



LA REVUE

Au sommaire de ce numéro

L'art de la transformation

- Article d'introduction
- Entretien avec
Didier Pineau Valenciennes

Zoom sur...

- La gestion des grands comptes
- Réaction de Benoît Lelièvre

octobre 2002

1

L'esprit de La Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous apporte à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !



EDITORIAL

par **Hervé Lefèvre**
Président Directeur Général

Il fallait bien commencer par le début !

Vous allez trouver dans ce numéro le premier article d'une série de six que Jacques Jochem consacre à l'Art de la Transformation. Il y définit ce que nous mettons dans ce mot de transformation et pourquoi nous l'avons choisi.

Le sujet est certes plus d'actualité que jamais mais les sceptiques nous avertissent : "pourquoi diable voulez-vous brasser à nouveau cette vieille marmite où mijotent tant de recettes miracles ? Tout n'a-t-il pas été dit et redit sur le changement ?"

Tous les jours l'actualité – tant aux Etats-Unis qu'en Europe – démontre spectaculairement le contraire : des fusions qui échouent, des organisations invivables, des transformations avortées, tout cela étant caché par une communication habile à enjoliver la réalité ou même à tricher avec elle.

Nous avons souhaité éclairer ce premier article sur notre vision de la transformation par une histoire remarquable. Didier Pineau Valencienne nous a fait l'honneur de nous accorder un entretien et d'inscrire l'histoire de la transformation du groupe Schneider dans les colonnes de La Revue.

Marc Smia explore ensuite un domaine que les grandes entreprises ont un besoin vital de transformer, en dépassant les schémas désormais insuffisants du "Key Account Management" : comment traiter avec des clients dont la puissance économique est devenue si colossale qu'elle équivaut parfois à celle d'un Etat ?

Il fait réagir Benoît Lelièvre, Vice-Président Europe de Philips Appareils Domestiques – que nous remercions – à l'idée que nous mettons sur la table : peut-on chercher, dans le champ du politique et de la diplomatie, des références culturelles et organisationnelles pour transformer nos entreprises dans ce domaine ?

Bonne lecture à tous !

sommaire

L'ART DE LA TRANSFORMATION

2. Du projet à la transformation

par Jacques Jochem,
Directeur de l'innovation de Kea&Partners

8. Entretien avec Didier Pineau Valencienne

ZOOM SUR...

14. La gestion des grands comptes : changement d'échelle, changement de valeurs

par Marc Smia,
Senior Partner de Kea&Partners

21. Réaction de Benoît Lelièvre

Vice Président Europe
de Philips Appareils Domestiques

Du projet à la transformation



Jacques Jochem, ancien élève de l'École Polytechnique, a fait partie de l'équipe d'associés

qui, autour de Jean-René Fourtou, a repris le groupe BOSSARD au départ de son fondateur en 1976. Il en a été l'un des dirigeants jusqu'en 1996.

Riche d'une expérience internationale et diversifiée de plus de trente ans de conseil en management, il se passionne pour la façon dont les entreprises font face au changement et, plus généralement, prennent en compte la dimension humaine de leurs organisations, facteur croissant de leur compétitivité.

Il est aujourd'hui directeur de l'Innovation de Kea & Partners.

par Jacques Jochem

"Nous nous entraînions ardemment, mais il semblait qu'à chaque fois que nous commencions à former des équipes, on nous réorganisait. J'appris plus tard que notre tendance est de faire face à toute nouvelle situation en réorganisant. Et quel merveilleux moyen pour créer l'illusion du progrès alors qu'on ne provoque que confusion, inefficacité et démoralisation..."

CAIUS PETRONICUS
Consul romain, 66 av. J.C.

La balle roule...

Aujourd'hui, pour une entreprise, se transformer n'est plus un choix. Qu'elle le veuille ou non, qu'elle le sache ou non, elle évolue constamment et en profondeur sous la pression conjuguée des actionnaires, des clients, des employés, des partenaires extérieurs, des offreurs de technologie, des médias... Elle n'est plus la citadelle d'autrefois. Elle est devenue perméable aux influences de son environnement auxquelles elle ne peut plus se soustraire.

Encore que cette ouverture au monde soit très diverse d'une entreprise à l'autre et non dénuée d'effets pervers. A force d'être "sans frontières" et "inscrite dans les réseaux", certaines prennent le risque de se vider de leur substance. Phénomène étonnant qu'a mis en évidence Michel Ferrary dans une étude récente sur le fonctionnement de la Silicon Valley¹ : on y fait de plus en plus carrière dans les réseaux, souvent au détriment des entreprises, lesquelles éprouvent des difficultés croissantes à se défendre, et préféreraient probablement que la fameuse "employabilité" n'aille pas jusque là...

Nous épargnerons au lecteur la traditionnelle et fastidieuse revue des "facteurs de changement" à l'origine de ces dynamiques de transformation partout à l'oeuvre. Nous lui ferons grâce aussi de tout essai de structuration de ces facteurs du type "la révolution de..." (de l'Internet, de l'information, du knowledge, du service, de l'intelligence...) ou encore du type "la fin de..." (des hiérarchies, des cadres, du travail...). Il en trouvera à foison sous des plumes plus expertes que les nôtres.

1. Michel Ferrary, Essec, a participé, en tant que "visiting professor" au département Sociologie de l'Université de Stanford, à l'étude très complète du fonctionnement de la Silicon Valley menée en 2001 sous la direction de Marc Granovetter.

Car, à partir du moment où "tout bouge et en même temps", il devient de moins en moins utile de savoir ce qui est premier. Et l'on peut aujourd'hui tout à fait vivre et agir sans les traditionnels schémas explicatifs, linéaires et élégants, si chers à nos cerveaux cartésiens... mais qui ne rendent plus compte de la complexité des phénomènes.

Il est nécessaire, en revanche, de prendre toute la mesure de l'impact de ces changements multiples dont la combinaison provoque quantité d'effets inattendus, d'incohérences et de décalages.

L'un de ces décalages, et non des moindres pour notre propos, est celui qui s'installe entre les organisations et les hommes qui les habitent : car autant on peut accélérer à loisir les rythmes de renouvellement des technologies, des concepts de marketing et des modes de management, autant les rythmes d'apprentissage et d'absorption du changement par les individus et les groupes seront toujours désespérément lents.

Ce décalage, non maîtrisé – voire nié – conjugué avec l'impatience croissante des financiers et des managers, génère d'ailleurs des comportements étranges : comme on ne peut plus accélérer, on fait semblant, en multipliant les signes extérieurs de vitesse et en basculant dans la frénésie et la fausse urgence. Et l'on finit par installer ce climat surréaliste et inutilement stressant qu'on rencontre dans tellement de grandes entreprises...

... et les projets foisonnent...

Les entreprises ont, au cours de ces deux dernières décennies, fait des efforts d'adaptation considérables en lançant de manière volontariste quantité de projets dont les résultats, si l'on en croit les études accumulées sur le sujet, sont décevants : un projet sur deux serait un échec.

Deux auteurs américains, Beer et Nohria², parlent même d'un taux d'échec de 70 % ! Comme quoi, même au royaume de l'alignement, le changement n'est pas une affaire de tout repos !

Le constat global nous paraît sévère même si les résultats sont effectivement très contrastés. La déception vient souvent du fait "qu'on a eu les yeux plus gros que le ventre", c'est-à-dire qu'on a chargé à l'excès la barque des objectifs assignés au projet. Et il est fréquent qu'un projet réputé raté, à y regarder de plus près, ait nombre de retombées positives, sur lesquelles on peut ensuite capitaliser.

Pour notre part, nous observons qu'il y a en général trop de projets, souvent mal positionnés et insuffisamment coordonnés : "managers end up immersing themselves in an alphabet soup of initiatives..."³ comme l'écrivent joliment Beer et Nohria déjà cités. Cet usage abusif du mode projet s'explique : c'est souvent la seule façon d'attirer l'attention et d'accéder aux ressources ; et parfois aussi une manière habile pour le management local de "passer le mistigri".

Autre perversion fréquente (et croissante ?) : la taille excessive des projets qui ne peuvent que mal finir, parce que hors de portée d'homme, et empêtrés dans leur propre complexité...

Enfin, que penser du paradoxe suivant : l'analyse des facteurs d'échec des projets place invariablement en tête une prise en compte inadéquate de la dimension humaine (psychologique, sociologique, sociale et politique) de l'opération. Or, on a le sentiment que les progrès en la matière restent très lents. En dépit d'investissements parfois conséquents dans "l'accompagnement du changement". Une des explications, à notre sens, est que dans la grande majorité des projets, on continue à dissocier la dimension humaine de la dimension technique ; soit dans le temps : "on s'en occupera plus tard, lors de la mise en place !" ; soit dans sa prise en charge : "ce n'est pas de la responsabilité du projet, c'est l'affaire du management en place ou de la DRH, qui est d'ailleurs payée pour ça !". Alors qu'elles devraient être traitées de manière intégrée tout au long du projet.

Tout cela contribue à faire du changement en entreprise un art difficile et qui le restera. Même si la culture projet, comme on dit, s'est largement diffusée...

2. Beer et Nohria, Harvard Business Review / mai-juin 2000 : "cracking the code of change"

3. Les managers finissent par se noyer dans un minestrone d'initiatives....

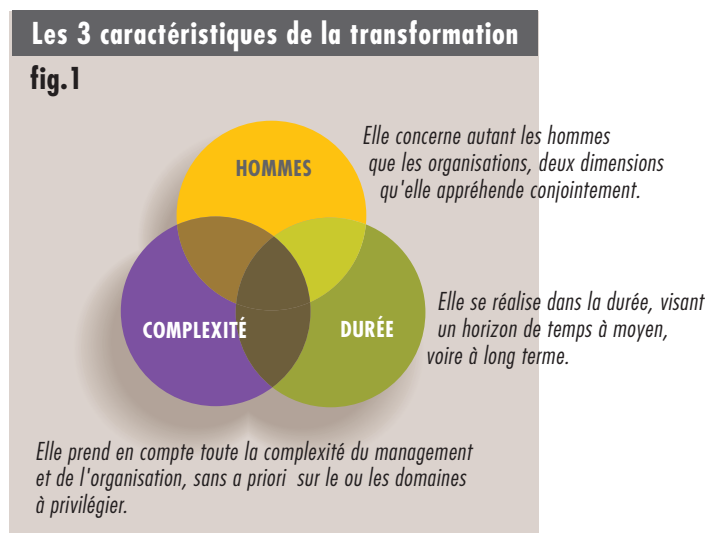
... mais transforment-ils vraiment ?

