

# LA REVUE

- **Pourquoi transformer ?  
Pour aller où ?**
- **Quand l'Etat veille sur  
nos assiettes**  
*entretien avec Marc Spielren*
- **Un exemple réussi  
de best practices mondiales**  
*entretien avec Michel Edmont*
- **"Pratiquer" l'homme au centre**  
*entretien avec Guy Ferré*

*juin 2004*

4

## **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 diri-geants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

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

Vous ne trouverez ici aucune re-cette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formi-dable 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 ré-agir aux idées que nous développons.

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



## EDITORIAL

par Hervé Lefèvre  
Président-Directeur Général

**T**out le monde en parle... La vision est le grand sujet stratégique par excellence. Pour les Américains, la pratique du «visioning» ou «vision engineering» semble un exercice naturel. Les Français, sans doute moins résolument optimistes sur l'avenir, sont plus ambigus sur la question.

Pourtant peut-on transformer sans donner un sens, une cible ? Pour Jacques Jochem, le doute n'est pas permis. Pas de transformation sans vision : c'est pour lui le premier outil du dirigeant. Et il n'y a pas, hélas, de «modèle prêt à l'emploi et disponible sur étagère». Chaque entreprise, chaque parcours de reconfiguration stratégique demande au dirigeant de bâtir sa propre vision et de savoir la faire partager.

Ce numéro 4 apporte aussi un nouveau témoignage de transformation réussie. Cette fois, dans le cadre du secteur public. Marc Spielrein, homme de parcours privé-public, ex-Président de l'Affplane aujourd'hui aux commandes de Rungis, assure que mettre en mouvement un organisme public, c'est possible et ça marche !

Après le marché, La Revue va débattre, à l'usine, de transformation et de performance industrielle. C'est une nouvelle rubrique, Libres Propos, que nous inaugurons ici afin d'ouvrir la discussion sur la transformation opérationnelle. Michel Edmont et Guy Ferré nous dévoilent chacun à leur manière leurs secrets de fabrication.

Michel Edmont est directeur industriel de Lafarge Plâtre. Depuis son arrivée, il y a dix ans, la physionomie industrielle du groupe a considérablement changé, passant de 25 à plus de 80 sites industriels répartis sur tous les continents. Nous lui avons demandé la recette de cette transformation planétaire.

Guy Ferré, alternativement consultant et patron d'entreprises, s'est frotté à différentes restructurations industrielles. Il nous fait partager son vécu et milite pour une performance portée par les hommes du terrain.

Bonne lecture à tous.

4

### L'ART DE LA TRANSFORMATION

2. Pourquoi transformer ? Pour aller où ?  
par Jacques Jochem,  
Directeur de l'innovation chez Kea&Partners

Histoire de transformation réussie  
12. Quand l'Etat vieillit sur nos assiettes,  
entretien avec Marc Spielrein

### LIBRES PROPOS

#### Transformation et performance industrielle

16. Un exemplaire réussi de best practices  
mondiales,  
entretien avec Michel Edmont

19. « Pratiquer » l'homme au centre,  
entretien avec Guy Ferré

# Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

## La vision outil du dirigeant

par Jacques Jochem



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 dans le 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.

Observons le rhinocéros dans la savane... Il est là, imposant et placide. Et soudain, pour une raison qui nous échappe, excité par Dieu sait quoi, il se met à foncer, droit devant lui. Sans que personne ne puisse l'arrêter. Puis soudain, de manière tout aussi inattendue, sans doute parce qu'il ne sait plus pourquoi il fonce, il s'arrête et broute de l'herbe...

Impressionnant... mais peu efficace !

Notre propos ici est de nous interroger sur la manière d'orienter la transformation, de lui donner un sens et d'en définir la cible. Pour qu'elle ait la puissance du rhinocéros mais qu'on sache pourquoi elle mobilise son énergie et vers quel avenir elle entraîne l'entreprise...

