovation. Il apporte de la valeur et est un partenaire complètement accepté. Il participe à la définition de la stratégie globale.

- Il pilote des projets ou des processus qui ne relèvent pas nécessairement du domaine des achats : études d'intercomparaison, projets liés à l'augmentation de la productivité, projets d'acquisitions ou d'accord stratégique.

4. L'acheteur moderne est propriétaire de la compétence achats

4.1. La palette de compétences de l'acheteur est large

- S'il n'est pas technicien, il a développé suffisamment de compétences techniques pour appréhender dans toutes leurs dimensions les questions techniques qui se posent à l'entreprise.
- Il a des compétences financières et de gestion. Il sait manipuler des chiffres et est capable de tirer des conclusions fiables de ses analyses.

- Il connaît et comprend le métier de façon la plus fine. Il a exercé d'autres fonctions dans l'entreprise.

- C'est un homme d'affaires qui est capable de juger ses fournisseurs et de développer avec eux des relations fructueuses.

- Il connaît et comprend le marché d'activité de son entreprise, ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs.

- Il est un négociateur tenace et un communicateur efficace. Il est capable d'adapter sa stratégie de négociation à la culture de ses interlocuteurs sans transiger sur les résultats.

- Il comprend les systèmes d'information. Il sait gérer, structurer et partager l'information achats.

4.2. L'acheteur doit développer la compétence achats dans l'entreprise

Ce processus prend plusieurs formes :

- Recruter des acheteurs professionnels.
- Intégrer certains postes d'achats dans le plan de carrière des cadres à fort potentiel.
- Former les acheteurs à toutes les compétences nécessaires pour qu'ils puissent exercer avec plénitude leurs responsabilités. ■

LA SOCIÉTÉ AMICALE DES INGÉNIEURS DES PONTS AU SERVICE DE LA SOLIDARITÉ

Reconnue d'utilité publique depuis 1868, la Société Amicale a pour objet essentiel la mise en pratique de la solidarité entre ingénieurs des Ponts et Chaussées, fonctionnaires ou civils, de leur passage à l'École jusqu'à la retraite.

Depuis 1995, la Société Amicale fait bénéficier de ses activités l'ensemble des membres de l'Association des Anciens Elèves "AAENPC".

Celles-ci consistent actuellement pour l'essentiel en :

- l'assistance morale et financière aux camarades ou familles de camarades en difficulté, le plus souvent à la suite du décès du chef de famille,
- des prêts d'honneur, sans intérêts, aux élèves (civils ou fonctionnaires) présents à l'École,
- une participation au financement d'équipements à vocation culturelle dans l'École, après son installation à Marne-la-Vallée.

N'hésitez pas à nous signaler les cas, dont vous auriez connaissance, qui pourraient justifier l'intervention de la SAIPC.

SAIPC - 28, rue des Saints-Pères - 75007 Paris - Tél. 01 44 58 24 85 - Fax 01 40 20 01 71

LA DIMENSION CULTURELLE AU COEUR DES FUSIONS

Dans un projet de rapprochement, la complémentarité des activités accapare les esprits. Mais elle ne dispense pas de s'intéresser de façon raisonnée, aux facteurs humains.



Neil JANIN
Associé senior
McKinsey



Bruno ANGLES
Senior Engagement Manager
McKinsey

C'est avant même de concrétiser le projet d'alliance (1) qu'il faut se demander, sauf à risquer de courir à l'échec, si les cultures des deux sociétés sont compatibles, si elles engendrent un même type de réactions vis-à-vis de problèmes donnés ou si, au contraire, un rejet est possible. Il convient surtout de se garder du penchant naturel consistant à vouloir fondre la culture de l'acheté dans le moule de celle de l'acquéreur.

A l'heure où l'on constate, partout, un net recul du pouvoir hiérarchique "pur et dur" (commandement et

contrôle) et des procédures, la flexibilité et l'émulation favorisent la rapidité de réaction, devenue l'une des toutes premières conditions de la compétitivité. La culture constitue le ciment d'une entreprise, assure son fonctionnement. Si elle est adaptée, elle donne à l'entreprise son avantage concurrentiel le plus difficile à imiter. Pourtant, la réflexion sur les intangibles est souvent négligée, voire méprisée, au profit d'un processus structuré d'assimilation d'une maison par l'autre, centré sur les aspects quantitatifs.

Il paraît donc essentiel de placer la



(1) Pour une présentation détaillée de la question des fusions acquisitions, voir le n° 157 de *Banquestratégie* (février 1999) consacré à ce thème, dont cet article est extrait.

dimension culturelle au centre d'une phase préparatoire, elle aussi trop souvent bâclée, qui vise à bien comprendre les caractéristiques profondes de chaque partenaire et, partant, de concevoir un processus qui réponde à ces particularités. Seule une bonne compréhension initiale du contexte culture permettra d'éviter des erreurs de stratégie dans la conduite de la fusion, irréparables par la suite.

Une fois le processus de fusion "dessiné sur mesure" au vu de ce premier diagnostic, le pilotage du projet lui-même devra traiter à parts égales les aspects purement quantitatifs (organisations cibles en termes tant de structure que de processus, synergies à atteindre, plans d'action, etc.) et les aspects qualitatifs et culturels.

Dresser très tôt un état des lieux

C'est en s'attachant à comprendre en profondeur et dès le départ les différences des cultures respectives que les dirigeants peuvent mesurer l'ampleur des conflits possibles et définir de nouvelles politiques et processus. Cette comparaison entre les deux partenaires pourra notamment s'appuyer sur quatre grands axes et, in fine, être validée à l'aune de la convergence avec l'environnement concurrentiel.

• **Les valeurs et les croyances.** Il convient d'identifier les valeurs fortes et les croyances collectives sur lesquelles les deux organisations se sont construites dans le temps. Comment les priorités sont-elles définies ? Quel est le modèle de croissance ? Quelle est la vision à cinq ans, à dix ans ? Sur quoi se fonde l'éthique de la performance ? Etc.

Une compréhension fine est nécessaire, car les valeurs et les croyances s'avèrent structurantes pour les autres aspects du volet culturel.

• **L'organisation et les processus de management.**

– La structure du pouvoir au sein des entités : par exemple, les responsables de groupes de produits ont-ils davantage de pouvoir que les responsables régionaux chez chacun des deux partenaires ?

– Les processus de décision : par exemple, les responsables de groupes de produits de l'institution A jouissent-ils d'une plus grande autonomie en matière d'affectation des ressources que leurs collègues de l'institution B ? Des différences de ce type apparaissent souvent lorsque les banques fusionnées ne pratiquent pas les mêmes métiers (banque d'affaires et banque commerciale par exemple).

• **Les politiques d'évaluation et de rémunération.** Le processus d'évaluation repose-t-il sur des grilles de performance claires ou est-il plus ambigu ? Par exemple, l'une des institutions rémunère-t-elle son personnel en fonction des résultats individuels à court terme, alors que l'autre se fonde sur la performance du groupe d'appartenance, voire de l'ensemble de l'entreprise ? Les primes sont-elles fixées sur la base d'une période de plusieurs années ? Sont-elles versées sous forme de complément de salaire ou d'actions de l'entreprise ? Etc.

• **Le style.** Il s'agit ici de tracer, en surimpression, une cartographie significative de tous les "petits indices culturels extérieurs" qui viendront nuancer, çà et là, les observations faites sur les précédents indicateurs et qui seront des facteurs d'irritation ou de facilitation. En voici quatre types :

– L'espace : genre de l'immeuble et du hall d'accueil où est situé le siège (l'architecture-configuration intérieure reflète-t-elle un souci de prestige ou d'efficacité du travail ?), répartition des "territoires" (à quels critères répond-elle et qui favorise-t-elle ?), pratique de la porte ouverte ou fermée, etc.

– La communication : listes de distribution, respect des codes hiérarchiques (qui parle à qui ?), rôle du téléphone (et des ascenseurs !), réunions en groupes ou discussions en tête à tête, organisation du restaurant d'entreprise et protocole implicite, "coin café" et fréquentation, etc.

– Le temps : vitesse de prise de décision (celle-ci est-elle plutôt intuitive ou au contraire très documentée ? Vit-on à l'ère de l'Internet ou est-on encore à l'ère de la compilation lente des justifications ?), vitesse à laquelle

la mise en œuvre vient en général concrétiser les décisions prises, etc.

– La "filiation", c'est-à-dire le réseau des mouvances ou des "corporations" : existence d'une voie royale réservée à un certain corps, "cliques" de grandes écoles, filières de carrière plus "payantes" que d'autres, clivages "château"/régions, ingénieurs/vendeurs ou autres, ou, au contraire, pratique répandue de la "transversalité", etc.

• **L'adéquation de la culture avec l'environnement concurrentiel.** Mais en définitive, une culture n'est bonne que pour autant qu'elle correspond à l'environnement concurrentiel auquel elle est confrontée. Dans ce sens, les métiers très divers qu'exercent les banques exigent des comportements différents : la culture qui fera une bonne équipe de *trading* obligataire n'est pas la même que celle qui fera le bon responsable de marketing de prêts à la consommation. En témoigne la difficulté qu'éprouvent les banques commerciales traditionnelles à se transformer en banques d'affaires à l'instar des Goldman Sachs et Meryl Lynch, modèles si souvent jaloués mais rarement imités.

Cet "exercice culturel" indispensable des deux entités ne doit en aucun cas se limiter à un exercice analytique. Il doit au contraire prendre la forme d'un processus de clarification et de compréhension mutuelle entre les équipes des deux sociétés, et ce au plus haut niveau. Le brassage des cultures ne pourra se faire de façon optimale que si chaque maison ressent qu'elle est écoutée, comprise et estimée par l'autre, et non pas jugée et condamnée a priori.