Quand peut-on parler de transformation ? A notre sens, uniquement lorsque sont réunies trois caractéristiques, la troisième étant d'ailleurs la conséquence des deux premières. (Cf. figure 1 ci-dessous)

■ La transformation a l'ambition de changer non seulement les organisations formelles (structures, processus, systèmes d'information...), mais aussi les comportements de ceux et celles qui les font fonctionner. Elle concerne donc autant les hommes que les organisations, deux dimensions qu'elle appréhende conjointement.

■ La transformation met en jeu l'ensemble des leviers de changement disponibles et pertinents, de manière adaptée aux spécificités de chaque entreprise, sans panacée ni approche standard. Elle prend donc en compte toute la complexité du management et de l'organisation, sans a priori sur le ou les domaines à privilégier.

■ La transformation s'étale sur plusieurs années, avec des rythmes de changement différenciés selon la nature et les objectifs des actions qui vont y contribuer. Elle se réalise donc dans la durée, en visant un horizon de temps à moyen voire à long terme.



Si l'on admet cette définition, on comprend mieux pourquoi dans la grande majorité des cas, un projet ne peut, à lui tout seul, et à supposer qu'il soit réussi, générer la transformation, même – et peut-être surtout – s'il prend la forme d'un "grand projet" supposé couvrir tout le champ de cette transformation. Un tel

projet, que l'on va d'ailleurs avoir toutes les peines du monde à faire aboutir, est en général mené au pas de charge et ne respecte guère les rythmes d'apprentissage des hommes, quand il ne tend pas à les exclure ou à les robotiser. Les résultats obtenus se dégradent dès que la pression du projet se relâche, et les comportements sont, en général, peu modifiés. Ou alors, pas dans le sens voulu ! Nous reviendrons longuement sur le mode projet dans l'article qui lui sera entièrement consacré : nous y visiterons les facteurs de succès et développerons un concept qui nous est cher, celui de projet "à portée d'homme".

Nous y aborderons aussi deux autres questions : comment limiter les dégâts dans les grands projets de mise en place d'ERP ? Que penser des dispositifs de type Six Sigma qui fleurissent actuellement dans les grands groupes industriels ?

PROCESS REENGINEERING & TRANSFORMATION

La figure 2 prend l'exemple d'une action d'amélioration d'un processus. Elle passe en revue trois façons de mener le changement, avec des objectifs différents.

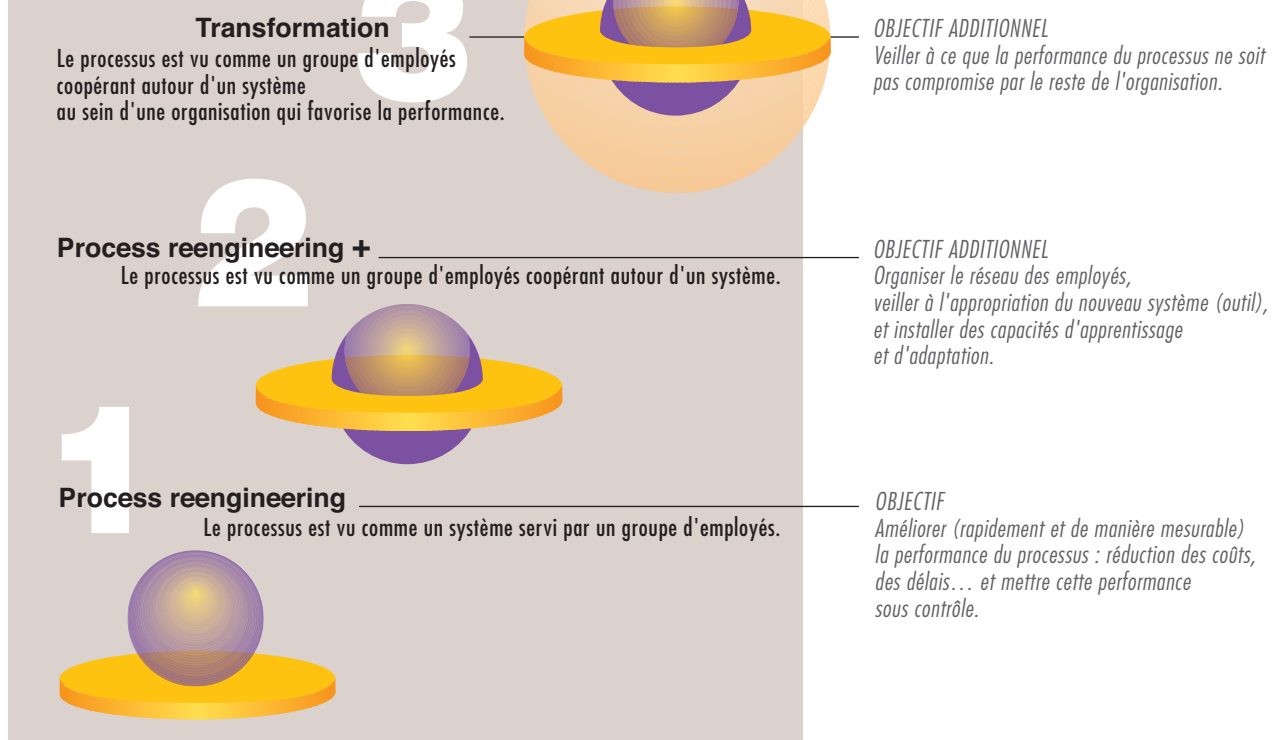
Dans le premier cas, le projet est mené sans référence à une quelconque transformation. Il s'agit d'obtenir (rapidement) des résultats (à court terme) : réduction des coûts, réduction des délais, mise sous contrôle de la performance... La préoccupation dominante est "que cela marche", c'est-à-dire que les employés s'adaptent au nouveau système et aient ou acquièrent les compétences nécessaires pour le faire fonctionner. C'est le cas, par exemple, de nombreux projets de refonte de systèmes d'information tirés par le progrès technologique. On déploiera ici l'arsenal classique de "l'accompagnement du changement" : marketing et communication du projet, formation centrée sur le "comment", techniques favorisant l'appropriation, etc.

Dans le deuxième cas, le projet traite de manière intégrée les deux dimensions hommes et systèmes, avec l'intention affichée de faire évoluer les comportements. On cherchera par exemple à développer :

- la coopération, afin que les employés colla-

Les 3 niveaux d'amélioration d'un processus

fig. 2



borent efficacement au sein du réseau opérant tout au long du processus, en fonction des circonstances rencontrées, et bien au-delà de ce que prévoit l'organisation formelle ;

- l'autonomie et l'apprentissage, afin que les employés acquièrent la maîtrise des nouveaux systèmes et sachent les adapter et les améliorer par la suite.

C'est le cas dans la refonte de dispositifs transverses très évolutifs comme la "supply chain". Dans ce cas, le traditionnel "accompagnement du changement" ne suffit pas. Il ne s'agit plus de "faire passer" le projet mais de placer les protagonistes en situation d'apprentissage, et de créer les conditions de leur implication. Et notamment de les aider à comprendre le "pourquoi ?" et pas simplement de les former au "comment ?".

Dans le troisième cas, sont pris en compte tous les facteurs influant sur les performances du processus, y compris ceux qui échappent au processus proprement dit : structure et logique d'organisation de l'entreprise, systèmes de mesure des performances et de rétribution, politique de ressources humaines, pratiques sociales, etc.

Pour certains processus, ces facteurs jouent un rôle primordial dans la performance et dans sa pérennisation. Si on les ignore ou si l'on se contente de les traiter à la sauvette en leur accordant un strapontin dans le projet, ils risquent de se venger en dégradant la performance sitôt la pression du projet relâchée : réapparition du travail en silo, rigidités, conflits de priorités, mots d'ordre contradictoires, incohérences, etc.

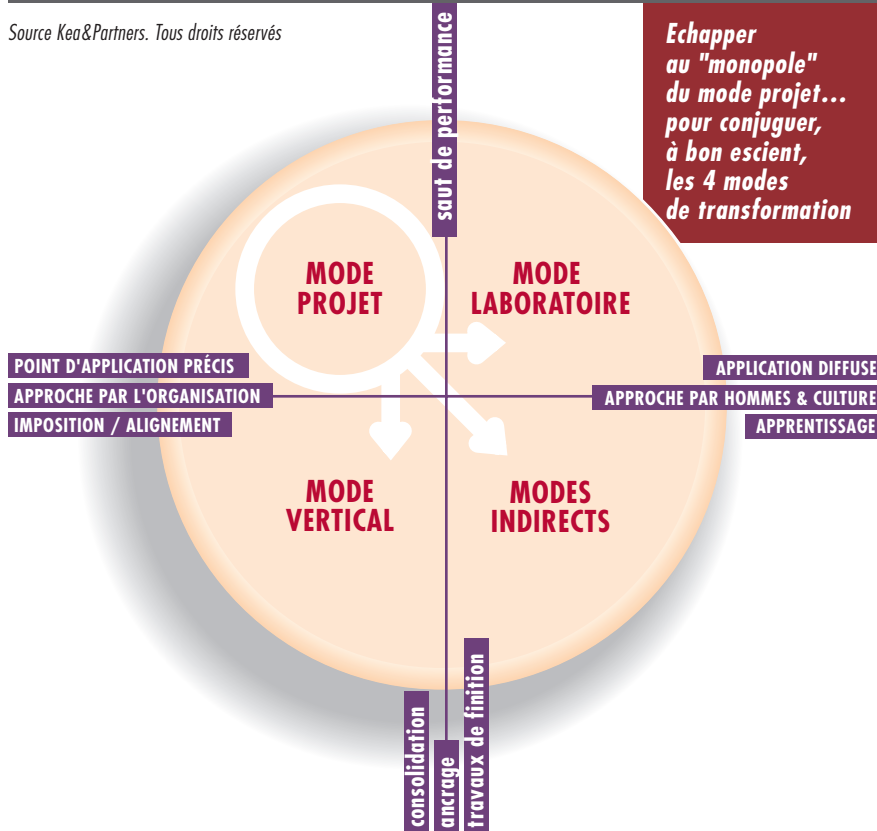
Suivant les enjeux et les situations rencontrées, on choisira l'une ou l'autre de ces trois approches. Mais on ne peut véritablement parler de transformation que dans la troisième.