### Transformer pour survivre

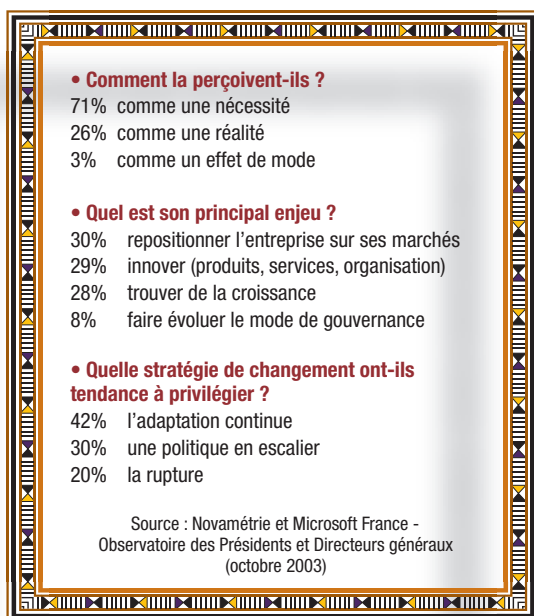
La transformation est sur l'agenda des dirigeants. Ce que confirme une étude récente de l'Observatoire des Présidents et Directeurs Généraux (voir encadré 1 ci-contre).

Pour un quart d'entre eux, la transformation «est une réalité». Et pour les trois autres quarts, elle va le devenir puisqu'ils «perçoivent la transformation comme une nécessité». Impossible donc d'y échapper. Même si, au-delà de cette apparente unanimité, on peut s'interroger sur le sens que les uns et les autres donnent au mot transformation, comme en témoignent les réponses, plus nuancées, à la question sur les stratégies de changement qu'ils déclarent privilégier...

Quant aux enjeux, les réponses sont sans surprise. Le tiercé gagnant, au demeurant difficile à dissocier, est : positionnement - innovation - croissance. C'est lui, en effet, qui préside à la plupart des transformations.

Derrière ces enjeux, et quelle qu'en soit la formulation, se cache évidemment l'impérieuse nécessité d'améliorer – encore et toujours – les performances, avec au bout du compte un enjeu unique, le même pour toutes les entreprises, assurer la survie. Qu'il s'agisse de la survie effective de leurs activités, ou de la survie de leur indépendance... donc de leurs dirigeants. Cette dernière passant parfois, paradoxalement, par une atteinte délibérée à l'intégrité de l'entreprise qui se déleste préventivement de ses «actifs non stratégiques». Ce qui, il est vrai, peut faire l'affaire des activités cédées dont la survie se trouve mieux assurée dans leur structure d'accueil... Comme le dit ce dirigeant vendu avec la filiale dont il avait la charge : «je préfère de loin ceux qui m'achètent à ceux qui me vendent. Eux au moins s'intéressent à ce que nous faisons et ont montré qu'ils avaient envie de nous...».

### 1. la transformation vue par les dirigeants des grandes entreprises françaises



## Trois situations de transformation

Mais si l'enjeu ultime – survivre – est finalement le même, les situations de transformation sont, à l'inverse, fort diverses. Trois cas, de «criticité décroissante», peuvent se présenter.

• Le premier, bien connu, est la restructuration. Elle correspond à une situation de crise dans laquelle l'enjeu de la survie est explicite, et l'objectif visé le «redressement» de l'entreprise. Cette situation autrefois exceptionnelle concerne aujourd'hui, potentiellement, toutes les entreprises. Car, quelles que soient la qualité de leur management et leur capacité à anticiper, il s'installe inévitablement, au fil du temps, un décalage entre, d'un côté, les évolutions de plus en plus rapides du marché, des goûts des consommateurs, de la technologie, etc., et, de l'autre, les évolutions forcément plus lentes de la force de travail. Ce décalage finit par devenir critique et il faut alors le résorber. Dans ce cas on transforme dos au mur, avec comme seule stratégie de changement possible, la rupture.