Choisir la culture de demain

A plus long terme, l'équipe de direction doit définir la nouvelle culture commune, en ayant conscience que selon les métiers ou les secteurs, il existe une culture plus adaptée qu'une autre et qu'il importe de mettre en œuvre pour maximiser la valeur du nouvel ensemble. Quelle que soit l'approche retenue, elle doit s'appuyer sur trois points clés :

• **Définir et communiquer** en interne une palette de valeurs en signalant

explicitement toute rupture par rapport au passé. De nouveau, cette initiative ne peut se résumer à une brève séance de travail entre les membres de la direction. Elle doit impliquer de multiples ateliers de travail auxquels sont associés les parties prenantes et personnes clés de l'entreprise, et faire l'objet d'une communication explicite, et en cascade, à tous les niveaux de l'entreprise.

- **Veiller** à ce que les décisions d'affectation relatives aux postes pivots reflètent ou renforcent la nouvelle culture. Les personnes qui n'y adhèrent pas ou qui font de la résistance doivent être rapidement écartées, a fortiori si elles occupent des postes de direction.

- **Redéfinir**, dans les six premiers mois, les systèmes d'évaluation, de motivation et de rémunération afin de renforcer la nouvelle culture et de favoriser les comportements nouveaux. Il ne faut pas oublier que les

personnes croient ce qu'elles voient, et non pas ce qu'on leur raconte ! Les promotions ou "remerciements" doivent être cohérents avec la vision et les valeurs proclamées.

Faire de la définition de la nouvelle culture un élément à part entière du processus facilite l'intégration et permettra à terme de réaliser pleinement les bénéfices de l'opération.

Dans cette aventure "fusionnelle", le dirigeant a pour tâche de rallier à sa cause une organisation qui a peur, ne voit pas bien où on la conduit et doute de tout, ou presque. Il doit donc en premier lieu (sur)communiquer et s'exposer personnellement en faisant part au personnel de sa vision de l'avenir de la société, désormais commune, et en l'informant de la suite des événements.

Le dirigeant doit également, dès le départ, fixer des objectifs précis et réalistes et la manière de les attein-

dre : des promesses vouées à n'être pas tenues engendrent des blocages très difficiles à éliminer ; de même, des objectifs trop vastes empêchent la société de se concentrer sur l'essentiel. L'anticipation est vitale et un dirigeant a tout intérêt à définir un calendrier avant même l'acquisition, car le timing conditionne en grande partie le succès de l'intégration. S'occuper de la dimension culturelle suppose que l'on maîtrise les questions de logistique d'intégration (fiscalité...) et de gestion de projet. Monopolisés par d'autres soucis, les dirigeants n'ont souvent pas le temps ou la tête à s'occuper de réussir la convergence culturelle du groupe et comptent souvent sur des économies pour dégager la valeur plutôt que d'y ajouter les synergies de savoir-faire qu'apporte une culture forte, partagée et adaptée, dans laquelle l'individu peut s'épanouir. Là aussi, la culture doit changer. ■



**COMMUNAUTE
de COMMUNES**
de
l'Agglomération Orléanaise

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE L'AGGLOMÉRATION ORLÉANAISE

créée le 1^{er} janvier 1999, regroupe 20 communes et 252 478 habitants.

Ses compétences : aménagement de l'espace, développement économique, protection et mise en valeur de l'environnement (assainissement, collecte et traitement des déchets), déplacements (transports urbains, réalisation d'une 1^{re} ligne de tramway), voirie d'agglomération, urbanisme, habitat, logement et formation. Son budget s'élève en 1999 à 2,1 Milliards.

La Communauté de Communes souhaite renforcer ses capacités d'analyse et d'expertise. Elle recrute dans le cadre de sa nouvelle organisation :

Un Ingénieur en chef, h/f Responsable du Service Environnement, assainissement, gestion des déchets

- Vous serez en charge de la mise en œuvre et du suivi des compétences assainissement, collecte et élimination des déchets ainsi que de la politique de protection et d'amélioration de l'environnement, de la coordination des études, des dossiers et de la conduite des projets.
- Vous disposez d'une expérience solide en assainissement, gestion des ordures ménagères dans le contexte juridique des collectivités locales. Vous faites preuve de qualités d'encadrement, de négociation et d'animation ainsi que de maîtrise des procédures financières.



Merci d'adresser CV, lettre manuscrite et photo
dans les plus brefs délais à :
Monsieur le Président de la Communauté de
Communes, 2 bis rue des Anglaises, 45000 Orléans
Contacter pour tout renseignement, M. DELAMAIRE,
Secrétaire Général, au 02 38 78 91 22

"POSITIONNER SON ENTREPRISE SUR LES GISEMENTS DE VALEUR DE DEMAIN

Dans un contexte de volatilité de croissance des clients, des marchés, des technologies, une même question obsède les dirigeants des entreprises les plus performantes, "où serons-nous autorisés demain à faire du profit ?".

La réussite d'entreprises aussi différentes qu'ABB, Adidas, Canal+, Carrefour, Dassault Systèmes ou Hugo Boss interpelle aujourd'hui les dirigeants : quelles stratégies sont à l'origine de telles performances économiques ?

L'examen de ces sociétés conduit à un enseignement fort : ces entreprises se caractérisent toutes par la façon dont elles "réinventent" régulièrement leurs activités.



Robert BRANCHE
IPC 79

Vice-président Mercer Management Consulting

La migration de la valeur : risque ou opportunité ?

Dans la plupart des secteurs d'activité, on observe un phénomène qu'il

est désormais vital de mieux comprendre et maîtriser : au cours des années, la valeur boursière délaisse certains concurrents pour migrer vers d'autres, et cela parfois de façon brutale. Par exemple, dans l'industrie informatique entre 1984 et 1994, la valeur boursière d'IBM et



Bruno VERCKEN

Principal, Mercer Management Consulting

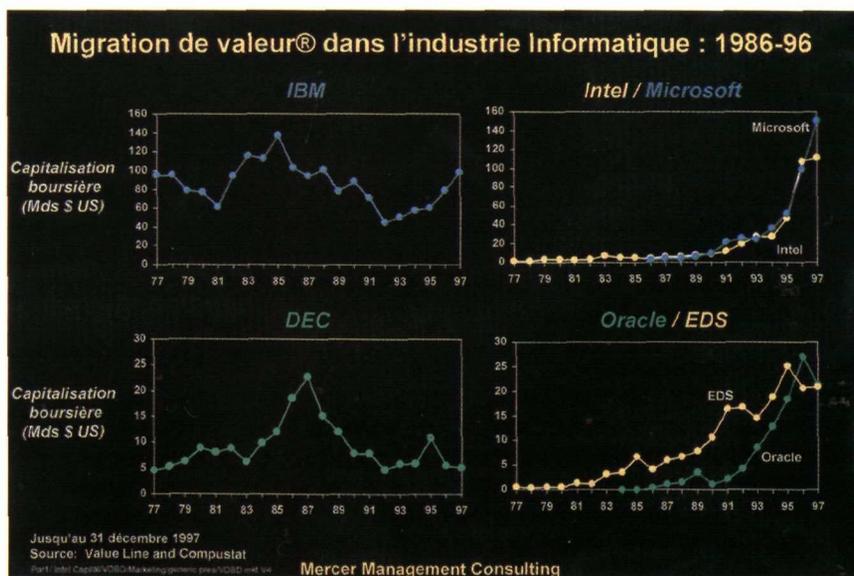


Figure A

PONTS ET CHAUSSÉES



**ANNUAIRE
1998**

Associations des Anciens Élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées

ISSN 1167.0576

Les ingénieurs des Ponts 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 Ponts 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 1998 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation 1998

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 (20,6 %) 206 F

Total : 1 206 F

EXPEDITEUR

Nom :

Adresse :

Téléphone :

Télécopie :

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

Date Signature

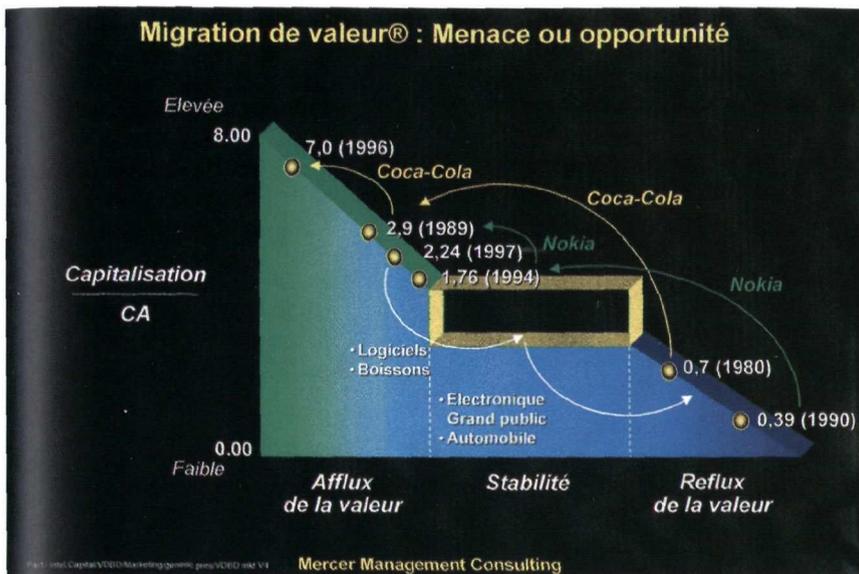


Figure B

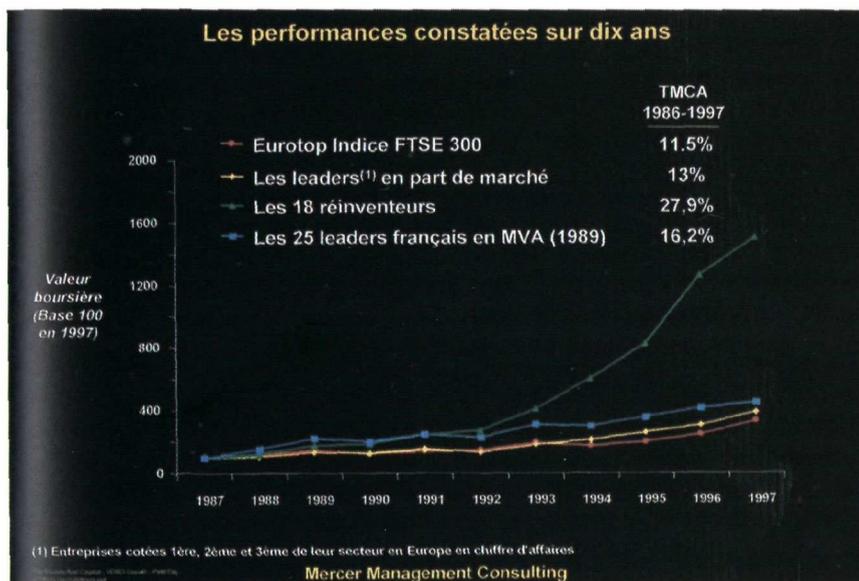


Figure C

DEC a chuté de 80 milliards de dollars, migrant vers Microsoft, EDS, Intel et Novell, dont la valeur cumulée croissait parallèlement de 80 milliards (figure A) !