D'autres modes que le traditionnel projet ?

Pour nous, le projet n'est qu'un des modes de transformation. C'est le mode dominant, et il a toutes les chances de le rester. Mais ce n'est pas le seul. Notre boîte à outils en contient trois autres (voir figure 3 page suivante).

fig. 3 - Les 4 modes de transformation

Source Kea&Partners. Tous droits réservés



Le mode "laboratoire", particulièrement adapté à des organisations en réseaux (agences, magasins...), permet d'installer, sur le terrain, des foyers de progrès puissants à partir desquels on organise le challenge des contraintes imposées par les services centraux, et la contagion au reste de l'organisation. L'expérience montre que c'est un mode moins confiscatoire et moins moyennisant que le projet classique et qui trouve son plein intérêt dans les phases de déploiement.

Le mode "vertical", ou impulsion de management, est le complément indispensable du projet, notamment pour les "travaux de finition" dans lesquels ce dernier s'épuise souvent. Ce mode de transformation n'est évidemment pas nouveau. C'est même probablement le plus ancien. Il met ou remet en jeu la hiérarchie intermédiaire, trop souvent court-circuitée, marginalisée (sinon carrément supprimée) alors que c'est elle qui détient les clés de l'appartenance, de l'implication et de la fidélisation du personnel. Il consiste à rendre à la hiérarchie locale ce que les projets ont tendance à lui confisquer indûment.

Le mode indirect -ou plutôt les modes indirects-, recouvrent les dispositifs d'organisation et de management qui influent sur les comportements, indépendamment des processus de travail proprement dits. Ils couvrent une large palette allant de l'exemplarité du top management jusqu'aux systèmes de rétribution en passant par les dispositifs de mesure et de reconnaissance de la performance individuelle et collective. Nous qualifions ces modes d'indirects car ils créent les conditions permettant aux trois autres modes de trouver leur pleine efficacité.

C'est l'utilisation combinée du mode projet classique et de ces trois modes complémentaires qui, dans le cadre d'un programme, génère la transformation.

L'article n°2 en détaillera les caractéristiques et les champs

d'application privilégiés, avec des illustrations par des cas.

Dans la suite de nos articles, nous réserverons le terme "projet" à toute action de changement conduite sur le mode projet. Au besoin, pour éviter toute ambiguïté, nous préciserons projet "classique" ou projet "traditionnel". Et, bien entendu, nous n'utiliserons jamais l'expression "projet de transformation" mais "programme de transformation".

Quand est-il nécessaire de piloter la transformation ?

"Si les patrons savaient tout ce qui a changé sans eux !" est le titre d'un petit livre amusant écrit par Catherine Blondel. Il suggère que la transformation spontanée qui s'opère hors de tout projet ou à côté des projets "officiels" est parfois plus importante que celle que l'entreprise cherche à produire de manière volontariste !

Il est vrai que toute entreprise traverse des périodes de calme relatif où elle peut faire l'impasse du pilotage de sa transformation : elle laisse alors fleurir les initiatives, les instruit au fur et à mesure, et

Dirigeants-transformateurs et "VPLS"

va de projet en projet, en décentralisant autant que possible leur conduite. Dans ce cas, le rôle de la direction générale est, en amont, d'indiquer les enjeux (les "montagnes à gravir") et, en aval, d'allouer les ressources. Mais sans programme d'ensemble construit, en procédant simplement, autant que de besoin, à des corrections de trajectoire ponctuelles.

A d'autres moments, cette stratégie du "chien de berger" ne suffit plus lorsque la transformation est tirée par une vision d'avenir forte qui nécessite de donner du sens et d'orienter le mouvement, lorsque se pose un problème d'économie de la transformation, qui rend impossible de courir après tous les lièvres du changement (innovations technologiques, modes de management...). D'autant que les coureurs fatiguent et n'ont plus envie de courir pour rien !

Dans les deux cas s'impose au management l'ardente obligation d'être le plus pertinent possible sur le choix des projets et des modes de transformation, et le plus imaginaire possible sur l'utilisation qu'on va faire du temps et de l'énergie. Notamment, comme nous le verrons dans l'article 5, en matière d'exploitation des sources d'énergie "gratuites" et des effets levier ou domino.

C'est le cas aussi dans la situation, de plus en plus fréquente, où la transformation se combine avec une acquisition ou une fusion.

Ces opérations vont se multiplier, notamment dans les grandes entreprises, ne serait-ce que parce que la croissance par acquisition, même si elle s'avère en général plus décevante qu'affichée, apparaît auprès des observateurs financiers comme une stratégie de développement plus rapide et plus spectaculaire que la laborieuse croissance organique, et qu'elle répond à d'autres enjeux, comme par exemple l'achat d'innovation. Le risque, ici, est que le programme de transformation soit éclipsé par un grand projet à beaucoup plus court terme centré sur l'objectif prioritaire de "création de valeur pour l'actionnaire", justification de l'opération. La transformation étant rejetée à plus tard, voire passant tout simplement à la trappe.

Il arrive à l'inverse que la fusion soit l'événement qui permette de déclencher une transformation...

Les consultants ont une manie : interpellé à tout bout de champ les directions générales de leurs clients pour qu'elles s'impliquent dans les actions qu'ils suggèrent. Recommandation qui figure en général en tête de la longue liste des "facteurs-clés de succès" des projets. Même si les projets en question ne sont pas tous "stratégiques"... Il est vrai que cette bénédiction ne peut pas nuire et même, le cas échéant, facilite-t-elle l'accès aux ressources rares...

En matière de transformation c'est une vraie question. Qui est en mesure de porter l'enjeu ? Qui peut et doit en être l'opérateur ? Qui est le dirigeant-transformateur à qui, au fond, notre propos s'adresse en priorité ? Il se définit d'abord par sa position dans l'organisation :

- il est à l'interface entre la logique financière amont, qui lui transmet la pression de l'actionnaire, et la logique opérationnelle aval d'où remontent et convergent vers lui toutes les autres pressions avec lesquelles il va devoir composer ;
- il est en bout de chaîne du management financier et donc dans l'impossibilité de recourir lui aussi à la formule magique du VPLS ("c'est + 10 % : Veux Pas Le Savoir !") pour retransmettre l'objectif de performance ;
- il est en situation d'appréhender le champ dans toute sa complexité, avec, en particulier, sa dimension humaine, et il dispose à cet effet (ou du moins devrait disposer) de tous les leviers de changement correspondants.

C'est donc à lui qu'incombe la délicate tâche de répondre aux exigences de prévisibilité et de progrès permanent de la structure en faisant face aux évolutions de plus en plus chaotiques de son champ de manœuvre ! Et, au besoin de déclencher une transformation et de la piloter. Enjeu qu'il peut éventuellement partager avec son équipe de direction mais non déléguer. Ajoutons que ce dirigeant devrait avoir pour lui la durée, avec un horizon personnel coïncidant avec celui de la transformation engagée, ainsi qu'un intérêt personnel à la mener à bien. Et bien entendu, une bonne dose de courage et d'opiniâtreté ! ...

Les dirigeants-transformateurs se rencontrent à différents niveaux de l'organisation : entreprise, business unit, filiale, site, unité de service, filière fonctionnelle... Notons que les dirigeants corporate, s'ils ne sont en général pas les opérateurs de la transformation, en sont souvent les initiateurs, les "gardiens politiques" et les sponsors, et jouent de ce fait un rôle essentiel.

Un cas, exceptionnel à beaucoup d'égards, est celui de General Electric. Nous y reviendrons parce qu'il est incontournable et riche d'enseignements (article n°6). Par le fait que la transformation a été impulsée et pilotée au niveau corporate..., et aussi par l'implication personnelle de Jack Welch dans cette transformation.

Nous évoquerons aussi un autre cas moins connu mais tout aussi étonnant, celui de FAVI, société industrielle française de cinq cents personnes, installée en Picardie. Sous l'impulsion de Jean-François Zobrist, personnage hors du commun, FAVI est depuis dix ans un extraordinaire laboratoire de la transformation. Transformation réussie et durable, qui se lit dans les performances économiques exceptionnelles de la société.

Et nous compléterons le panorama par quelques cas moins spectaculaires mais très instructifs sur certains points critiques de la transformation.

En n'oubliant toutefois jamais que, quels que soient la pertinence et l'intérêt de tous ces cas, aucune stratégie de transformation ne ressemble à une autre. Et que c'est à chaque entreprise de construire l'approche "qui va bien", en phase avec ses enjeux, sa personnalité et le tempérament de ses dirigeants.

Page 23, vous trouverez le synopsis des prochains articles.

jacques.jochem@kea-partners.com

LE *Entretien avec* MANAGEMENT *Didier Pineau Valenciennes* PAR LES FACES NORD



Propos recueillis par Jacques Jochem

La Revue : Vous avez pris les commandes du Groupe Empain-Schneider fin 1980. Quelle était la situation du groupe à votre arrivée ?

– D'abord il n'y avait pas de résultats consolidés, ni comptables, ni économiques ! J'ai donc lancé un audit dès mon arrivée. Au bout de quatre mois je me suis aperçu que le groupe était virtuellement en faillite. Ce que les banquiers, que j'avais tous rencontrés avant de prendre le poste, ne savaient pas non plus ! "Un simple dépoussiérage suffira", disaient-ils... En réalité toutes les activités ou presque étaient en perte. Que ce soient les activités traditionnelles : sidérurgie, chantiers navals, gros matériels électriques, machines-outils, etc., ou les activités de diversification : immobilier, horlogerie, journaux, ski, etc. Il y avait bien Framatome, plus florissante car bénéficiant de la manne du nucléaire. Impossible malheureusement d'accéder à sa trésorerie car ses dirigeants, soutenus par les pouvoirs publics gardaient précieusement la cagnotte ! J'ai donc dû me rendre à une triste évidence : derrière le nom historique et prestigieux de Schneider, il n'y avait plus grand chose ayant une valeur économique et des perspectives d'avenir !