• Le deuxième cas correspond à une situation où existe de façon similaire une menace sur la survie, le plus souvent d'origine externe, mais moins pressante... L'exemple type, en France, est celui des entreprises confrontées à la dérégulation et à la perte du monopole, comme France Telecom<sup>1</sup> hier ou EDF<sup>2</sup> aujourd'hui, et qui ont l'ardente obligation de se mettre en situation de pouvoir affronter la concurrence. On sait ce qui va se passer, on a du temps devant soi, mais on n'est pas maître du calendrier.

• Il existe un troisième cas où la transformation est déclenchée de l'intérieur avec comme ambition d'améliorer les performances, hors de toute menace précise si ce n'est celle d'être la cible d'une OPA inamicale. Ou il s'agit, plus simplement

1. Voir La Revue Kea&Partners - n° 2 et Hors-série

2. Voir La Revue Kea&Partners - n° Hors-série

encore, que l'entreprise reste réactive et garde l'habitude de bouger. Un peu comme un joueur de tennis se préparant à recevoir le service de son adversaire... On a la maîtrise du degré de remise en cause et de la hauteur de la «marche de progrès» à franchir ainsi que du calendrier. Et on dispose, a priori, de degrés de liberté importants.

En caricaturant, on pourrait dire qu'à l'une des extrémités du spectre, on a une forte légitimité pour transformer en profondeur mais peu de temps pour le faire, tandis qu'à l'autre extrémité, à l'inverse, on a peu de légitimité à engager une transformation mais du temps pour la mener à bien...

Dans la pratique, il est généralement plus difficile de transformer à froid qu'à chaud. C'est vrai en France où l'on a tendance à attendre la crise pour réformer... C'est vrai aussi, si l'on en croit Jonathan Day et Michael Jung<sup>3</sup>, dans des contextes plus anglo-saxons.

Devant cette diversité de situations possibles, il est évidemment primordial d'avoir une bonne compréhension du champ des forces internes et externes qui vont façonner le «profil» de la transformation à engager.

### **Un cas limite : changer de métier...**

Dans les cas extrêmes, la survie passe par un changement complet de métier. L'exemple culte a longtemps été BSN/Danone dont on connaît la spectaculaire migration du verre vers l'alimentaire. Ce fut aussi le cas pour le Groupe Schneider (dont Didier Pineau Valencienne raconte l'histoire dans un précédent numéro de la Revue<sup>4</sup>). La dernière décennie a vu se multiplier les parcours de ce type, plus étonnants les uns que les autres. Et sur-

tout plus rapides : il a fallu dix ans à Nokia pour passer des pneus, du papier toilette, des téléviseurs au téléphone mobile et défier le leader mondial Motorola. Mais quatre ans auront suffi à Preussag, géant allemand des mines et de l'acier, pour se convertir aux joies du tourisme dont il est devenu le numéro un européen (en absorbant notamment Nouvelles Frontières<sup>5</sup>). Et la liste est longue des Mannesman, Westinghouse et autres Seagram qui, pour aller chercher de la croissance, n'ont pas hésité à changer de secteur, de clients, de fournisseurs... et de salariés. Et à complètement réinventer leur avenir.

D'autres groupes, à travers des démarches moins radicales, font évoluer profondément leurs portefeuilles d'activités, soit pour se recentrer sur le métier financièrement le plus attractif (comme Aventis qui achève sa concentration sur la santé humaine, même si le pilotage de la suite des événements est en train de lui échapper...), soit, au contraire, en diversifiant ses métiers comme l'a fait avec succès le Groupe Bouygues, démontrant ainsi que le modèle du «conglomérat intelligent» n'est pas sans intérêt...

Tous ces parcours de reconfiguration stratégique sont à la limite de ce que nous appelons transformation. Mais ils en constituent de plus en plus souvent la toile de fond, avec des reclassements d'activités, des fusions et des rationalisations qui touchent profondément les métiers de l'entreprise et que la transformation va devoir prendre en compte – en sachant que ces réorganisations sont souvent menées dans la précipitation, avec l'obsession d'assurer prioritairement la continuité du fonctionnement et de concrétiser rapidement les «synergies» promises. Contexte qui, paradoxalement, n'est pas propice à la transformation...