Ce phénomène n'est ni propre aux secteurs de haute technologie, ni nouveau (des migrations de valeur similaires se sont produites dans des secteurs aussi variés que la banque, la grande distribution, les télécommunications, le transport aérien, les loisirs, la chimie, la pharmacie, la sidérurgie, etc.) mais il tend à s'accroître de façon dramatique.

Un outil utile pour permettre au manager de le piloter est la "carte de migration de la valeur" (figure B).

Le principe d'une telle carte est simple : la migration de la valeur qui touche un secteur est corrélée au ratio "capitalisation boursière sur

chiffre d'affaires" de ses différents acteurs. La valeur moyenne des ratios varie d'un secteur à l'autre, mais quel que soit celui-ci, on observe qu'à un moment donné une entreprise peut se positionner dans l'un des trois "états de valeur" possibles :

L'étude d'un grand nombre d'entreprises tendrait à démontrer que la "descente" inexorable et à un rythme accéléré à travers les différents "états de valeur" est une fatalité. Pourtant les "réinventeurs" nous démontrent le contraire...

La "réinvention", à l'origine de réussites remarquables

La caractéristique commune fondamentale des "réinventeurs" est leur

capacité à évoluer, se remettre régulièrement en cause, pour inventer de nouvelles approches de leur marché, voire créer de nouveaux marchés.

Le finlandais Nokia, par exemple, a réinventé son concept d'entreprise par deux fois dans ce laps de temps. Groupe diversifié dans les années 1980, il s'est dans un premier temps focalisé sur les télécommunications GSM. Il est ensuite passé d'une orientation "produit" à une approche centrée sur la valeur de la marque, faisant la promotion de ses combinés comme celle de produits de grande consommation. Ce tournant, pris avant ses concurrents, a contribué à une création massive de valeur depuis 1990.

Les "réinventeurs" ont ainsi obtenu des performances économiques largement supérieures à la moyenne, qui en font les leaders de création de valeur. Aux Etats-Unis, leur valeur boursière a connu une progression de 23 % par an sur plus de 15 années ! Soit un taux de croissance 2 fois supérieur à celui de l'indice S&P. De même, la valeur des réinventeurs européens a crû de 28 % par an sur plus d'une dizaine d'années (1986-1997) alors que l'indice Eurotop FTSE 300 ne progressait que de 11,5 % annuellement.

Les "réinventeurs" puisent leur capacité d'évolution permanente la prise en compte rigoureuse de 4 principes :

La loi de la part de marché est morte

Pendant des décennies, les dirigeants ont raisonné en conquête de part de marché : "gagnez de la part de marché, et les profits suivront". Cette attitude encore souvent répandue est devenue peu compatible avec les évolutions rapides des attentes des clients et des marchés et rime souvent avec croissance non rentable. Il suffit pour s'en convaincre de comparer les performances des "réinventeurs" à celles des leaders en part de marché. En Europe, ces derniers font à peine mieux que la moyenne du marché : 13 % par an de croissance de valeur, contre 11,5 % (figure C) alors que "les réinventeurs" atteignent 28 % de croissance par an !

La supériorité technologique ne suffit plus

Deuxième postulat désormais obsoleète : la supériorité technologique. Certes, il reste indispensable de maîtriser les technologies nécessaires pour servir son marché mais cela ne peut plus être considéré comme le levier principal de création de valeur. Car toute innovation est désormais rapidement imitée. Et l'histoire des réinventeurs montre que la création de valeur repose sur bien d'autres facteurs. Par exemple, l'operating system de Microsoft est-il réellement meilleur que celui d'Oracle ?, Microsoft ne doit-il pas plus son succès à sa capacité d'imposer des standards sur le marché qu'à une supériorité technologique ?

Penser clients : anticiper leurs priorités et imaginer des moyens d'y répondre

Les innovations des "réinventeurs" répondent à un objectif fondamental : apporter de meilleures réponses aux nouvelles priorités des clients. Leur but n'est pas de réaliser l'offre qui reflète au mieux leurs compétences distinctives, puis d'en vanter les mérites pour la commercialiser. Ils suivent au contraire l'approche inverse en s'efforçant en permanence d'anticiper et de comprendre les évolutions des besoins des clients, puis en cherchant alors à imaginer les moyens de les satisfaire.

C'est typiquement le cas de Canal+ qui a su anticiper l'évolution des attentes des consommateurs, prêts à payer pour une consommation active et sélective de programmes télévisés, pour leur vendre des programmes télévisés comme des biens de grande consommation. Le Pari initial n'avait rien d'évident mais aujourd'hui plus de 90 % des abonnés demeurent fidèles à la chaîne, qui entretient et développe en permanence une relation individuelle poussée avec eux.

Aujourd'hui, Canal+ poursuit sa réinvention de l'approche du marché, pour se positionner comme acteur privilégié dans l'univers d'hyperchoix de l'audiovisuel. Par le câble et le satellite, elle se positionne comme fournisseur d'accès de premier choix

à une richesse inédite de programmes.

Penser profits : comment capturer une part de la valeur créée pour les clients ?

Les réinventeurs savent que leur performance économique dépend non pas de leur part de marché mais de leur capacité à transformer la satisfaction des clients en profit. Ils veillent donc à mettre en place des mécanismes pour capturer et conserver une part importante de la valeur ainsi créée pour leurs clients.

Ainsi, constatant le niveau de satisfaction extrêmement élevé des clients de ses parcs à thème, Disney a augmenté ses prix d'entrée de plus de 50 % en quatre ans.

Lorsque Coca-Cola a perdu du terrain à cause du manque de dynamisme commercial de ses embouteilleurs, il n'a pas hésité à casser une tradition centenaire en rachetant ses distributeurs.

Autre perspective : plutôt que se battre sur un marché devenu une "zone de non-profit", Andrew Grove n'a pas hésité à abandonner l'activité phare de la société, les mémoires, pour consacrer ses ressources aux marchés d'avenir.

Une nouvelle approche de la stratégie : penser "business design"

Puisque la nouvelle condition du succès n'est ni la part de marché, ni le portefeuille de produits, ni l'appartenance à un secteur économique, mais la "réinvention", de quelle "réinvention" s'agit-il concrètement ?

Nous avons vu que le succès des réinventeurs provient de leur capacité à faire des choix fondamentaux et à les remettre régulièrement en cause pour anticiper les nouvelles priorités des clients et poursuivre le profit de façon intransigeante.

Nous avons donc regroupé ces choix fondamentaux en cinq grands domaines de décisions stratégiques (figure D) :

- la sélection des clients et la proposition de valeur, qui définissent la ci-

ble des clients que l'entreprise veut servir et son offre ;

- le modèle de profit, qui précise les mécanismes par lesquels l'entreprise génère des profits ;

- le champ d'activité, qui fixe la position de l'entreprise sur la chaîne de valeur et définit les actifs qu'elle choisit de maîtriser ;

- le contrôle stratégique : qui précise les leviers par lesquels l'entreprise préservera ses facultés de capture de valeur face à ses concurrents ;

- enfin, les systèmes d'organisation qui définissent le dispositif (structure, processus, hommes, systèmes de management et infrastructure, etc.) mis en place par l'entreprise pour exécuter ses choix fondamentaux.

L'ensemble de ces cinq domaines constitue ce que l'on nomme le Business Design ou concept de l'entreprise. Nous allons maintenant voir comment les "réinventeurs" définissent et font évoluer les différentes composantes de leur Business Design de façon systématique et cohérente, pour créer de la valeur.

La sélection des clients et la proposition de valeur

Sur chaque marché, il existe de multiples catégories de clients, qui se distinguent par leurs attentes et leur potentiel de profit pour l'entreprise.

La sélection des clients est une condition critique pour bâtir une offre répondant aux besoins prioritaires des clients ciblés, plutôt qu'une offre de compromis, visant à répondre à tous. Carrefour a compris qu'une partie des clients des hypers ne recherchaient pas systématiquement le plus bas prix mais étaient prêts à payer pour la qualité de service. Il a fait évoluer son offre pour attirer cette clientèle à plus fort pouvoir d'achat.

L'élaboration de l'offre aux clients souhaités doit reposer sur un effort permanent d'identification de leurs priorités émergentes ; Nokia a par exemple su identifier que les attentes d'esthétique et les effets de mode gagnaient de l'importance parmi les critères de choix des utilisateurs de téléphones portables.