L-R : Vous partiez de loin. Vous n'avez pas été effrayé par l'ampleur du chantier ?

– Non car j'étais inconscient de l'ampleur du drame. Quant à l'exécution des premières mesures, tout ce qu'il y avait à faire, je l'avais déjà fait dans mes postes précédents, à la Ceca d'abord, chez Rhone-Poulenc ensuite. Redresser, je savais faire. Simplement le niveau d'enjeu changeait. On rajoutait un ou plusieurs zéros derrière. Et une complication supplémentaire : la nécessité de régénérer la dimension capitalistique du groupe.

L-R : Qu'entendez-vous par là ?

– Empain-Schneider était un parfait exemple de "capitalisme sans capital", une bizarrerie française très courante à l'époque (et d'ailleurs encore présente dans de nombreux groupes familiaux aujourd'hui...). A travers un savant et inextricable empilement de holdings, on pouvait contrôler un groupe avec très peu d'argent... Savez-vous que le baron Empain a vendu son contrôle à Paribas pour moins de 32 millions de francs ? Lui, que Raymond Barre appelait "le riche baron Empain", n'avait aucun autre actif que la société de contrôle du groupe.

L-R : On était loin de l'image attachée à Schneider ! Héritière des Maîtres de Forges et symbole du grand capital !

– Oui, très loin. Aussi, l'un des axes prioritaires de la transformation du groupe a-t-il été la simplification de sa structure financière en "château de cartes" et la mise en place d'un vrai capital. Cette opération fut délicate à conduire et a pris beaucoup de temps.

SCHNEIDER ELECTRIC
1998
25 GF de fonds propres
80 GF de capitalisation boursière
61 000 employés
Un groupe industriel cohérent et prospère, centré sur un métier qui n'existait pas en 1981 (Merlin Gerin n'était encore qu'une participation minoritaire de 26%), implanté dans 130 pays et leader mondial dans plusieurs de ses activités

92-98
CONSTRUIRE UN LEADERSHIP MONDIAL
84-91
ETABLIR LES BASES DU REDEPLOIEMENT
81-83
ASSURER LA SURVIE

EMPAIN-SCHNEIDER
1981
150 MF de fonds propres
250 MF de capitalisation boursière
125 000 employés
Un conglomérat d'activités disparates allant de la sidérurgie aux vêtements de ski, sans capitaux et virtuellement en faillite

Je l'ai menée en même temps que le redéploiement stratégique. La marge de manœuvre était infime et malgré les incidents de toutes sortes, nous avons finalement eu de la chance.

L-R : La survie du groupe passait par la résolution du problème Creusot-Loire. Vingt ans après, que retenir-vous de ce douloureux épisode ?

– Que, finalement, alors que tout paraissait perdu, on a pu redémarrer sur d'autres bases. Sur le coup, nous considérons qu'être contraints de déposer le bilan était une catastrophe – et ça l'était sur de nombreux plans. En réalité, et paradoxalement, cela a permis la reconversion. Pendant près d'un an, l'action Schneider était retirée de la cote, ce qui nous mettait à l'abri d'une OPA alors que nous valions à peine 100 millions de francs. Voyez à quoi tiennent les choses ! Et puis ce que l'on oublie dans cette histoire, c'est que nous

n'avions que 25 % de Creusot-Loire. Ce qui ne nous a d'ailleurs pas mis à l'abri de poursuites en complément de passif qui auraient pu nous être fatales. Les conclusions du rapport Tricot ont finalement mis un terme à la menace, mais cela a pris beaucoup de temps.

L-R : Comment, au sortir de cette première période de transformation, focalisée sur la survie et le nettoyage du groupe, a émergé puis s'est précisée la stratégie de redéploiement ?

– Fort simplement, car nous n'avions pas beaucoup le choix ! Dans le Schneider reconfiguré et isolé de l'époque, les seules activités sur lesquelles nous pouvions

caresser l'espoir de pouvoir construire des positions internationales fortes à l'avenir, étaient celles de Merlin Gerin. Cette idée nous l'avions eue très tôt, dès 1983.

L-R : Mais vous n'étiez pas majoritaires chez Merlin Gerin ?

– Au départ non. A mon arrivée, Schneider n'en avait que 26 %. Mais dès 1983 ma priorité fut d'accroître cette participation et d'en prendre le contrôle. Ce qui s'est passé progressivement et nous avons passé le seuil des 50 % en 1990. Il n'était pas nécessaire, à l'époque, de faire une OPA sur le reste. Cette opération, moins spectaculaire que les grandes OPA qui vont suivre, a pourtant été essentielle, car c'est de Merlin Gerin et de son président, Jean Vaujany, qu'a ensuite émergé la vision du groupe. Il y avait entre Jean Vaujany et moi une alliance objective : je cherchais un axe de redéploiement porteur pour le groupe et, lui, les moyens de son développement qu'il ne pouvait pas trouver tout seul. C'est grâce à lui que nous avons réussi à mener à bien ce grand dessein. Cela n'a pas toujours été facile mais nous y sommes arrivés.

L-R : Commence alors la période des conquêtes, avec deux OPA hostiles qui ont défrayé la chronique de l'époque.

– Oui. D'abord Télémécanique en 1987, réalisée en commun entre Schneider et Merlin Gerin. Puis l'américain Square D en 1991, pour laquelle, je dois dire, j'ai eu du mal à convaincre mon conseil. Il s'agissait de deux opérations risquées, mais indispensables à notre redéploiement, et que nous avions en ligne de mire dès 1983. J'ajoute, en voyant ce qui se passe aujourd'hui, que dans les deux cas nous avons eu la chance de ne pas avoir à affronter de crise. Car financièrement nous étions sur le fil du rasoir. L'évolution des marchés et le timing nous ont été favorables et nous ont permis d'assurer notre financement.

L-R : Avec Merlin Gerin, Télémécanique et Square D, vous teniez les trois piliers du nouveau Schneider. Le moment était venu de passer à une phase de "digestion" et d'organisation. Pour intégrer les cultures, exploiter les synergies, ... cela a dû vous changer, ce nouveau centrage sur l'interne ?

– Oui. Mais l'enjeu de management était passionnant. Nous allions réaliser quelque chose d'assez singulier : bâtir un groupe industriel en changeant radicalement de cœur de métier et en repartant d'une filiale et d'acquisitions ! Et puis, nous n'avons jamais arrêté de faire des acquisitions. Plus petites, plus ciblées, moins spectaculaires. Pour nous développer dans certains pays, enrichir nos technologies, élargir notre offre... En somme, nous avons transformé un holding de participations en un groupe industriel intégré.

L-R : En fait, la boucle n'a été vraiment bouclée qu'avec la cession de Spie-Batignolles ?

– Il est vrai que nous avons conservé longtemps une deuxième branche d'activité "l'entreprise de travaux publics". Laquelle nous valait d'ailleurs une décote en bourse ! Et ce que l'on ne sait pas, c'est que nous avons échappé de justesse à un second Creusot-Loire. Car, au total, Spie recelait de très gros risques dans des contrats lointains et aventureux et a perdu plus d'argent que Creusot-Loire ! Ce n'est qu'en 1995 que nous avons finalement trouvé la solution, à travers un LBO.

L-R : Nous arrivons maintenant à la période plus récente. Quels en sont les faits marquants ?

– D'abord le choix d'une stratégie de renforcement en amont et en aval de nos métiers. En amont, avec un développement dans les systèmes industriels et la recherche de partenariats potentiels. Ce qui nous a amenés à discuter avec des gens comme Honeywell ou Johnson Control, mais sans conclure. En aval, il s'agissait de nous renforcer dans ce que l'on appelle "l'ultra terminal", le segment de la distribution électrique le plus

proche du consommateur final. Et puis il y a eu le programme Schneider 2000 que j'ai pris l'initiative de lancer en 1996 et qui devait nous permettre d'améliorer sensiblement notre productivité et nous rendre moins fragiles. L'impératif était de nous rapprocher des performances du fameux 15 % de retour sur capitaux engagés. Objectif qui, soit dit en passant, me paraît difficile à tenir dans la durée et qui est probablement une des causes des dérapages auxquels nous assistons actuellement dans nombre d'entreprises, car injustement contraignant quand il n'y a pas ou peu d'inflation. Je dois dire que j'ai été impressionné par les résultats obtenus et par le vent de cohésion que Schneider 2000 a fait souffler. Il nous a sans conteste permis de mieux traverser les mini-cycles de nos métiers. Et j'ai constaté que mon successeur avait conservé ce levier de pilotage de la transformation permanente du groupe avec Schneider 2000 + et plus récemment New Schneider 2004.

L-R : Quels ont été vos inspireurs, vos modèles ?

– Je dois énormément à Raymond Brissaud mon premier patron chez Empain-Schneider ainsi qu'à mes patrons successifs chez Rhône-Poulenc, Jean Montet, Renaud Gillet et Jean Gandois. Ils ont été mes véritables inspireurs. Ils m'ont appris le courage d'aller au bout des choix politiques et la nécessité absolue de garder en toute circonstance son indépendance de jugement en se protégeant des pressions et en refusant les mauvais compromis... Deux autres managers extérieurs m'ont beaucoup apporté : Percy Barnevik par sa vision moderne de la mondialisation, et de la concurrence. Un choc pour moi, qui venais de la chimie et de ses conciliabules dans les petits hôtels de Lugano ! ... Et Jack Welch qui, le premier, a compris les subtilités et pratiqué à grande échelle le management dit de "création de valeur". Méthode géniale mais qui, dans le contexte actuel, montre ses limites !

L-R : Parlez-moi de Robert Jeanteur

– Robert est quelqu'un de tout à fait exceptionnel et qui m'a accompagné tout au long de l'aventure Schneider. Je l'ai pris comme Conseil dès mon arrivée dans le groupe. Sa mission était de me conseiller sur les choix stratégiques importants. Mais surtout il devait m'appeler tous les samedis pour me dire ce que j'avais fait de mal dans la semaine et, si nécessaire, me remettre dans le droit chemin... Et puis un jour, je lui ai demandé de me rejoindre pour finalement prendre la Direction Générale du Groupe.