---

3. Corporate Transformation without a crisis - The MacKinsey Quarterly 2000 number 4

4. Voir La Revue Kea&Partners - n° 1

---

5. Voir La Revue Kea&Partners - n° 3

## Pas de transformation sans vision

Qu'il soit marin ou paysan, le bon sens veut que l'on ait plus de chances d'arriver là où on veut aller si on sait où on veut aller... C'est le fameux «point n'est de vent favorable à qui n'a de destination» de Sénèque... ou le non moins fameux et poétique «si tu veux tracer ton sillon droit, accroche ta charrue à une étoile» de Kipling.

En matière de transformation, convenons d'appeler vision la représentation de l'avenir que nous voulons pour l'entreprise, en reprenant un concept et un process qui parfois existent déjà chez elle comme l'une des composantes de son management stratégique.

sur les insuffisances de la situation de départ, perd rapidement de sa puissance. Or toute transformation nécessite de lancer, mettre en cohérence et faire converger un grand nombre d'actions de changement et de projets, mobilisant les efforts de beaucoup de monde, et sur une longue période. Seule une vision de l'avenir à la construction de laquelle les uns et les autres sont conviés peut apporter le sens nécessaire et constituer la référence pour juger de la pertinence, de la légitimité et de la priorité des actions à entreprendre. Et seule une telle vision peut, au-delà des actions structurées, susciter les initiatives des uns et des autres, faciliter les remises en causes nécessaires, et aider à l'installation d'une culture de changement.



Se doter d'une telle vision, ou préciser une vision préexistante est, à notre sens, le point de passage obligé vers le pilotage de la transformation. Son utilité est indiscutable lorsque la transformation est déclenchée à froid et qu'il est nécessaire de créer un «attracteur» contribuant à mettre l'entreprise en mouvement. Elle est plus contestable en situation de crise, où la correction urgente d'insuffisances criantes peut suffire à inspirer la transformation, ou du moins une première phase cruciale dont l'objectif, simple, est de gagner le droit de continuer à vivre... Mais une programmation de ce type, partant au plus pressé, et uniquement basée

### A chaque entreprise sa vision...

Disons-le d'emblée : il n'existe pas de manière simple et universelle de décrire ce que devraient être le contenu d'une vision et la meilleure manière d'en bâtir une. Il n'existe malheureusement pas de modèle sur étagère, prêt à l'emploi, et les benchmarks éventuels vont être de peu de secours. Car la vision reflète la façon – unique – dont l'entreprise et ses dirigeants voient le monde, ce qu'eux-mêmes considèrent comme essentiel.



Les éléments sur lesquels ils vont la bâtir seront choisis en conséquence. Les plus couramment utilisés, et que l'on peut considérer comme génériques, sont les sept que nous rappelons dans l'encadré 2 page précédente. Ils sont de nature très différente, allant d'objectifs économiques classiques (position concurrentielle, performances financières...) à l'affichage de valeurs ou de principes de fonctionnement auxquels on tient, en passant par des choix de métier et la mise en évidence de compétences distinctives. Une ou plusieurs de ces sept dimensions peuvent d'ailleurs être absentes de la vision parce que jugées non pertinentes.

Pour avoir une idée de la diversité des «cocktails» de vision, nous renvoyons le lecteur aux excellents travaux de Jim Collins<sup>6</sup> sur les entreprises américaines tirées par une vision. L'étude initiale date de 1996 et a fait l'objet d'un complément intéressant en 2001. On y apprend, entre autres, que ces entreprises ont comme dénominateur commun d'avoir une «raison d'être» (why we are in business?) qui va bien au delà de la simple génération de profit, cette dernière étant plutôt considérée comme une condition de bon fonctionnement et de survie. Et on y apprend, accessoirement, que ces entreprises ont sur le long terme des performances boursières considérablement supérieures à leurs consoeurs des mêmes secteurs.