Le Business Design :

Une nouvelle approche de création de valeur

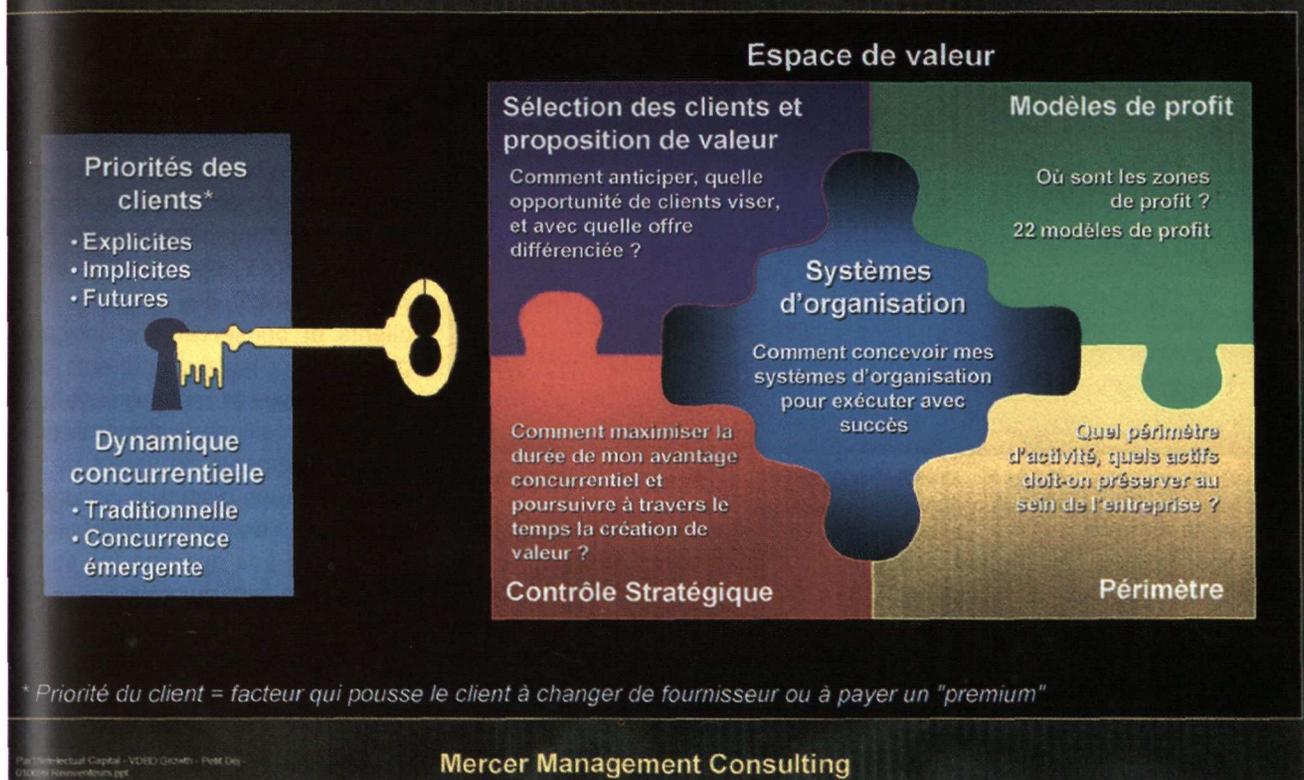


Figure D

Une évaluation des priorités mal servies par les concurrents et pour lesquelles les clients sont prêts à payer a permis à Schwab, courtier en produits de placement, de bâtir une offre "discount", conçue pour être rentable à faibles prix, pour une catégorie de clients qui veulent réaliser des transactions sans avoir à payer le conseil.

Les mécanismes de capture de la valeur

Les réinventeurs ne se contentent pas de mieux servir les clients : ils veillent aussi à instaurer des mécanismes par lesquels ils vont capturer sous forme de profits une part de la valeur créée pour les clients. La liste des possibilités est longue : Marge sur les produits vendus ? Revenus d'accords de licences ? Vente récurrente de services annexes ? Partages de bénéfices ? etc. La liste des 22 modèles de profit présentés figure F, peut aider à comprendre les différents mécanismes de rentabilité. A titre d'illustration, prenons le modèle de "la plaque tournante" (figure D).

Celui-ci consiste à offrir une solution d'intermédiation pour faciliter les transactions entre de nombreux clients et de nombreux fournisseurs. L'offre câble et satellite de Canal+ en est un exemple : Canal+ propose aujourd'hui aux téléspectateurs une "porte d'entrée" vers de multiples offreurs de contenu multimédia (chaînes de télévision, films payés à l'unité, accès internet, etc.). Autre exemple précédemment cité : Schwab s'est positionné comme intermédiaire entre de multiples investisseurs individuels et plusieurs centaines de fonds d'investissement.

Le contrôle stratégique

La valorisation d'une entreprise est d'autant plus élevée que celle-ci peut garantir la pérennité de ses profits, par des mécanismes de protection de ses positions. Il peut s'agir par exemple d'une marque forte, d'une avance technologique permanente, etc. La figure E [index des points de contrôle stratégique] recense toute une série de mécanis-

mes, classés selon leur puissance relative.

Intel constitue un exemple intéressant de leur utilisation. Cette entreprise a en effet utilisé 3 points de contrôle stratégiques différents au cours des 15 dernières années :

L'avance technologique permanente

Pour contrer la menace des imitateurs, Intel a décidé de maintenir une longueur d'avance dans la performance de ses produits. L'entreprise a investi une énergie considérable dans la réduction des temps de développement, et le développement simultané de plusieurs générations de microprocesseurs. Le rythme de renouvellement de sa gamme la met ainsi hors de portée des imitateurs.

La gestion de la chaîne de valeur

Pour accroître l'intensité de la concurrence entre constructeurs d'ordinateurs et les obliger à adopter ses nouveaux microprocesseurs dès leur lancement, Intel a baissé les barrières à l'entrée sur le marché de la construction d'ordinateurs, en commercialisant des cartes mères, qui en sont le composant le plus complexe.

L'indice de contrôle stratégique

	Disney	Microsoft	Coke	Intel	GE	Schwab
10 Posséder le standard		●				
9 Contrôler la chaîne de valeur			●	●		
8 Part de marché écrasante		●	●			
7 Relation privilégiée avec le client	●				●	●
6 Marque	●	●	●	●		●
5 Avance de 2 ans				●		
4 Avance de 1 an						
3 "Commodité"/avantage de coût de 20%			●		●	●
2 "Commodité"/Parité de coûts						
1 "Commodité"/Handicap de coûts						

Part I: Intel Capital/VCS/Marketing/Genetic/Specs/VRD/mt v4 Mercer Management Consulting

Figure E

L'image de marque

Après la campagne "Intel Inside", les clients ont peu le choix de se tourner vers d'autres fournisseurs tellement l'image d'Intel est forte auprès du public.

Le champ d'activité

Beaucoup d'entreprises considèrent leurs compétences comme une donnée et concentrent leurs efforts sur les moyens de commercialiser leur offre. Les réinventeurs ont le raisonnement inverse : ils partent des clients pour reconstruire leur périmè-

tre d'activités en conséquence. Pour réaliser leurs offres au mieux et au moindre coût, ils examinent l'opportunité de faire appel à des partenaires ou fournisseurs extérieurs sur certaines activités au sein de la chaîne de valeur. En tirant parti des compétences des autres là où ils sont mieux placés, ils optimisent ainsi la quatrième composante de leur business design. Ainsi Dassault Systèmes a soigneusement choisi les étapes de la chaîne de valeur contrôlées en interne : elle a confié la commercialisation de ses logiciels à IBM, mais a conservé la réalisation du ser-

vice après-vente pour disposer d'un excellent moyen d'écoute des clients.

Conclusion

Les réinventeurs cités ont tous réussi à construire un concept d'entreprise innovant et à faire croître leurs profits en prenant le même point de départ : le client. Ils l'ont inventé et réinventé tous les cinq à sept ans pour anticiper l'évolution des priorités des clients et conserver une longueur d'avance sur leurs concurrents sans perdre de vue la rentabilité de leurs activités. Positionner son entreprise sur les gisements de valeur de demain exige une discipline rigoureuse et beaucoup de travail pour :

- répondre à la question "où serais-je autorisé à faire du profit ?" ;
- anticiper les changements dans les priorités de ses clients ;
- faire preuve de créativité dans l'élaboration d'un concept d'entreprise unique ;
- créer de la valeur pour ses clients et en capturer pour son entreprise ;
- s'interroger sans cesse sur la pérennité de son concept et s'investir dans le prochain.

En revanche les résultats qui en découlent sont à la hauteur des efforts entrepris !

1995

1997

1998

Publication en français : automne 1999

Par Intellectual Capital - VDEI Growth - Profit Design - ©1999 Mercer/mt.com

Mercer Management Consulting



NOSTALGIE ET ACTUALITE DE L'ALGERIE

par René MAYER - IGPC 52

René Mayer

NOSTALGIE et ACTUALITÉ de l'ALGÉRIE

L'HARMATTAN
7, rue de l'Ecole Polytechnique
75005-PARIS



Je savais peu de chose de mon père. Il n'aimait guère parler de lui-même et, sur son enfance d'orphelin, restait totalement muet. Il est mort à Nice, peu de mois après avoir été "rapatrié". Quand maman l'a suivi, j'ai osé ouvrir le vieux coffret où elle conservait pieusement ses lettres. Avide de revivre notre complicité d'antan, j'ai entrepris d'explorer son passé.

J'ai hanté les lieux de mémoire, confronté la chronologie des actes d'état civil que je découvrais, esquissé d'hypothétiques arbres généalogiques. De proche en proche, j'ai dressé la monographie de son village d'émigrés et étudié l'histoire de ce peuple éphémère et toujours vivant auquel nous appartenions, lui et moi.

Quel calvaire avait gravi les générations qui m'avaient précédé sur le sol algérien ! A quel point elles avaient été instrumentalisées ! Le devoir s'est imposé à moi

de rompre le silence que j'avais jusqu'ici observé, pour porter témoignage. L'odyssée de mes aïeux illustre bien un siècle et demi de destins croisés de la France et du Maghreb. Tant pis si nombreux seront ceux qui, gavés de stéréotypes confortables, supporteront mal d'être privés de boucs émissaires !

Tant de liens rattachent les événements révolus et ceux qui assaillent l'Algérie actuelle ! Croyant se débarrasser du "problème algérien", la France a bâclé sa sortie, sacrifié harkis et "pieds-noirs" et laissé étouffer dans l'œuf la démocratie algérienne. Ce "problème", elle le retrouve à présent intact devant sa porte. Pour comprendre aujourd'hui, il faut se souvenir d'hier.