L-R : On dirait aujourd'hui qu'il a été votre "coach" ?

– Si vous voulez. En tous cas il est précieux de pouvoir, en toute circonstance, compter sur quelqu'un d'intelligent et d'habile, en qui vous avez toute confiance et qui, de plus, ne vous ménage pas ! Il faut dire que nos relations sont très anciennes. Nous avons été à l'école ensemble dès l'âge de dix ans...

L-R : Votre parcours, en particulier au cours des dix années 1981 à 1991, fait penser à ces alpinistes de l'extrême qui enchaînent les faces Nord. Car finalement rien n'a été facile. Comment avez-vous fait pour garder le moral et le tonus. Y a-t-il une hygiène du management de crise ?

– Je ne sais pas. Mais ce qui est sûr, c'est que j'ai la chance d'avoir une grande capacité à décompresser une fois rentré chez moi, même dans les pires circonstances. Et que je l'ai cultivée. Avant le conseil de Creusot-Loire qui allait entraîner le départ de Philippe Boulin, j'ai marché pendant deux jours dans le Vercors. Seul. Remarquez que c'est quelque chose qui n'est pas toujours compris. J'ai le souvenir par exemple d'un journaliste, Marc Ulmann, je crois, qui se scandalisait au moment de la crise de Creusot-Loire de me voir jouer au tennis alors que, disait-il, "tant de milliers d'emplois étaient en jeu". Il faut savoir cultiver sa sérénité et ne pas se refermer sur ses problèmes.

L-R : Vos plus mauvais souvenirs ?

– Les bras de fer que j'ai du livrer au sein du groupe au début des années 80. Avec le baron Empain d'abord, quelques semaines à peine après mon arrivée. Alors que c'est lui qui m'avait fait revenir. Mais la cohabitation avec lui s'est très vite avérée impossible. Puis avec Philippe Boulin, Président de Creusot-Loire, figure emblématique du groupe et personnage considérable du corps des Mines et du nucléaire français. Là non plus, je n'avais pas le choix car il bloquait complètement le dossier Creusot-Loire par son attitude. Enfin, avec Christian Devin, Président de Jeumont-Schneider, peu après le dépôt de bilan de Creusot-Loire.

Autant d'épisodes éprouvants dans lesquels l'impératif industriel devait impitoyablement prendre le dessus sur les sentiments personnels. On y laisse des plumes, vous savez. Et puis, à l'époque, débarquer des présidents, ça ne se faisait pas, surtout par quelqu'un qui n'était pas du sérail ! Vous voyez que les moments pénibles ont toujours été des problèmes de personnes ou, plus encore, des problèmes humains quand l'activité et l'emploi sont en cause. Je ne parlerai pas de l'affaire belge, à la fois injuste et incompréhensible. Ce que j'en retiendrai, c'est que dans le monde d'aujourd'hui, on est jugé par les juges d'instruction et guillotiné par les médias. Est-ce cela la vraie justice ou bien ne retombons-nous pas dans la justice d'exception ?

L-R : Des regrets ?

– Quelques-uns. Par exemple de n'avoir pas réussi à résoudre le problème de Creusot-Loire autrement que par le dépôt de bilan. Je suis convaincu que c'était possible avec moins de casse, notamment sociale. Et aussi de n'avoir pu obtenir de mon conseil de faire revenir Jean-Martin Folz. Et enfin, au moment de mon départ, de n'avoir pas réussi à faire nommer mon poulain. Trop jeune m'a-t-on dit ! ...

L-R : Avec le recul et après une carrière aussi exceptionnelle, qu'avez-vous envie de dire aux dirigeants et apprentis dirigeants d'aujourd'hui ?

– En quittant Schneider, j'ai, en guise de mot d'adieu, donné une courte liste de recommandations, sous la forme d'une "fable". Je vous y renvoie. Car j'imagine que ce qui vaut pour Schneider peut valoir en d'autres lieux. Et que les préceptes de management qui comptent sont intemporels. Après quatre ans, je ne renie aucune de ces suggestions...

10 LES COMMANDEMENTS

*Tu n'oublieras jamais ce qu'ont fait les anciens :
les maillons d'une chaîne qui doit être sans fin.*

*De la croissance interne, tu auras la maîtrise
pour que les résultats soient sains et sans surprise.*

*Toujours mieux implanté sur les marchés lointains,
tu y préparereras les profits de demain.*

*C'est avec habileté et sans brutalité
que tu amélioreras la productivité.
Evite les ruptures qui vont en sens inverse
de ce que l'on peut faire avec un peu d'adresse.*

*Sois toujours attentif, apprends à écouter,
avant de décider, il est bon de douter.*

*Il faudra t'adapter aux changements de ce monde
qui s'abattent sur nous comme le vent sur l'onde.
Mais ne sois pas pressé, sache prendre ton temps,
cela t'épargnera bien des désagréments.*

*Ne te laisse pas aller aux basses mesquineries,
elles te condamneraient pour un temps infini.*

*Si la pérennité sera ton obsession
le long terme deviendra ta préoccupation.
Pour cela encourage desseins et ambitions
et ne freine pas tout pour cause de gestion.*

*Pour souder une équipe et la rendre optimiste,
il faut te comporter toujours en humaniste,
fixer des objectifs d'une noble grandeur
et pour tous développer partout de la valeur.*

*Enfin, si tu parviens à créer la confiance
alors il y aura une immense espérance
et tout naturellement la "valorisation"
dépassera les limites de l'imagination.*

DE DIDIER PINEAU VALENCIENNE

*Si vous n'observez pas ces bien simples consignes,
il y aura dans le ciel de ces sortes de signes
que l'on ne voit même pas, trop occupé qu'on est
à régler des broutilles sans le moindre intérêt.
Allez votre chemin... il est fort bien tracé.
Mais il y a des embûches qui peuvent menacer.
Soyez professionnels comme toujours vous le fûtes.
Alors vous gravirez les pentes les plus abruptes
Atteindrez des sommets toujours plus élevés
Vous serez des héros justement honorés.*

GESTION **DES GRANDS COMPTES** **CHANGEMENT D'ÉCHELLE** **CHANGEMENT DE VALEURDS**

ZOOM SUR...

Marc SMIA est l'un des associés fondateurs de Kea&Partners. Depuis plus de vingt ans, d'abord chez Market Action, puis chez Bossard, enfin chez Kea&Partners, il conseille les dirigeants, notamment dans le secteur de la fabrication et de la distribution de biens de grande consommation. Il s'intéresse à cette zone éminemment changeante, multi-disciplinaire, riche d'un potentiel imparfaitement exploité qu'est la relation commerciale entre deux grandes entreprises. Il a développé à ce sujet un point de vue original qu'il aborde ici.



Le cycle de concentrations qui bat actuellement son plein dans tous les secteurs industriels confère une dimension soudainement colossale à la relation avec les grands comptes. Confrontés à des enseignes comme Wal Mart qui pèse aujourd'hui 200 milliards d'euros, soit l'équivalent du PNB de la Suède, ou Carrefour, 70 milliards d'euros, les fournisseurs de la grande distribution font figure de précurseurs dans leur problématique d'adaptation à la montée en puissance de leurs clients.

Déstabilisant les structures commerciales et, plus généralement, l'organisation même des industriels, ce gigantisme provoque en même temps une régénération : les entreprises dominantes du secteur sont en train de modifier leurs structures, leurs modes de fonctionnement et leurs outils, à l'instar de ceux qui ont suivi la voie ouverte par Wal Mart et Procter.

Les relations des industriels avec leurs clients ont non seulement changé de dimension, mais aussi de nature. En effet, les prises de décision impliquent des acteurs plus nombreux, à plus haut niveau hiérarchique, et la relation commerciale d'homme à homme avec sa rhétorique traditionnelle est beaucoup moins décisive. Le client et responsable de compte ne vivent plus seulement une relation interpersonnelle : ils portent le mandat de leurs institutions respectives et sont tenus, à ce titre, de maîtriser une nouvelle dialectique qui déplace le centre de gravité de la relation.

Derrière l'évolution des structures se profile un bouleversement politique et culturel. Il s'agit, en somme, d'apprendre à se parler "d'État à État".

A l'heure où l'avantage concurrentiel naît de la qualité de la relation client autant que de celle des produits, l'investissement dans l'organisation et les processus est indispensable mais ne suffit pas. Cet investissement est indissociable d'une réflexion politique portant sur le renouvellement des systèmes de décision et sur la création d'une nouvelle génération d'hommes, légitimes en interne aussi bien qu'auprès de leur client. Enfin, si une transformation de cette ampleur ne peut s'inscrire que dans un programme de longue haleine, quelques pistes sont esquissées ici pour initier dès aujourd'hui une réflexion dont peu d'acteurs influents pourront faire l'économie.

EXEMPLE
DES FORCES EN PRÉSENCE DANS L'UNIVERS DE LA GRANDE CONSOMMATION

Source : Fortune - classement des 500 premières entreprises mondiales

CA 2001 (mds \$)	Distributeurs	rang mondial	Industriels	CA 2001 (mds \$)
220	WAL MART (US)	1		
		24	PHILIP MORRIS (US)	73
62	CARREFOUR (FR)	35		
		37	SONY (JP)	60
59	AHOLD (NL)	38		
53	HOME DEPOT (US)	46		
		55	NESTLE (CH)	50
50	KROGER (US)	56		
		68	UNILEVER (UK NL)	46
44	METRO (DE)	72		
41	SEARS ROEBUCK (US)	83		
		93	PROCTER&GAMBLE (US)	39
38	ALBERTSON'S (US)	100		
36	KMART (US)	104		
		105	SAMSUNG ELECTRONICS (KR)	36
35	COSTCO (US)	111		
34	SAFEWAY (US)	113		
34	TESCO (UK)	114		
		141	MITSUBISHI ELECTRIC (JP)	29
		143	PHILIPS ELECTRONICS (NL)	29

La coopération raisonnée, un mode de relation générateur de progrès pour les deux parties

La concentration a pour effet premier de renforcer la dépendance mutuelle entre industriels et distributeurs : si Carrefour représente 15 à 25 % des ventes d'un industriel en France, le distributeur a besoin, réciproquement, des marques nationales leaders pour créer du trafic dans ses magasins. Tantôt concurrentes tantôt alliées, les deux parties ont toujours trouvé dans cette perpétuelle oscillation entre divergence et convergence d'intérêts le principe vital des perfectionnements.