On notera à cette occasion, que la pratique du «visioning» ou du «vision engineering» semble plus naturelle dans la culture américaine que dans la nôtre. Une différence qui tient probablement, comme le relève Pascal Baudry<sup>7</sup>, observateur perspicace des deux cultures, au fait que les Américains ont moins peur que nous de l'explicite et sont résolument plus optimistes sur l'avenir.

6. Collins and Porras : Built to last - successful habits of visionary companies, Harper Business - 1996, et Jim Collins : Good to Great, Harper Business - 2001.

7. Pascal Baudry, Français et Américains - Village Mondial 2003

Pour compléter ce rapide survol d'une vision cible de transformation, et au risque d'achever de persuader le lecteur que se lancer dans une transformation est décidément une entreprise compliquée, nous avons également mis en évidence quelques paradoxes avec lesquels il va falloir composer (cf. encadré 3 ci-dessous).

Rappelons aussi que les transformations ont généralement un fort impact sur l'organisation de l'entreprise, et que rares sont celles qui n'entraînent pas une refonte des structures et des modes de gouvernance. Et ce qui n'était qu'une simple commodité à mettre aux standards

### 3 - les paradoxes de la vision



Pour jouer efficacement le rôle de cible de la transformation, une vision doit répondre aux impératifs suivants :

- La vision s'enracine dans le passé de l'entreprise qu'elle «recycle» sans en être la prisonnière. Car il est important de montrer ce qui est préservé et qui va donc, en quelque sorte, servir de point fixe et de pivot au changement. Cette continuité rassure, surtout si elle s'appuie sur ce qui est unique et «profond» dans l'entreprise, sur son «âme»... Et la politique de la table rase, intellectuellement séduisante, peut s'avérer désastreuse dans la pratique, si l'on néglige, en quelque sorte, de «sauver la face» de l'entreprise...

- La vision prend en compte la réalité interne et externe de l'entreprise pour être crédible, mais s'en éloigne suffisamment pour constituer un défi, créer une tension positive qui invite à se dépasser et suscite les remises en cause nécessaires. Mais attention à ne pas trop tendre l'élastique qui risque de casser, en mettant la vision hors de portée. Comme le rappelle opportunément Carlos Ghosn<sup>1</sup>, un orfèvre en la matière : «sil'objectif est considéré comme irréaliste, on détruit de la motivation au lieu de la créer...». Ce risque existe notamment lorsqu'une vision spéculé sur des ruptures technologiques dont l'occurrence est incertaine.



du marché tend aujourd'hui à devenir un facteur de compétitivité de l'entreprise, même s'il n'est pas toujours facile d'en mesurer la performance. C'est un domaine dans lequel on a l'habitude de se référer aux modèles proposés par les experts, sauf qu'aujourd'hui la machine semble bien être panne et, à défaut de pensée puissante sur le sujet, on se borne à laisser s'installer une sorte de «modèle par défaut» que nous essayons de décrypter dans l'encadré 4.

## De l'ambition des dirigeants à la mise en mouvement de l'entreprise

Comment faire pour doter l'entreprise d'une vision correspondant aux caractéristiques évoquées ci-dessus, et qui soit partagée par le plus grand nombre ?

Commençons par rappeler qu'il ne s'agit pas d'un simple exercice de communication, même si celle-ci va évidemment jouer un rôle important. Il arrive d'ailleurs que l'on réussisse à faire tenir l'esprit de la vision dans une formule lapidaire, une image forte ou une métaphore géniale. Cela peut fortement aider à la communication ultérieure de la vision. Mais, quelle que soit sa puissance de mobilisation, un slogan ne peut tenir lieu de vision ni constituer une cible opérationnelle pour la transformation.

Il ne s'agit pas non plus d'un acte de créativité débridée où tout le monde «se lâche», même si la vision comporte une part de rêve. Et elle n'implique aucunement l'existence d'un dirigeant «visionnaire», homme génial portant en lui la vision, ou d'un chef «charismatique» capable, tel Moïse, d'entraîner toute l'entreprise par son seul rayonnement... Evitons aussi de faire la confusion entre vision et stratégie.