"Pied-noir", polytechnicien, ingénieur général des Ponts et Chaussées, René Mayer a été haut fonctionnaire en Algérie. Avec Jacques Chevalier, Jean de Maisonseul, William Lévy, etc. il fit partie des "Libéraux". Après l'exode, il a occupé des fonctions internationales en Grèce, dirigé l'IGN et le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, présidé la Compagnie Boussac Saint-Frères, etc. Il est commandeur de la Légion d'Honneur. ■

LE MONDE A L'ENVERS

par Pierre TESSONNEAU - IGPC 47

Pierre TESSONNEAU

LE MONDE À L'ENVERS

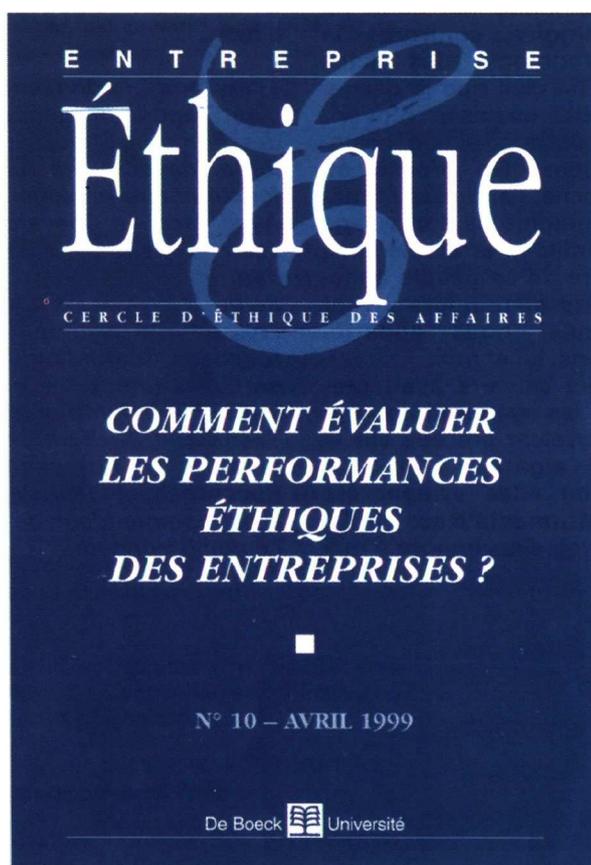
Pierre Tessonneau, polytechnicien, d'origine modeste, ancien ingénieur général des Ponts et Chaussées après avoir exercé des fonctions militaires, a pris la mesure de nombreux problèmes humains. La société française moderne étant en pleine décomposition et l'Europe en gestation difficile, l'auteur crie : Casse-cou ! Il dénonce, en particulier, la disparition des valeurs

fondamentales et du civisme, l'énarchie, les méfaits et la décentralisation, la gabegie, la dénatalité, l'américanisation et l'avalissement des cultures et en particulier de la langue française. La peur et la démagogie étant la cause de tous les désordres, il propose de rétablir les valeurs civilisatrices, l'ordre public, et de construire enfin une Europe politique. ■



COMMENT EVALUER LES PERFORMANCES ETHIQUES DES ENTREPRISES

par Michel LE NET - ICPC 69



• Les procédures de l'Observatoire éthique des entreprises pour évaluer les performances éthiques
Pierre Cadet

• Le CEP évalue les performances des entreprises américaines depuis vingt ans
Colin Chellman

• Le système d'évaluation d'Ethibel
Herwig Peeters et Jan Vandenhove

• L'analyse de la durabilité environnementale et sociale des entreprises par le Centre Info (Suisse)
Philippe Spicher

• Vers une normalisation accrue du concept de responsabilité sociale : le rôle des bureaux d'analyses sociales sur les entreprises cotées
Geneviève Ferone

• Mesurer la place de la personne dans l'entreprise
Martial Cozette

• Prendre en compte et rendre compte de la responsabilité sociale
Simon Zadek

• Considérations éthiques et sociales, et dispositifs de gestion
Michel Capron

• Le Benchmarking : un outil pour faire progresser l'éthique des affaires
Patrick Ponthier

• Le bilan éthique et social comme outil de suivi d'une stratégie d'engagement
Elisabeth Laville

• Le coût du service public
Jean Gadrey

• Environnement éthique et développement durable
Alex Receveau

• Le bilan sociétal
Gérard Lesclé

• Pour des achats éthiques : la norme SA 8000
Eileen Kohl Kaufman

• Le développement durable par l'évaluation des performances
Judith Kuszewski

• Tableau synoptique des critères d'évaluation
Maurice Ronai ■

AAENPC

Assemblée Générale

du mardi 22 juin 1999

Compte rendu de l'exercice 1998



De gauche à droite : D. Auverlot, M.-A. Dekkers, D. d'Annunzio, Ph. Bergot, J.-M. Charoud.



2 - RAPPORT FINANCIER

Le trésorier **Denis Fougerat** présente également le rapport financier, notamment les comptes de 1998 et la structure du budget 1999.

3 - AUTRES INTERVENTIONS ET VOTE DE LA MOTION

Après exposés complémentaires de plusieurs membres du comité, le président suggère de procéder au vote de la motion proposée en séance :

"L'Assemblée générale du 22 juin 1999, constatant le nécessaire examen général de l'avenir, tant au plan organisationnel, au plan évolutif et au plan financier, décide conformément au chapitre VI du règlement intérieur, la convocation de la commission consultative en novembre prochain, afin de proposer au comité toute réforme qu'elle jugera utile".

Cette motion est adoptée à l'unanimité.

4 - ARRIVEE DU MINISTRE ET DISCOURS DES PRESIDENTS

L'assemblée interrompt ses travaux à l'arrivée du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, Jean-Claude Gayssot.

En sa présence, au cours de cette traditionnelle séance conjointe avec l'AIPC représentée par son président, Yves Cousquer, le président de l'AAENPC expose au ministre les projets de l'AAENPC, en particulier la

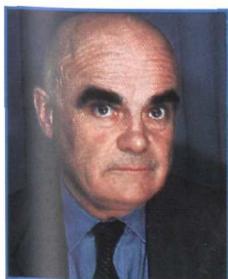


Le président Dario d'Annunzio ouvre l'Assemblée générale à 17 h et remercie les camarades présents, venus très nombreux cette année. Dans l'hémicycle, le président d'Honneur Descoutures prend la parole pour constater la nécessaire réflexion relative à l'avenir de l'AAENPC et propose à l'Assemblée générale la convocation de la commission consultative conformément au règlement intérieur. Au cours d'un débat informel, plusieurs camarades soulignent l'importance et l'urgence d'un échange élargi et le plus transparent possible sur l'avenir de l'AAENPC. Le président rappelle l'ordre du jour et donne la parole au secrétaire général.

1 - RAPPORT MORAL

Après l'hommage traditionnel à nos camarades décédés depuis la précédente Assemblée générale, le secrétaire général **Philippe Bergot** donne lecture du rapport moral : il rappelle les événements significatifs de l'exercice 1998, la structure actuelle des anciens élèves de l'ENPC composée de 7 800 personnes, les nouveaux logiciels utilisés par l'AAENPC

en matière de gestion de fichiers, la situation des résidences des élèves, les aides financières aux élèves et anciens élèves, les activités associatives, le personnel permanent, les participations, les élections au comité, les propositions de cotisations pour l'exercice 2000.



restructuration du service Emploi-Carrière dans la perspective d'un plus grand dynamisme et l'ambition de l'AAENPC pour les groupes géographiques.

Dans sa réponse, le ministre a courtoisement interpellé l'assemblée sur l'avenir des Grandes Ecoles et notamment le maintien des possibilités d'accès à cette formation d'excellence pour les élèves des catégories sociales les plus modestes. Le ministre a confirmé, aussi bien dans son allocution qu'au cours des conversations informelles avec les camarades lors du cocktail traditionnel, l'engagement financier de son ministère dans la construction du futur gymnase à Champs-sur-Marne.

5 - REPRISE DE L'ASSEMBLEE



L'importance et l'intérêt des débats ont amené le président à poursuivre la séance après le départ du ministre ; de nombreux camarades sont restés jusqu'à une heure avancée de la soirée pour terminer les travaux, témoignant ainsi de la richesse des débats au sein de l'association. Il donne la parole

aux responsables des commissions. Le président de la commission emploi, **Dominique Auverlot**, rappelle que cette commission emploi est la seule à avoir tenu régulièrement séance tout au cours de l'exercice (une réunion tous les 2 mois) et a pour objet le suivi des activités de l'emploi, en particulier les résultats du groupe AVARAP dont l'efficacité est reconnue. Il précise et confirme que l'emploi est la priorité de l'AAENPC : ce service rendu aux camarades est dispensé dans un esprit de professionnalisme, de qualité et de solidarité.

Suite au départ de Mme Watrin, le service Orientation-Carrière est désormais confié à Jean-Paul Menassier qui a repris les activités du service tant au niveau de l'animation des groupes AVARAP qu'au niveau des interventions en région pour l'emploi.

6 - LE VOTE DES RESOLUTIONS

Après exposés complémentaires du responsable des groupes géographiques, de celui des résidences des élèves, et de la lecture du rapport du commissaire aux

comptes, il est procédé aux votes des résolutions en présence des scrutateurs nommés par l'assemblée :

Première résolution :

"L'Assemblée générale, après avoir entendu le rapport de gestion du comité sur l'administration morale et financière de l'Association et le rapport du commissaire aux comptes, approuve ces rapports ainsi que les comptes annuels, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe pour l'exercice clos le 31 décembre 1998 tels qu'ils sont présentés.

En conséquence l'assemblée donne, pour l'exercice clos le 31 décembre 1998, quitus de leur gestion à tous les membres du comité et de leur mandat au commissaire aux comptes .

Ont voté : "POUR" : 82 membres présents ou représentés + 453 pouvoirs en blanc. "CONTRE" : 61 membres présents ou représentés. Se sont abstenus : 9 membres.

Deuxième résolution :

"l'assemblée générale décide d'affecter au poste report à nouveau du fond de dotation, le résultat de l'exercice".

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Troisième résolution :

"L'Assemblée générale prend acte de l'élection comme membres du comité pour une durée de quatre ans de :

- Patrice Boyer (92), avec 495 voix.
- Jean-Marc Charoud (84), avec 477 voix.
- Marie-Antoinette Dekkers (74), avec 473 voix.
- Giampaolo Schiratti (83) avec 461 voix.
- Long Nguyen Thanh (64) avec 458 voix".