En fait, un nouveau mode de relation est en train de se mettre en place. Ni fondé sur l'opposition, qui implique un perdant, ni sur la coopération pure qui, effaçant tout rapport de force, conduit à la stagnation puis à la perte d'efficacité, c'est un mode de relation que l'on peut qualifier de coopération ou de coopération raisonnée.

Pour autant, cette coopération raisonnée n'exclut pas la dynamique de la confrontation. Les distributeurs qui cherchent à développer leur organisation au niveau européen et mondial acquièrent une visibilité accrue sur les marchés et les conditions commerciales concédées par les filiales dans les différents pays. Phénomène lourd de conséquences pour les industriels : dans son dernier rapport annuel, Carrefour annonce en effet que "la coordination des politiques marketing et des échanges de savoir-faire entre continents, pays et formats devrait contribuer dès 2002, et de façon significative, à la réduction des coûts et à l'optimisation

de l'efficacité opérationnelle des différentes entités du groupe". Cette annonce invite les fournisseurs concernés à anticiper d'inévitables impacts sur leurs politiques commerciales et sur leurs organisations, sous peine de voir exploitées, dans le jeu de la négociation, toutes les failles que les acheteurs pourront percevoir. Or la rigueur est l'un des critères de qualité à partir desquels les distributeurs – souvent beaucoup plus lucides que les filiales industrielles prises isolément – sélectionnent leurs partenaires de longue durée.

**DES MULTINATIONALES DEVIENNENT
DES PUISSANCES ECONOMIQUES
COMPARABLES A DES ETATS**

Pays / Multinationales	Rang
UNITED STATES	1
FRANCE	5
EXXON MOBIL	45
PAKISTAN	46
GENERAL MOTORS	47
ALGERIE	49
UKRAINE	64
SIEMENS	65
VIETNAM	66
WAL MART	69
CUBA	72
SONY	80
MITSUBISHI	81
TUNISIE	84
PHILIP MORRIS	85

Comparaison effectuée sur la base du PIB pour les pays, d'une estimation de la valeur ajoutée pour les sociétés (méthodologie De Grauwe, Paul et Filip Camerman)

Source : United Nations, Conference on trade and development - août 2002

Des efforts encore insuffisants pour offrir un avantage concurrentiel durable

Les distributeurs ont toujours mis la pression sur les coûts et la compétitivité de leurs organisations pour améliorer leur rentabilité. Dans ces démarches, ils ont repris à leur compte les méthodes et outils initiés par les industriels comme le category management, l'ECR ou le CPFR.

Ils investissent massivement dans les systèmes d'information pour exploiter tous types de données qualitatives et quantitatives – Wal Mart possède le plus vaste entrepôt de données appartenant à une entreprise privée – et dans les systèmes décisionnels experts pour les traiter – Carrefour met en place une informatique décisionnelle et de grandes bases de données comportementales.

Ils développent des organisations transversales, créant des interfaces de plus en plus nombreuses avec leurs fournisseurs pour réduire les coûts transactionnels. De nouveaux domaines de négociation émergent sous leur pression.

Ils demandent plus de cohérence, de transparence et de rigueur opérationnelle à leurs fournisseurs.

Bien sûr, cette montée en puissance des distributeurs s'exprime très inégalement suivant le niveau de maturité des enseignes et des pays, Wal Mart restant toujours l'enseigne de référence, par la qualité de ses résultats et la persistance de sa croissance.

Les industriels, quant à eux, se retrouvent dans l'obligation de mettre leurs organisations en phase avec celles de leurs clients distributeurs. Mais sur quel périmètre ? Avec quels clients ? Sur quelle échelle de temps (les clients ne changent pas tous au

même rythme) ? Selon quel modèle ?

Les organisations inspirées du category management et mises en œuvre ces dernières années ont tenté, avec plus ou moins de succès, de coordonner les grandes fonctions de l'entreprise dans une même perspective d'action ; d'articuler l'organisation, les processus liés à la relation ; de sortir des schémas de gestion traditionnels fondés sur une étanchéité plus ou moins grande du commercial, du marketing ou de la logistique pour obtenir un panorama complet des besoins du client et de sa stratégie...

Malgré tout, le category management a du mal à s'imposer et les industriels ne sont pas au bout de leur recherche de modèles de structure et d'organisation.

Tirer parti du changement d'échelle en remontant la réflexion au niveau politique

La concentration qui s'est déjà largement imposée dans l'alimentaire touche d'autres secteurs. Les efforts que nous observons portent essentiellement sur la création de fonctions d'interface entre le distributeur et son fournisseur. Mais devant l'émergence accélérée des centrales européennes, les industriels multinationaux sont

confrontés à des questions d'ordre politique et diplomatique auxquelles l'organisation ne parvient pas toujours à répondre.

La fusion imminente de Castorama et B&Q est, à cet égard, emblématique : la distribution de bricolage va naturellement chercher au niveau européen des synergies porteuses de réactions en chaîne ; non seulement sur les territoires d'élection des deux enseignes, mais aussi dans tout le secteur en Europe. Les industriels du bricolage ont donc tout intérêt à se positionner rapidement par rapport à ce nouveau grand compte, notamment en tant que force de propositions pour traiter les difficiles questions stratégiques et opérationnelles qui se poseront tôt ou tard des deux côtés. Comme au jeu de Go, ce sont les acteurs les plus entreprenants et les plus rapides qui obtiendront l'avantage concurrentiel décisif en occupant les premiers le territoire relationnel qui s'ouvre à eux.

Mais la réponse à de tels enjeux ne peut se traiter au niveau purement local. Pour plusieurs raisons : d'une part, l'internationalisation d'une enseigne s'accompagne inévitablement de changements de niveaux, d'interlocuteurs, de structures, de processus de décision. D'autre part, les filiales industrielles prises isolément dans leur historique particulier avec le client et la concurrence locale, ne peuvent dégager seules des lignes de synergie et d'intérêt commun vu les contraintes budgétaires qui sont les leurs.

C'est à la direction générale de prendre l'initiative, de piloter l'adaptation à la nouvelle donne au moment où il faut identifier, dans les nouvelles structures du distributeur, qui a l'autorité, où se prend la décision et qui arbitre. C'est à la direction générale de construire la relation sans créer de bureaucratie fonctionnelle ; de produire du consensus et de la cohésion interne sans exporter les dilemmes de l'entreprise chez le client ; de définir des mandats qui

renforcent le rôle des différents porte-parole de l'entreprise chez le client... bref, de passer d'une époque marquée par la relation interpersonnelle entre le responsable de compte et l'acheteur à un avenir construit sur des relations institutionnelles.

Ce travail demande du temps, pour connaître, dénouer, créer, déplacer tous les liens et installer des relations de coopération sur de nouvelles bases. D'autant que l'organisation du distributeur va elle aussi tâtonner. Ces périodes de transition exigent donc une forte capacité de synthèse et d'arbitrage entre les intérêts respectifs des filiales, des lignes de produits et des fonctions transversales pour maintenir l'intégrité de l'ensemble sans paralyser les décisions. Mais la nécessité d'arbitrer au-delà des capacités de résolution programmées dans l'organisation formelle n'est pas réservée à la période de transition. Comme nous l'évoquions au début de cet article, une organisation commerciale engagée dans une relation de coopération raisonnée avec son client est en permanence confrontée à des déséquilibres.

A cela s'ajoute l'enchevêtrement des dimensions géographiques, fonctionnelles, industrielles, managériales, budgétaires. La combinaison de ces facteurs politiques et organisationnels entraîne deux conséquences qui appellent plus que jamais l'intervention du discernement humain :

- il n'est plus possible de concevoir une organisation sans zones de recouvrement entre les périmètres de responsabilité des uns et des autres ;
- malgré tout, il restera toujours des interstices dans lesquels se couleront des événements plus ou moins décisifs pour le fonctionnement interne de l'organisation et sa relation avec le client.

Deux dimensions s'ouvrent alors à la réflexion pour enrichir l'approche organisationnelle :

- **l'invention de nouvelles manières de décider qui préservent la capacité d'action locale et l'intérêt global ;**
- **la création d'une génération d'hommes capables d'assumer les enjeux, d'agir dans la complexité, et qui soient légitimes pour arbitrer.**

Le principe de subsidiarité, source d'inspiration pour transformer le système de décision

Encouragée par les modèles de management américains et l'héritage des institutions françaises, la tentation centralisatrice est forte : elle simplifie, harmonise, aligne... Mais surtout, elle induit la bureaucratie, réduit l'autonomie, désresponsabilise – effets pervers en contradiction avec l'idée même du commerce, qui exige proximité avec le client, initiative, esprit d'entreprise.

D'un point de vue opérationnel, le responsable d'un grand compte doit pouvoir s'adresser à plusieurs filières techniques mondialisées pour le développement du chiffre d'affaires et le fonctionnement quotidien avec son client, sans qu'il soit pertinent de centraliser ces échanges. D'un point

de vue politique, l'expérience montre que le pouvoir central est le plus souvent obligé de composer, bon gré mal gré, avec des pouvoirs locaux auxquels il ne parvient pas à imposer unilatéralement sa volonté. Egales sur le papier, certaines filiales, marques ou fonctions constituent des pouvoirs à part entière – la première pour le poids du compte sur son territoire, la seconde pour la personnalité de son dirigeant, la troisième pour sa proximité avec la production – pouvoirs qu'il serait contre-performant de vouloir subordonner.

Le principe de subsidiarité se fonde sur la coordination plutôt que la subordination. Les décisions et les actions sont traitées autant que possible au niveau local. Elles ne remontent au niveau central que si leur traitement s'avère plus efficace, et ce par délégation expresse du pouvoir local.