Vision et stratégie sont des outils complémentaires. La vision se situe en amont de la stratégie ou du plan stratégique, quand il existe. Elle a une pérennité supérieure et porte à plus long terme que la stratégie ou que les stratégies (il arrive que plusieurs stratégies soient possibles pour aller vers une même vision...). De plus, les stratégies ne portent, en général, que sur la partie «externe» et «froide» de la vision (position concurrentielle, clients et marchés, performances, etc.) dont elles constituent des leviers de mise en œuvre parmi d'autres.

Bâtir une vision démarre toujours du haut et passe par trois grandes étapes.

- Première étape : la vision des dirigeants. En règle générale, le processus est initié par un dirigeant et il va s'employer à faire partager ses vues au sein d'un premier

Dans ce cas il est prudent de raisonner, comme le suggère Russel Ackoff<sup>2</sup>, «à technologie constante» en gardant durement rapport aux délires récurrents des prévisionnistes et experts.

- La vision a une expression d'ensemble simple et claire, mais peut et même doit être imprécise sur les détails. Ce «flou» est nécessaire car, en général, on ne peut, sans risque, faire mieux à ce stade. De plus en remplaçant, suivant la formule de Jean Perrin<sup>3</sup>, «le visible compliqué du présent par l'invisible simple du futur...», on va en faciliter l'appropriation. Ajoutons qu'elle gagne à être rédigée dans un vocabulaire simple, sans jargon ni concepts hermétiques ou mots à la mode. De façon à apparaître pérenne et communicable au plus grand nombre.

- La vision correspond à un horizon de temps qu'il va falloir choisir. Et ce choix n'est ni anodin ni facile. On veillera à ce qu'il soit suffisamment éloigné pour disposer des marges de manœuvre nécessaires, mais néanmoins «à portée de vue» pour qu'il concerne très directement ceux qui vont contribuer à la transformation et devoir vivre dans

le nouvel environnement. Dans la pratique cet horizon est souvent imposé par les cycles des métiers de l'entreprise et les enjeux de la transformation. Et il n'est évidemment pas indépendant de l'horizon personnel du dirigeant. Il se situe le plus souvent entre 3 et 5 ans.

- La vision a une dimension affective. Elle doit, au-delà de son contenu rationnel, parler aux sentiments, aux cœurs et aux âmes, pour toucher les ressorts profonds de l'implication. Comme le dit joliment Vincent Lenhardt<sup>4</sup>: «il importe de créer la combinaison des imaginaires...» qui permettra à chacun, suivant ses mécanismes d'appropriation propres, de donner à la vision la «forme» qui lui convient pour l'intégrer dans son univers personnel.

- La vision est unique et non l'agglomération, la consolidation ou la fédération de visions locales bâties «en remontant». Elle se décline, s'interprète, s'adapte localement mais ne se segmente pas. Elle est solidarisante et porteuse de coopération, et fait comprendre qu'il s'agit d'une aventure collective nécessitant de rassembler toutes les forces de l'entreprise.

1. Carlos Ghosn et Philippe Ries, Citoyen du Monde – Grasset, 2003

2. Russel Ackoff, Re-creating the corporation: a design of organizations for the 21st century – Oxford University Press, 1999

3. Jean Perrin, Les Atomes (1913), réédité chez Flammarion en 1991

4. Vincent Lenhardt, Bernard Martin, Bruno Jarosson: Oser la confiance, Insep Consultants 1996

cercle auquel il va poser la question «où voulons-nous aller ensemble, et où voulons-nous emmener la communauté dont nous avons la charge ?». La taille et la composition de ce premier cercle varient d'une entreprise à l'autre, notamment en fonction du style de management du principal dirigeant. Et, à ce stade, les personnes comptent plus que les fonctions occupées. C'est souvent, par commodité, le comité de direction. L'élaboration de la vision, dans cette configuration restreinte, requiert un travail en profondeur, donc du temps (de un à trois mois selon notre expérience).