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

Quatrième résolution :

"L'Assemblée générale donne tout pouvoir au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée en vue de l'accomplissement de tous dépôts, formalités légales de publicité et autres."

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

7 - CLOTURE DE L'ASSEMBLEE

Le président lève la séance à 21 h en remerciant toutes les personnes présentes de leur participation active.



COMMUNIQUE

L'Assemblée Générale du 22 juin 1999, constatant le nécessaire examen général de l'avenir de l'AAENPC, tant au plan organisationnel, au plan évolutif et au plan financier, a décidé conformément au chapitre VI du Règlement Intérieur, la convocation de la commission consultative en novembre prochain, afin de proposer au Comité toute réforme qu'elle jugera utile.

Une réflexion approfondie avec l'ensemble des anciens élèves s'impose compte tenu de l'évolution notable des ressources de l'Association, à la suite des transferts d'activités, exécutés conformément aux décisions des précédentes Assemblées, notamment la création d'une filiale pour la formation continue, la constitution d'une fondation, l'arrêt de la recherche et la construction de deux nouvelles résidences d'élèves.

La date de la commission consultative a été fixée au :
mardi 30 novembre à 13 h 30,
à l'ENPC, 28, rue des Saints-Pères, amphi Caquot

La commission consultative, outre ses membres statutaires, sera ouverte à tous les anciens soucieux de l'avenir de l'association et nous t'invitons à y participer.

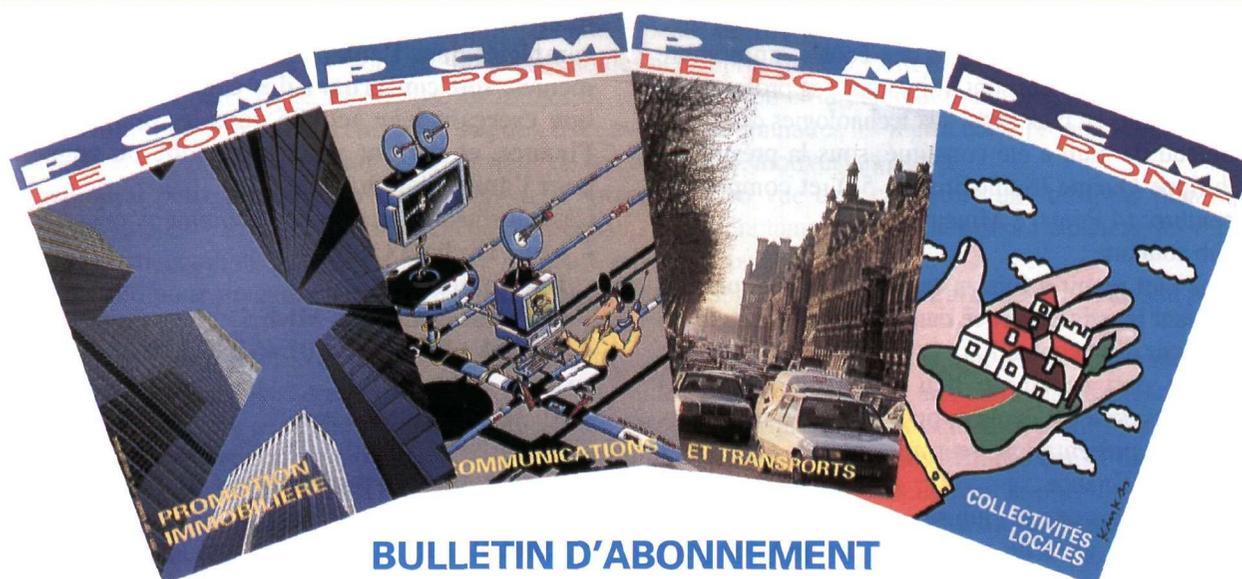
La préparation de la commission a été confiée à Marie-Antoinette Dekkers et à Daniel Calinaud.

Il a été décidé de tenir trois réunions préparatoires, au 28, rue des Saints-Pères :

- Mardi 28 septembre à 14 h 30 (salle Freyssinet) : Services à rendre aux camarades, l'emploi.
- Mardi 19 octobre à 14 h 30 (salle BR14) : Relations avec le monde économique et avec les élèves.
- Jeudi 18 novembre à 14 h 30 (salle Freyssinet) : Statuts, règlement intérieur.

La participation à l'une ou à l'ensemble de ces réunions est vivement souhaitée.

Les anciens qui souhaitent participer aux travaux de la commission peuvent se manifester auprès du secrétariat de l'AAENPC (Tél. direct : 01 44 58 28 37).



BULLETIN D'ABONNEMENT

Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 01 44 58 24 85 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à :

PCM LE PONT

Service Abonnement - 28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS

M.

Adresse :

.....

souscrit un abonnement à PCM Le Pont

(1 an = 580 F - Etranger = 600 F)

Règlement par chèque à l'ordre de PCM, paiement à la réception de la facture

Club Mines - Ponts Finance : une inauguration réussie

Intermine, qui, entre autres activités, coordonne les clubs professionnels auxquels participent les anciens élèves des Ecoles des Mines de Paris, Saint-Etienne et Nancy, et l'association des Anciens élèves de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, envisageaient depuis plusieurs années de développer des collaborations centrées sur les clubs professionnels : elles se sont d'ailleurs matérialisées dans les domaines des mines et du transport. Intermine et les Ponts avaient dans le passé créé et développé chacun de leur côté des clubs professionnels Finance, dont la cible était constituée par les anciens élèves exerçant leur activité soit dans les Services Financiers (Banque, Assurance, Courtage...), soit dans les Directions Financières d'Entreprises Industrielle. Ces "clubs" s'étaient bien développés, l'assistance aux réunions était nombreuse et intéressée, mais des contraintes liées à la mobilité géographique des animateurs eurent raison de l'intérêt et de la mobilisation des anciens des 4 écoles. Récemment, Intermine et les Ponts décidèrent d'animer en commun "la flamme de la finance", et ce pour plusieurs raisons :

- si l'on inclut Banques, Assurances, Courtiers et Directions Financières d'Entreprise, il y a plus de 1 000 anciens des 4 écoles qui y exercent leur activité,
- dans les promotions sortant des écoles, un nombre important d'ingénieurs sont attirés par ces professions, qui font de plus en plus appel aux technologies de pointe. Un bureau du club a été constitué, sous la présidence de Philippe Quême (Saint-Etienne 58), et comprenant 12 membres (4 Ponts, 8 Mineurs).

Le club souhaite :

- d'une part réunir 4 fois/an ses membres autour d'un intervenant prestigieux et ce dans une ambiance conviviale autour d'un cocktail,
- d'autre part servir de lieu d'échange entre les anciens élèves des 4 écoles : opportunités de business communes, présentation, recrutement aux élèves des métiers de la finance...
- enfin, une fois que le club sera installé, lancer éventuellement des axes de recherche, des projets, pour lesquels le club, aidé par les Directions et les Associations d'anciens des 4 écoles, pourrait être l'élément moteur.

La première réunion inaugurale a donc eu lieu le 10 juin dernier, à l'Ecole de la rue des Saints-Pères ; elle a bénéficié de la présence de M. Pierre Richard, Ingénieur en Chef du Corps des Ponts et Chaussées, Président du Conseil d'Administration de l'Ecole des Ponts, et a réuni 85 personnes (32 Ponts, 53 Mineurs) : l'amphi Caquot était presque plein.

Pierre Richard est surtout Président de Dexia, qui est une des malheureusement trop peu nombreuses "success stories" dans le monde bancaire français.

Sur le thème de l'évolution des systèmes bancaires en Europe (concentrations, fusions, internationalisation...), et à partir de l'expérience presque unique de Dexia, banque transfrontalière, il a brossé un panorama à la fois vaste et percutant des transformations qui attendent les métiers de la finance dans les prochaines années, malheureusement avec un certain retard pour la France. Des questions lui ont permis de donner son pronostic sur les grandes manœuvres de l'actualité. Un cocktail dînatoire sympathique, sous l'œil sévère des statues des grands anciens des Ponts, a réuni ensuite les participants jusqu'à assez tard dans la soirée. Tous les participants s'accordèrent à considérer cette inauguration comme un succès.

La prochaine réunion aura lieu le 20 octobre, à l'Ecole des Mines de Paris, boulevard Saint-Michel ; elle sera animée par M. Jean-Paul Betbèze, Directeur des Etudes au Crédit Lyonnais, qui interviendra sur le thème, très porteur d'innovation, de l'Industrialisation et l'externalisation dans la Banque.

A ce sujet, il n'est pas trop tard pour faire appel aux bonnes volontés parmi les anciens des Ponts et des trois Mines, notamment pour nous communiquer toutes informations qui ne seraient pas complètes dans l'annuaire, soit les concernant eux-mêmes, soit concernant des camarades de promotion exerçant leur activité dans les domaines de la Finance, et surtout pour toute aide ou suggestion pour l'animation du club.

Ces informations peuvent être communiquées à :

- Mme Evelyne Combis

Intermine

60, boulevard Saint-Michel

75006 PARIS - Tél. : 01 46 33 23 20

ou à :

- M. Jean-Paul Menassier

AAEENPC

Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

28, rue des Saints-Pères

75006 PARIS

Longue vie et prospérité au club Mines - Ponts Finance !

Philippe QUÊME (Mines Saint-Etienne 58)

Président du Club Mines-Ponts Finance

Vice-Président Gemini Consulting

NB: Nous recherchons par ailleurs un "jeune retraité", qui pourrait assurer **le secrétariat général et la coordination du club Mines - Ponts Finance**, à mi-temps, dans des conditions à préciser ; si vous êtes intéressé, contactez Mme Combis au téléphone indiqué ci-dessus, ou Philippe Quême, Gemini Consulting 01 41 08 44 34 ou 06 07 97 20 14 (portable).