A l'œuvre dans le modèle fédéral, ce principe permet de produire des décisions dans des univers où pouvoir local et pouvoir central doivent s'ajuster mutuellement pour tirer le meilleur parti de leur dépendance réciproque.

Certes, ce mode de production de décision comporte les avantages et inconvénients classiques de la transaction par rapport à l'imposition. Mais il a l'avantage de la contrainte librement consentie par les parties prenantes, même si la coopération est longue et difficile à mettre en œuvre. Il compose avec les pouvoirs respectifs des différents acteurs plutôt que de chercher à les neutraliser.

Ce pragmatisme suppose qu'il n'existe pas de modèle dans l'absolu mais que chaque entreprise doit produire ses propres règles et trouver les modalités de fonctionnement pour assurer sa pérennité et ses perspectives de développement. Quelques principes peuvent néanmoins guider la conception :

- **l'autorité librement consentie, au sein de laquelle chaque entité concernée participe à l'élaboration de la "constitution" qui régit les relations avec un grand compte et définit les champs de décision respectifs entre local et central ;**
- **la délégation à rebours où, au minimum, les entités locales délèguent à la direction générale le maintien du respect des règles produites collectivement et la défense de l'intégrité de la "fédération" en cas de menace.**

De nouveaux profils pour de nouveaux mandats

Désormais, la mission du responsable de grand compte dépasse le cadre commercial. Point de convergence des informations provenant des directions commerciale, marketing, logistique, des business units et des filiales, il est au centre de toutes les décisions qui concernent les relations avec le grand compte. Il contribue au processus de décloisonnement des fonctions. Il orchestre la transmission des informations entre les structures, la convergence des objectifs et les prises de décisions collégiales. Il impulse le changement culturel nécessaire pour pratiquer sérieusement la coopération en interne et rompre avec les réflexes de rétention. Médiateur à la fois interne

et externe, le responsable de grand compte construit sa légitimité dans la durée, sur sa connaissance intime de l'organisation dans toutes ses dimensions : métier, géographique, commerciale, politique ; et sur la maturité de sa communication – ses réseaux, sa capacité à faire le tri dans l'information qui lui est fournie, sa capacité de conviction.

Malheureusement, ce profil idéal est terriblement difficile à trouver. Alors que les industriels cherchent à renforcer le rôle du responsable compte clé – allant parfois jusqu'à lui conférer le titre de Vice-Président – nombre d'entre eux succombent à la pression faute d'avoir pu asseoir leur légitimité. Une rapide galerie de portraits met en évidence les écueils les plus évidents : les commerciaux expérimentés, forts de leur relation passée avec le client, peinent à recycler leur légitimité en interne ; à l'inverse, les DG de filiales qui ont su fédérer les troupes en interne sont souvent mal à l'aise face au client.

Ces fréquents échecs ne sont pas le symptôme de l'inefficacité de la fonction mais au contraire de la lourdeur et de la complexité de la charge. Comment décider sereinement quand une part des enjeux sur un compte majeur au plan national est gérée au niveau international ? Quand doivent être prises en compte des contraintes globales quasiment imperceptibles au niveau local. Quand, en somme, une part non négligeable des décisions dont le gestionnaire de grand compte sera tenu responsable échappe à son périmètre d'action et parfois même d'information.

Promu ou parachuté, l'homme providentiel est si rare, et l'organisation qui l'héberge si vulnérable, que les entreprises sont obligées de chercher des alternatives pour incarner la relation avec leurs principaux clients.

Disposer de toutes les compétences nécessaires au développement des relations avec un grand compte n'est pas à la portée d'un seul homme. Cela est d'autant plus vrai à l'heure

où les rapports avec les distributeurs s'engagent sur la fiabilité des informations et sur une culture du savoir en réseau entre commerciaux, logisticiens, industriels et responsables marketing, financiers et juristes. Ces compétences peuvent être incarnées, selon les cas, par une équipe soudée autour d'un leader, par un réseau solide porté par une poignée d'hommes placés aux lieux les plus stratégiques de la relation avec le client, par la mise en place d'instances de coopération entre équipes sur des sujets ponctuels ou récurrents...

En tout état de cause, les responsables clés du dispositif doivent avoir effectué un parcours long et varié au sein de l'entreprise, ce qui les oblige à s'exposer à tous les aspects de la relation avec le client et à les mettre en perspective. Ils ont besoin d'expérience et de contacts pour avoir une vision des ressources amont et aval qu'il faut mettre en mouvement quand vient le moment d'organiser les opérations.

La responsabilité de la Direction Générale ne s'arrête pas à l'identification de ces profils. Elle doit être capable de concevoir des parcours, de les rythmer, de les orienter ; d'accompagner la progression des individus à haut potentiel qu'elle a choisis ; de les fidéliser ; de faciliter la création de réseaux compétents. Bref, de créer une nouvelle génération de dirigeants de la relation client.

Profiter d'une période de mutation sans précédent pour initier la transformation

Les distributeurs n'attendent pas que les entreprises aient produit une nouvelle génération de responsables de grands comptes pour continuer à se concentrer et faire pression sur les organisations de leurs fournisseurs. Dans l'intervalle, ces derniers ont le choix entre l'adaptation au coup par coup, la réponse construite aux sollicitations de leurs grands comptes et la prise d'initiatives pour proposer des évolutions à certains de leurs clients. En fait, les industriels dominants n'ont le choix qu'entre les deux dernières branches de cette alternative, sous peine de perdre, et pour longtemps, leur avantage concurrentiel. D'autant que toute période de mutation, de transition, de turbulence est propice à la montée en puissance d'acteurs plus malins parce que plus petits, qui peuvent en quelques années constituer une réelle menace pour les géants grâce à des stratégies de différenciation ou d'alliance.

A court terme, et sans attendre la crise majeure qui mettrait brutalement tout le monde d'accord sur la nécessité de changer, les industriels peuvent initier une transformation par des actions qui les placeront en position favorable pour prendre le virage européen. Sur un compte donné, la direction générale peut confier à un dirigeant de filiale, légitime par la position du compte à l'intérieur de son territoire, un certain nombre de projets qui vont constituer les premières étapes d'un programme de transformation. En quelques mois, celui-ci constituera une équipe représentative des dif-

férents aspects de la relation avec le client. Bien sûr, cette équipe sera amenée à s'étoffer, à se ramifier à travers les réseaux internes et externes de ses membres. Mais elle doit d'abord établir le socle à partir duquel vont se construire, petit à petit, les nouvelles relations avec le compte. La première responsabilité de cette équipe est de co-produire avec la direction générale la constitution qui régira les relations local/central pour ce compte. Ce premier travail se fonde sur un fin décryptage des relations actuelles avec le client et sur une vision à moyen terme de leur devenir. Le résultat prend la forme, selon les cas, de règles de fonctionnement et de coopération, ou de stratégie de développement du compte. Dans tous les cas, ces travaux doivent être validés par la direction générale qui sera garante de leur application.

Créer des lieux et des protocoles d'apprentissage

La taille des enjeux n'autorisant pas l'échec, le protocole d'initialisation est aussi structurant que la pertinence des orientations prises. Responsable de la création d'un vivier, l'institution doit aussi créer des lieux et des rituels d'apprentissage. Plus précisément, elle doit veiller à ce que les occasions d'inventer de nouvelles façons de travailler se multiplient, parfois prendre l'initiative d'en créer, sans chercher à les harmoniser, à les centraliser ou à les homogénéiser trop tôt.

L'enjeu n'est pas encore de déployer des bonnes pratiques mais de produire une culture de la coopération et d'identifier les points d'application sur lesquels pourront se bâtir les premiers succès de cette nouvelle culture. Séminaires, universités d'été, préparations de négo-

ciations, opérations tests sont autant d'occasions de mettre les acteurs de la relation client en situation de co-opérer pour traiter des cas concrets ; échanger sur leurs contraintes et leurs besoins ; prendre de la distance par rapport aux enjeux de pouvoir et aux contraintes du quotidien ; mettre en exergue certains aspects de la relation peu perceptibles dans le feu de l'action.

Il est important, à ce stade, de créer des liens par des réussites vécues, de provoquer des allers et retours avec le client pour co-produire un nouveau mode de fonctionnement, d'ajuster les principes en les mettant à l'épreuve de la pratique, de créer en même temps le modèle et la relation client au bon niveau.

Ce mode d'apprentissage, certes empirique, fonde dans le même creuset l'organisation et les équipes qui la feront vivre. En participant à la construction du dispositif, les hommes apprennent le système de l'intérieur, avec ses rouages, ses zones d'incertitude, ses marges de manœuvre, ses rituels de fonctionnement et de transmission. Et c'est souvent au cours de ce genre de travaux que se révèlent les personnes qui sauront incarner l'institution auprès du compte et porter en interne les enjeux du client.

Les entreprises industrielles et leurs clients sont devenus trop puissants et leurs organisations trop complexes pour qu'un modèle universel s'impose. L'invention d'une nouvelle forme de relation relève moins de chaque entreprise que de chaque binôme industriel-distributeur qui doit co-produire ses propres modes de coopération.

Donner corps à une telle transformation est un travail de fond, qui ne peut être mené qu'avec un horizon de temps long, jalonné par des étapes et des succès tangibles.

Les grands patrons industriels qui souhaitent prendre l'initiative dans ce domaine pour conquérir ou garder l'avantage concurrentiel ont trois questions inscrites à leur agenda :

- en premier lieu construire les dispositifs de travail adéquats pour assumer un nouveau niveau de relation avec les grands comptes de l'entreprise ;
- ensuite développer et fidéliser un vivier ;
- troisièmement accrocher le rythme de transformation de l'entreprise à celui de la création de l'Europe industrielle.

marc.smia@kea-partners.com

ENTRETIEN



avec **Benoît Lelièvre**

*Vice-Président Europe
et Directeur Général France
de Philips Appareils Domestiques*

◆ *Comment Philips se met-il en route pour renforcer sa dimension européenne et accompagner l'europanisation de ses clients ?*

Philips possède déjà une culture industrielle internationale : l'internationalisation de nos clients a constitué pour nous un stimulant supplémentaire pour mettre nos dialectiques d'aplomb. Jusqu'à il y a une dizaine d'années, nous pouvions nous adapter à chaque culture nationale et choisir nos clients pour distribuer nos produits. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le petit électroménager est un produit très marketé, dont la distribution est structurée par tiers entre les hypermarchés, les grandes surfaces spécialisées et les revendeurs traditionnels. Nous devons et nous voulons travailler avec tout le monde : notre stratégie ne peut plus se construire client par client, mais à l'échelle internationale avec une approche rationnelle et homogène.