- Deuxième étape : impliquer le management. Il s'agit de faire cheminer la vision du centre vers la «périphérie» de l'entreprise à travers les différents niveaux-relais de la structure, pour qu'elle y soit travaillée, critiquée et enrichie dans le cadre des degrés de liberté existant sur les sept dimensions déjà évoquées. L'idéal étant que l'on puisse atteindre ainsi les unités d'appartenance<sup>8</sup> de l'organisation et que les interprétations et adaptations locales viennent ensuite, en retour, enrichir la vision de départ. Mais on est malheureusement rarement dans cette situation idéale. Le plus souvent la deuxième étape, pour précieuse qu'elle soit, est tout simplement court-circuitée, l'une des raisons en étant que la structure en place va être remise en cause par la transformation et que ce n'est donc pas le moment de la solliciter... Un point clé est de veiller, tout au long de ce travail, à solliciter tous les managers sur une seule et même vision, sans la segmenter en fonction du découpage - contingent - de l'organisation.

- Troisième étape : la communication prend le relais pour porter la bonne parole dans tous les recoins de l'entreprise. Sur un terrain déjà largement préparé pour l'accueillir. Elle coïncide en général avec le coup d'envoi de la transformation.

---

8. J-C Fauvet, L'élan sociodynamique - Les Editions d'Organisation 2004, p 237

Ce schéma de travail peut prendre des formes très différentes d'une entreprise à l'autre. Il dépendra en particulier du degré d'appropriation auquel on souhaite aboutir dans les trois cercles concentriques que sont :

- le cercle du partage et du «portage» de la vision, par un dirigeant seul ? par un binôme ? par un comité de direction ? par un groupe plus large de dirigeants et grands cadres ?... La vérification est individuelle, et le consensus est requis ;
- le cercle de l'adhésion à la vision, ceux qui vont dépenser de l'énergie pour la faire réussir. La mesure est statistique, et une masse critique est requise ;
- le cercle du respect de la vision, ceux qui, même s'ils n'y adhèrent pas, ne vont rien faire contre...

Le consensus autour de la vision, s'il est essentiel au sein de l'équipe de direction, suivant le modèle du «train du nord»<sup>9</sup> cher à Claude Bébéar, est évidemment hors de portée dès que l'on en sort. On est loin du «projet d'entreprise» des années 80, une mode qui, à coup d'introspection et d'incantation, avait suscité dans de nombreuses entreprises françaises des rêves sans lendemain et d'énormes frustrations...

---

9. Le «train du nord» est le modèle n° 87 de Modelnetics, ancêtre des pictogrammes de l'Axa Way. Il dit en substance : «si tu veux aller à Strasbourg et que le train dans lequel tu es va à Lille, il vaut mieux que tu descendes du train.»

# En conclusion...

Notre conviction est qu'une entreprise, quelles que soient les raisons pour lesquelles elle s'engage dans une transformation, multiplie ses chances de réussite en «l'accrochant» à une vision.

Bâtir cette vision et la faire partager par l'entreprise est l'affaire du dirigeant ou, plus précisément, du dirigeant-transformateur tel que nous l'avons défini au tout début de notre réflexion<sup>10</sup>. Elle n'est pas le résultat, mécanique ou logique, d'une analyse mais l'expression d'une ambition et d'une volonté. Ce qui en fait le «premier» outil de management du dirigeant (là où le VPLS\* n'a besoin que d'une calculette...).

Mais comme le dit si joliment Bernard Martin<sup>11</sup>, tirant les leçons du redressement spectaculaire de Sulzer, dont il a été l'artisan dans les années 90 : «le fait d'avoir une vision ne remet pas en route les petits ruisseaux...». Ce qui remet en route les petits ruisseaux et mobilise toute l'entreprise dans la durée, c'est le programme de transformation qui complète et rend opérationnelle la vision. Nous l'explorerons dans un prochain article.