G2E (Grandes Ecoles Entrepreneurs)

Association qui regroupe les Clubs "Entrepreneurs" de 16 Grandes Ecoles,
organise sa 41^e réunion sur le thème : **Reprendre ou Créer une PME en Europe**

Après l'enquête de G2E en 1997 et 1998

Où en est le droit européen ?

Des cas réels - des recettes

Elle se tiendra le 13 octobre 1999 à 18 h

à la Maison des ESSEC - 70, rue Cortambert - PARIS 16^e

et sera suivie d'un cocktail à 20 h

Coût de la participation aux frais : 100 F pour les membres des Clubs - 150 F pour les non-membres

Inscription et règlement par chèque à l'ordre de G2E à retourner à :

G2E - Mme Martine KAROUI (Service CLENAM) - 9 bis, avenue d'Iéna - 75783 PARIS Cedex 16

XMP-ENTREPRENEUR

organise

le jeudi 25 novembre 1999 de 8 h à 10 h

à la Maison des X - 12, rue de Poitiers (7^e)

un petit déjeuner débat, ouvert à tous, adhérents ou non de l'association, avec la participation de :

- ACTIS, conseil en ingénierie financière spécialisé en rémunération, actionnariat et patrimoine professionnel,
- SIMMONS & SIMMONS, cabinet d'avocats spécialisés en droit fiscal,
- ACES RESSOURCES HUMAINES, conseil en rémunération des dirigeants

sur le thème : 100 = 90 ou 100 = 30

Pour un cadre salarié dont l'entreprise a enregistré une dépense de 100 pour le rémunérer, selon les formules de rémunération utilisées, 90 et 30 sont les limites des soldes nets, après impôts, dont il pourra disposer.

Connaître ces formules de rémunération, les limites de leur utilisation et la façon dont on peut les associer, est :

Fondamental pour un entrepreneur, en vue de : fixer avec ses actionnaires les règles de sa propre rémunération, conserver ou consolider sa position dans le capital de son entreprise, motiver ses cadres.

Fondamental pour un créateur ou repreneur d'entreprises, en vue de : construire un "business plan" qui intègre ses intérêts personnels aux intérêts de l'entreprise ; arrêter, notamment avec des tiers financiers, les règles du jeu des rémunérations (y compris la sienne), à court, moyen et long terme.

Fondamental pour un cadre salarié, en vue de : négocier avec son employeur le partage des fruits de son propre travail.

Le débat sera ouvert par des exposés des représentants des sociétés citées ci-dessus, qui répondront ensuite aux questions des participants. La durée de la réunion étant limitée, il est recommandé aux participants qui souhaitent poser des questions sur des points particuliers de le faire dès leur inscription, un utilisant le coupon-réponse.

Inscription et confirmation : le nombre de places étant limité, les demandes seront satisfaites dans l'ordre de leur réception au bureau de XMP-ENTREPRENEUR. Nous vous demandons de vous inscrire le plus tôt possible, en utilisant le coupon-réponse ci-dessous. Une confirmation (par e-mail, fax, téléphone ou, à défaut, lettre) sera adressée à tous les inscrits.

Participation aux frais : 150 F par personne.

COUPON-REPONSE

A retourner à XMP-ENTREPRENEUR - 12, rue de Poitiers - 75007 PARIS

Nom et prénom.....

Ecole..... Promo.....

souhaite participer au petit déjeuner débat du jeudi 25 novembre 1999 et joint à ce coupon un chèque de 150 F libellé à l'ordre de XMP-ENTREPRENEUR.

souhaite poser la (les) question(s) suivante(s) :



PROGRAMME PROVISOIRE, au 7 septembre 1999

L'entrée dans le 21^e siècle Les enjeux de la mondialisation

Conférence internationale
3 et 4 novembre 1999

Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette (Paris)

L'Ifri (Institut Français des Relations Internationales) organise une conférence internationale dans le cadre de la célébration de son vingtième anniversaire, les 3 et 4 novembre 1999, dans le grand auditorium de la Cité des Sciences et de l'Industrie (Paris).

Cette conférence aura pour thème "l'entrée dans le 21^e siècle : les enjeux de la mondialisation" et se proposera d'évaluer l'impact sur la gestion des relations internationales, aussi bien dans les domaines économique (système financier, répartition des ressources, phénomène de l'exclusion), scientifique et technique, que dans celui de la sécurité (nouveaux conflits) et du droit international (avenir de l'Etat-nation, notion de souveraineté).

Les présidents Cardoso (Brésil), Kwasniewski (Pologne), Rau (Allemagne) et Ahtisaari (Finlande), Messieurs Javier Solana (PESC), Abdlatif Al-Hamad (Arab Fund for Economic and Social Development), Lord Robertson (OTAN), Teo Chee Han (Singapour), Brent Scowcroft (Etats-Unis), Mgr Lustiger (Archevêque de Paris) Jean-Marie Messier (Vivendi), André Villeneuve (Reuters) ainsi que les plus grands experts internationaux s'exprimeront sur ces différents sujets dans le cadre de séances plénières et d'ateliers.

Les membres de l'Association des Anciens élèves des Ponts et Chaussées sont invités à participer à cette conférence qui est gratuite. Le programme complet ainsi qu'un formulaire d'inscription sont accessibles sur le site de l'IFRI (www.ifri.org). Pour obtenir un programme et s'inscrire directement il suffit de contacter l'IFRI par téléphone au 01 40 61 60 00, par télécopie au 01 40 61 60 60 ou par mèl à conf@ifri.org avant le **15 octobre 1999**.

Mercredi 3 novembre

8 h 00 : Inscription

8 h 30 - 12 h 45 : Séance plénière

8 h 30 : Ouverture.

9 h 15 - 10 h 45 : Gouvernance et mondialisation.

Fernando Henrique **Cardoso***, *Président du Brésil.*

Jean-Marie **Lustiger***, *Archevêque de Paris.*

Jean-Marie **Messier***, *Président Directeur Général de Vivendi.*

André **Villeneuve***, *Administrateur, Directeur Général de Reuters Group PLC.*

10 h 45 - 11 h 15 : Pause.

11 h 15 - 12 h 45 : Réussir l'Europe.

Aleksander **Kwasniewski***, *Président de la Pologne.*

Johannes **Rau***, *Président de la RFA.*

Vladimir **Poutine**, *Premier Ministre de la Fédération de Russie.*

Javier **Solana***, *Haut Représentant pour la PESC.*

Jeudi 4 novembre

8 h 30 - 13 h : Séance plénière

8 h 30 : Ouverture.

9 h 15 - 10 h 45 : Mondialisation et société.

Martti **Ahtisaari***, *Président de la Finlande.*

Ruth **Dreifuss***, *Présidente de la Confédération Helvétique.*

Abdlatif **Al-Hamad***, *Président, Arab Fund for Economic and Social Development*

10 h 15 - 10 h 45 : Pause.

10 h 45 - 12 h : Sécurité et interdépendance.

Brent **Scowcroft***, *Ancien conseiller pour la sécurité nationale des Présidents Ford et Bush, conseiller du Gouverneur George Bush Jr.*

Lord **Robertson***, *Secrétaire Général de l'OTAN.*

Teo Chee Han, *Ministre de l'Education et Second Ministre de la Défense, Singapour.*

12 h - 13 h : Culture et mondialisation.

Amin **Maalouf***, *Ecrivain.*

Alain **Finkelkraut***, *Philosophe.*

* Participation confirmée

* Participation confirmée

ARCHITECTURES AÉROPORTUAIRES

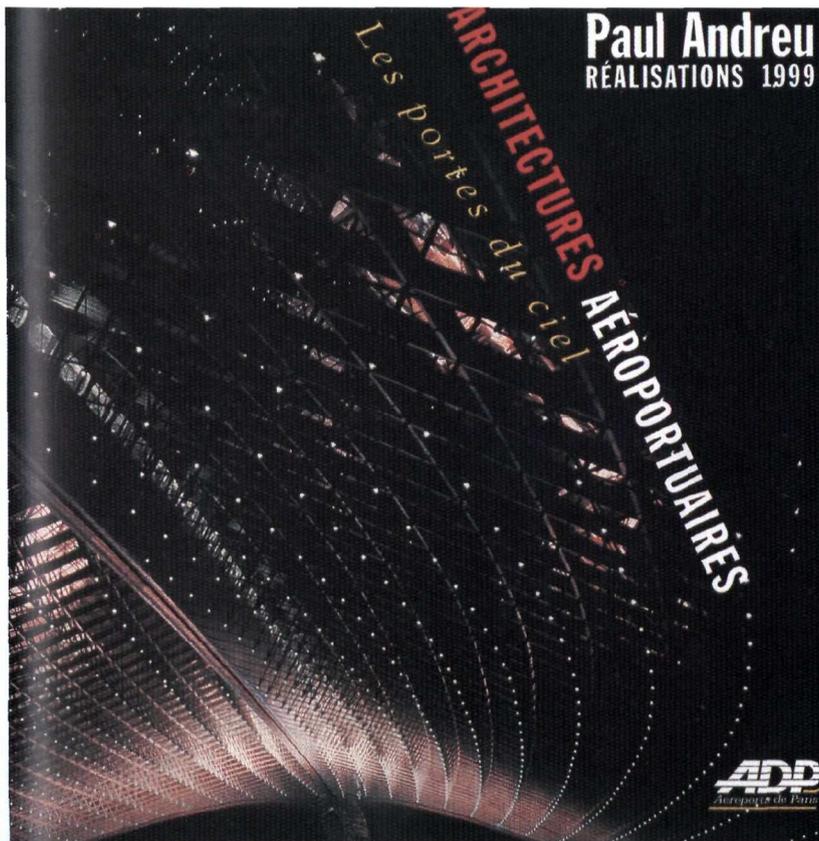
Les portes du ciel

du lundi 18 au dimanche 24 octobre 1999
à la maison de l'environnement de Roissy-CDG