◆ *Comment s'organisent les décisions stratégiques ?*

Elaborer une stratégie commerciale cohérente entre la France et l'Espagne, où les distributeurs sont grosso modo les mêmes, ne pose pas de difficulté. Cela devient plus compliqué quand les pays se multiplient, avec autant de cultures, de positionnements marketing, de circuits de distribution, de législations... Nous ne pouvons plus laisser l'initiative au responsable local. Nous ne pouvons pas non plus coordonner l'activité de Philips à l'échelle mondiale : les problématiques sont trop différentes. La région constitue le niveau opérationnel où la stratégie commerciale est définie, où sont organisés tous les processus,

où sont rattachés les comptes. Au niveau des pays, nous avons étoffé nos équipes commerciales pour faciliter le partage et l'appropriation.

◆ *Cela signifie-t-il que vous avez une même politique commerciale pour toute l'Europe ?*

Nous avons une stratégie commerciale commune mais la discount structure reste hétérogène. Nous ne pouvons pas tout uniformiser, même si nous tendons à harmoniser les façons de travailler, le positionnement des marques, les relations commerciales. Il reste des déséquilibres entre les pays, liés aux spécificités de chaque marché. Nous avons appris à vivre avec ces anomalies au cours des dix dernières années. Notre métier est devenu mondial : ceux qui ne l'ont pas compris resteront inévitablement sur des marchés de niche.

◆ *Comment se gèrent les tensions entre les pays et la région ?*

Notre double organisation, par pays et par client, suscite des itérations permanentes entre le niveau local et le niveau international qui essaient de trouver le meilleur compromis. La référence à la stratégie internationale – commerciale ou produit – doit suffire pour arbitrer les éventuels désaccords. Il n'y a pas de conflit, mais le compromis est une recherche sans fin ! La qualité de la relation repose sur un échange constant entre le client, le pays, le marketing et la région. Le manager international est sans cesse à la recherche de processus de communication et de compétences pour nourrir ces échanges.

◆ **Quel est le dénominateur commun qui permet d'organiser les relations avec un compte au niveau européen ?**

Organisez-vous des opérations commerciales européennes ?

Dans notre métier, les relations internationales ne s'organisent pas autour de la recherche de prix, mais dans une perspective marketing. Multiplier ponctuellement par cinq ou dix les commandes d'un distributeur ne représente que quelques jours de production supplémentaires pour notre usine de Singapour, ce qui limite l'intérêt sur le plan industriel ou logistique. Ce qui importe, en revanche, c'est le gain de parts de marché que permet une communication forte... à ceci près qu'il est très difficile de trouver un produit qui convienne à tous les pays en même temps ! Ce qui structure les relations au niveau européen, c'est la volonté de travailler avec un distributeur et de mettre en place des processus partagés. Travailler sur les méthodes permet de dépasser les spécificités de marché et les pressions commerciales à court terme. Les 39 ans de Carrefour ont été l'occasion de faire travailler tous les pays sur un projet commun.

Cet apprentissage est beaucoup plus important que l'offre proposée au consommateur.

◆ **Sur quels processus travaillez-vous avec vos clients ?**

La distribution européenne en est encore à ses débuts et les apports ne manquent pas pour développer le business. Nous répondons au cas par cas, sur les processus que les distributeurs jugent fondamentaux : les ruptures, le référencement, les visites magasin, les relations commerciales, les rendez-vous,

la gestion de la concurrence... chaque client a les siens. Cela n'aurait aucun sens de proposer un modèle unique à un Carrefour, un Leclerc et un Darty ! Notre force, c'est notre souplesse et notre capacité à mettre en contact des personnes pour coopérer sur les processus clés de la relation. Nous ne modifions pas notre organisation pour autant. La relation avec un client ne peut pas être figée, c'est une adaptation permanente : nous devons aller un peu plus vite que lui, mais pas beaucoup plus vite. Nous faisons du vélo avec nos clients !

◆ **Quelles difficultés rencontrez-vous dans ces projets internationaux ?**

La première, c'est de bien comprendre l'organisation internationale de chaque client et le degré d'avancement de ses processus pour trouver le bon rythme d'adaptation. La seconde, c'est de faire partager la vision internationale au niveau local. Si on n'investit pas du temps pour que les acteurs locaux mûrissent et s'approprient la stratégie, elle n'est jamais implémentée.

◆ **Comment caractérisez-vous le rôle du Directeur de clientèle international ?**

Le DCI est le point de convergence majeur entre l'enseigne et Philips. C'est l'interlocuteur privilégié qui porte notre stratégie internationale auprès du client, en tenant compte des différences nationales. Il doit également exploiter les synergies apportées par l'enseigne pour coordonner l'atteinte des objectifs communs au niveau local et international. Il fonctionne bien quand la stratégie qu'il défend est une fusion

des deux. En interne, son rôle est essentiellement pédagogique. Pour mettre en place des modes de coopération avec une enseigne, le DCI doit les faire partager par les pays. Il repère les bonnes pratiques, forme les Directeurs de clientèle locaux, trouve les experts pour les mettre en œuvre. Ce faisant, il hisse les compétences de tous les pays jusqu'au standard le plus élevé voulu par le client. C'est pour jouer pleinement ce rôle que les DCI sont rattachés à la région et pas au pays où leur client est le plus fort. Cela leur donne du recul et de la neutralité par rapport aux négociations commerciales nationales... même s'ils sont naturellement à l'écoute du pays où leurs clients dominent. Pour moi, un DCI est performant quand je n'entends plus les pays râler. Cela m'indique que le projet international bénéficie d'une bonne compréhension au niveau local.

◆ **Comment êtes-vous organisés pour créer et fidéliser de tels profils ?**

Un DCI a au moins dix ans d'expérience durant lesquels il a développé une sensibilité marketing, client, organisation, projets. Philips possède une forte culture pluridisciplinaire : les cadres tournent déjà entre les différentes fonctions, avec une forte dimension internationale. Les jobs de DCI sont particulièrement passionnants dans la période de construction que nous vivons. Mais pour acquérir la compréhension exhaustive de l'organisation internationale d'un distributeur, il faut rester trois à cinq ans minimum en poste, alors que nos DCI font de parfaits candidats pour des postes de Directeur général ou de Directeur marketing !

LA REVUE

Au programme

une série de 6 articles
sur l'art
de la transformation

Au niveau national comme au niveau européen, nous manquons d'hommes, même si nous investissons pour en former de nouveaux.

◆ Comment voyez-vous évoluer le rôle du DCI ?

Aujourd'hui déjà, même si le DCI n'a pas de lien hiérarchique avec les DC locaux, les budgets d'enseignement sont partagés avec les pays et nous commençons à mettre en place des rémunérations partagées autour d'un compte. Nous devons aller au bout de cette logique et renforcer l'axe client dans notre système matriciel produit / client / pays. Aujourd'hui, le DCI est garant de la bonne utilisation par chaque pays des moyens alloués à son client. A terme, on peut imaginer un renversement de perspective, avec une équipe dédiée au compte et un droit de regard du Directeur de pays. A cette difficulté près que les critères de gestion et les législations sont encore géographiques, chez Philips comme chez nos clients.

◆ Quels conseils donnez-vous aux entreprises qui se lancent dans la gestion de grands comptes ?

Associer leurs clients à la construction des relations de travail mutuelles, c'est la base ! Une vision partagée du futur ne se décrète pas, elle se construit sur un vécu commun, qui rapproche les cultures, les cibles, les organisations. Je leur conseille aussi de prendre leur temps : ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de conflit qu'on peut tout faire à la fois. C'est une question de maturité des organisations et de partage par les hommes.

1 DU PROJET A LA TRANSFORMATION

- Pourquoi s'intéresser à la transformation ?
- Actualité et intérêt du concept
- Comment définir la transformation, notamment par rapport au traditionnel "projet de changement" ?
- Qui, dans l'entreprise, peut et doit porter l'enjeu de sa transformation ?

2 TRANSFORMER LES COMPORTEMENTS

- Comment faire évoluer les comportements ?
- Les 4 modes de transformation
- Zoom sur le mode "laboratoire"
- Zoom sur le mode "vertical"
- Zoom sur les modes "indirects"

3 RETOUR SUR LE MODE PROJET

- Le mode projet revisité par la transformation :
 - * domaines d'application pertinents
 - * "nouveaux" facteurs de succès, le projet "à portée d'hommes"
- Point de vue sur Six Sigma
- Point de vue sur les ERP et le "post-ERP"

4 TRANSFORMATION & STRATÉGIE

- Comment orienter la transformation ? Quels sont les liens entre transformation et stratégie ?
- Pourquoi et comment distinguer, dans le champ de la transformation :
 - * la zone de l'ordre / la zone de l'autonomie
 - * le domaine de la commodité / le domaine de la différenciation

5 HOMMES & ENERGIE

- Comment trouver, générer, mobiliser, canaliser l'énergie ?
- Le capital humain : discours et réalités
- Les 2 grandes familles de stratégie de changement
- Comment les combiner ?
- La logique et le programme de transformation
- Les principes d'action Kea

6 "LES BELLES HISTOIRES" DE TRANSFORMATION

- Présentation de quelques cas de transformation décodés en fonction de notre grille de lecture.

NB : Ces sommaires sont indicatifs et susceptibles d'être revus et complétés ultérieurement.

Pour toute information, vous pouvez contacter
Laurence Dothée

Kea&Partners
76, avenue Pierre Brossolette - 92240 Malakoff
tél.: 33 (0) 1 40 84 74 00
fax : 33 (0) 1 40 84 74 10
laurence.dothee@kea-partners.com

larevue@kea-partners.com

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001. Elle compte aujourd'hui soixante-dix consultants, provenant des plus grands cabinets.

Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée sur le terrain.

Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit élément de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.