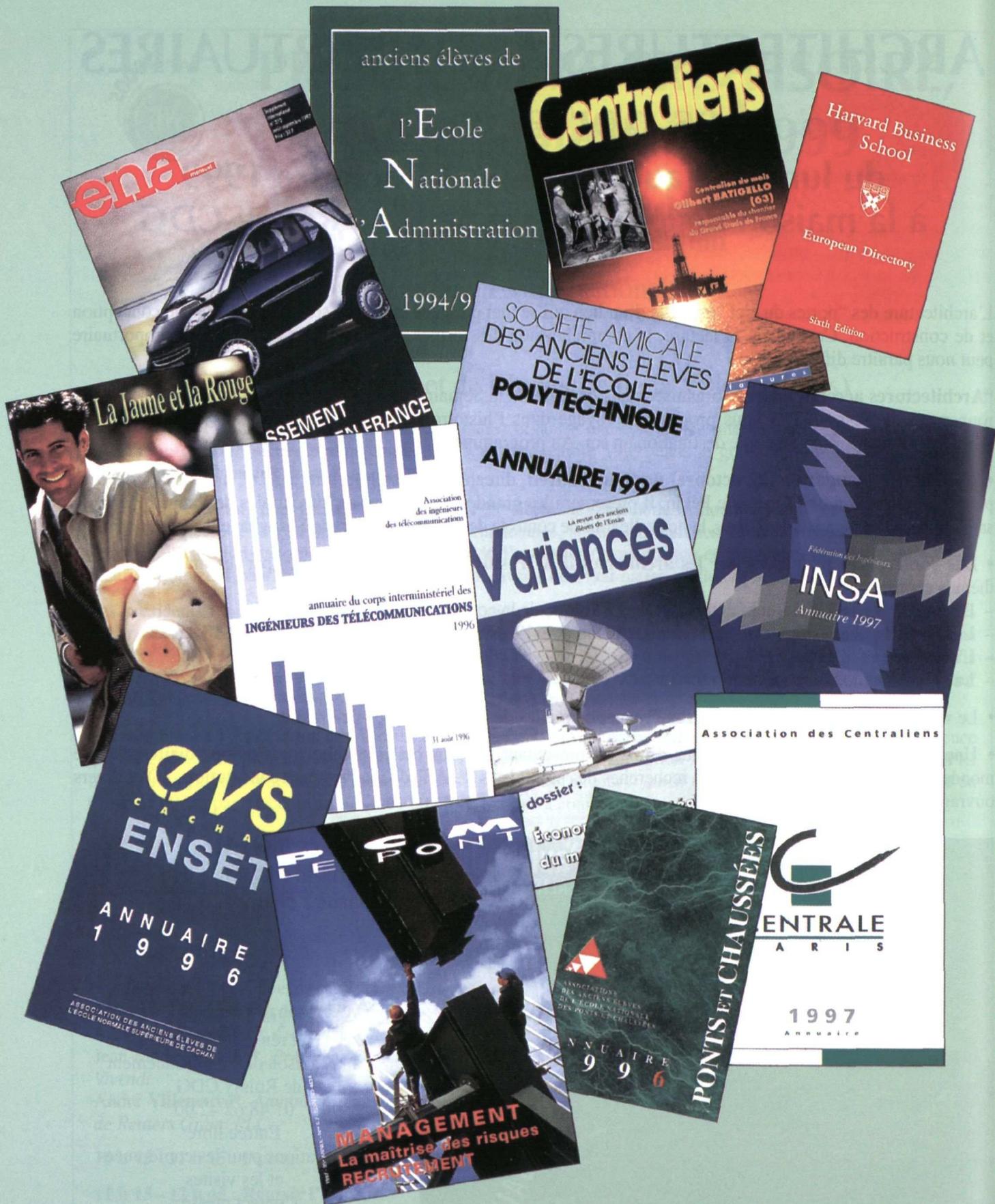
L'architecture des "portes du ciel" est celle d'un lieu qui se met en scène et évolue selon les époques de conception et de construction. Cependant, la lecture, la compréhension des formes, des matériaux, de l'espace aéroportuaire peut nous paraître difficile.

"Architectures aéroportuaires" organisée dans le cadre de la Semaine de la Science 1999 à la Maison de l'environnement de Roissy-CDG vous propose un voyage dans l'histoire et l'espace aéroportuaires et vous invite à considérer l'aéroport comme une destination en soi. Au programme :

- **Conférence inaugurale (22 octobre) de Paul Andreu**, directeur de l'architecture d'ADP, lauréat du concours pour la construction de l'Opéra de Pékin. Il présentera les grandes réalisations architecturales de l'année 1999 : le satellite A de l'aérogare 2 de Roissy, la nouvelle tour de contrôle de CDG, l'aéroport de Shanghai et l'Opéra de Pékin.
- **Des conférences proposées par les architectes d'ADP suivies de visites** conduites par les intervenants. Les thèmes abordés :
 - De CDG 1 à CDG 2 E : architecture(s) : un historique de la conception de l'aéroport CDG.
 - Lumière, Espace, Temps : une réflexion sur la lumière, l'espace, les matériaux qui constituent CDG.
 - L'architecte et le passager.
 - La scénographie aéroportuaire.
- Le week-end, des **visites "Architecture"** exceptionnelles de Roissy-Charles-de-Gaulle.
- Une **exposition** composée d'un mur d'images présentant les plus belles architectures aéroportuaires dans le monde, d'une base de données sur les recherches des architectes d'ADP, de maquettes, reconstitutions 3D et divers ouvrages.



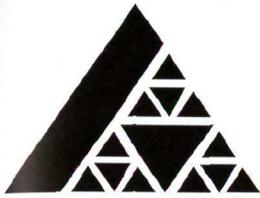
Programme complet
et renseignements
à la Maison de l'environnement
de Roissy CDG :
01 48 62 42 00
Entrée libre
Réservations pour les conférences
et les visites
Contact presse :
Anne-Catherine Ottevaere
01 43 35 71 44



CORRESPONDANCE - RENSEIGNEMENTS - PUBLICITE

Ofersop

55, boulevard de Strasbourg - 75010 PARIS - Tél. 01.48.24.93.39 - Fax 01.45.23.33.58



Ponts Formation Edition

Manager un projet : communiquer pour faire agir

13 et 14 décembre 1999

Comment obtenir la décision d'un politique, d'un financier, faire adhérer les partenaires ou les utilisateurs du projet, obtenir des moyens ? Pour pré-

parer chacune de ces situations, le chef de projet adopte la construction et la formulation du message susceptibles d'interpeller ses interlocuteurs. La Formation Continue de l'Ecole des Ponts et Chaussées organise sur ce thème, les **13 et 14 décembre** prochains, le stage "communiquer pour faire agir". Des phases d'acquisition de méthode alterneront avec des mises en situation et l'examen de cas apportés par les participants.

Pour tous renseignements :

ENPC PONT FORMATION EDITION

Christine ROSE :

Téléphone : 01 44 58 27 13

Télécopie : 01 44 58 27 06

Courrier électronique : rose@mail.enpc.fr

Public :

Chefs de projet ou l'un de ses contributeurs importants. Une partie notable de leur temps et de leur valeur ajoutée est consacrée à communiquer pour mobiliser, convaincre et influencer.

Objectifs :

- Faire décider, faire adhérer, obtenir des moyens.
- Aider ses interlocuteurs politiques, techniques ou financiers à décider, favoriser le consensus, rendre clair ce qui est complexe.
- Définir et préparer les idées, choisir la forme adaptée pour les transmettre et obtenir l'action attendue.

Méthode :

Chaque participant travaille pendant le séminaire sur un exemple écrit ou oral, réel, dont l'enjeu est important pour lui.

Concrètement, il y a autant de séquences dans le séminaire qu'il y a d'étapes dans la méthode. Chaque séquence est décomposée en deux temps : prise de conscience puis pratique.

Paris

Lundi 13 décembre

Prendre conscience que 90 % de nos communications ont pour objectif de "faire agir" alors que 90 % de ce que nous produisons se limite à "informer"

9 h 00 Présentation de la session

9 h 15 A quels enjeux de communication êtes-vous confrontés sur votre projet ?

9 h 45 Communiquer pour informer ou communiquer pour faire agir ?

11 h 00 Quelle méthode pour passer de la page blanche à un document ou une présentation engagé et engageant

La méthode pour préparer vite et bien

14 h 15 Construire un objectif : l'échelle des pourquoi

15 h 15 Clarifier les freins et les moteurs

16 h 00 Définir les idées-forces qui vont convaincre

17 h 00 Prouver

Mardi 14 décembre

Présenter crescendo à l'écrit et à l'oral

9 h 00 Passer d'une préparation moyenne à une préparation brillante

10 h 00 Donner envie d'être lu ou écouté

11 h 00 Ancrer les messages

12 h 00 Faire passer ses interlocuteurs du stade "il faut y réfléchir" au stade "voilà ce que je décide"

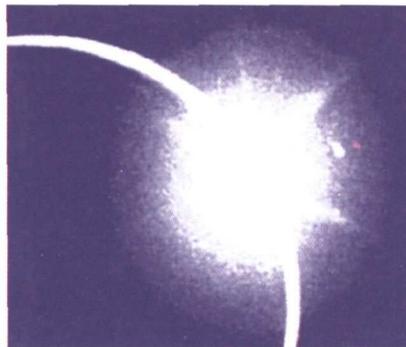
14 h 15 Et maintenant, la même chose à l'oral

16 h 00 Vérifier l'impact

17 h 30 Fin du séminaire

Amsterdam Anvers Atlanta Auckland Bangkok Barcelone Berlin
Bogota Boston Bruxelles Budapest Buenos Aires Caracas
Charlotte Chicago Cleveland Cologne Copenhague Dallas
Detroit 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
Santiago du Chili San Francisco Sao Paulo Seoul Shanghai
Silicon Valley Singapour Stamford Stockholm Stuttgart Sydney
Taipei Tokyo Toronto Varsovie Vienne Washington DC Zürich

McKinsey



CONSEIL
DE DIRECTION
GÉNÉRALE

*L'excellence :
notre exigence et notre tradition*

si Vous

souhaitez mieux nous connaître
et rejoindre nos équipes, contactez : Edouard Fonkenell (93),
McKinsey France, 79 avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tel. : 01 40 69 14 00 - Fax : 01 40 69 93 93
e-mail: fr_recruiting@mckinsey.com
www.mckinsey.com