Nous vivons, en ce début de siècle, sous le règne du «tout process» ! L'entreprise y est considérée comme un portefeuille de processus à optimiser, en utilisant, autant que possible, les bonnes pratiques disponibles sur le marché.

La réflexion de fond sur l'organisation de l'entreprise et sa structure, submergée par la puissance de cette vague, a quasiment disparu.

Après des dizaines d'années de production de modèles en tous genres, de pyramides, de matrices, de pyramides inversées... etc., elle semble s'être tarie. Au moment où beaucoup d'entreprises, qui ont aujourd'hui le sentiment d'avoir fait le plein de la performance par les process, s'interrogent sur l'évolution de leurs structures.

Il est vrai que la dernière «livraison» en la matière a fait des dégâts. Et que plus d'une entreprise a encore la gueule de bois de la «bulle» Internet qui a été non seulement une bulle financière, mais aussi, en quelque sorte, une bulle organisationnelle. Elle a laissé croire que l'outil Internet – au demeurant formidable – pouvait, à lui tout seul, tenir lieu de pensées sur l'organisation. Avec un vague concept de «réseau», mis à toutes les sauces.

Aujourd'hui, échaudées à juste titre, et plus que jamais méfiantes à l'égard des théories, les entreprises ne sont pas prêtes, probablement avant longtemps, à acheter une nouvelle mystique organisationnelle... Alors elles expérimentent et tâtonnent autour des concepts de complexité, de sciences du vivant... etc., avec des formes parfois très étonnantes – voire franchement surréalistes<sup>1</sup> – croisant jusqu'à cinq ou six dimensions...

10. Voir La Revue Kea&Partners n° 1

11. Bernard Martin, Vincent Lenhardt, Bruno Jarosson, Oser la confiance - Insep Consultants 1996

\* «Veut Pas Le Savoir»

1. L'auteur a lui-même, pendant quelques temps, habité l'une de ces structures...

Aujourd'hui plus que jamais, la quasi-totalité des innovations en matière de management et d'organisation nous vient des Etats-Unis. L'approche par les processus fait partie de cette culture, largement diffusée par les Business Schools américaines, plus puissantes que jamais. Et les universités les plus prestigieuses en dehors des Etats-Unis, comme l'INSEAD, sont de même obédience. La réflexion sur les structures n'y est pas à la mode. L'innovation en la matière serait plutôt à chercher dans l'armée américaine, laquelle expérimente en Irak des approches de destruction autour de l'idée de mises aux enchères d'objectifs et de missions, sur le modèle d'eBay<sup>2</sup> ...

Cette hégémonie américaine fut un temps contestée par les Japonais avec leurs avancées en matière de qualité et d'organisation de la production. Cet intermède est aujourd'hui presque oublié. Et c'est un occidental, Carlos Ghosn, imprégné des pratiques américaines qui, à travers le redressement spectaculaire de NISSAN, donne à lui tout seul le ton du «nouveau management japonais». En montrant, au passage, la relativité de l'importance de la culture. On attendait aussi avec curiosité ce qu'allait faire la Chine, laquelle pour l'instant se contente d'importer, sans état d'âme, les pratiques américaines. Et le plus souvent dans leur version la plus taylorienne !

1. L'entreprise est grande et même géante. Elle a complètement perdu ses racines entrepreneuriales.
2. L'entreprise est au cœur d'un réseau complexe d'activités contribuant à sa valeur ajoutée, dans une dépendance de plus en plus forte vis-à-vis de son environnement.
3. L'entreprise a une géographie compliquée par, d'un côté, la multiplicité de ses marchés, et de l'autre un système de production fluctuant, résultat de délocalisations et de relocalisations constantes vers des zones plus économiques.
4. L'entreprise a le moins d'employés possible. Elle a sous-traité et externalisé tout ce qu'elle a pu dans ses activités périphériques (hôtellerie, transports, administration, ...) de production, et même de cœur de métier.
5. L'entreprise gère le personnel dont elle ne peut se passer, avec l'objectif de faire tenir dans la fourchette d'âge idéale de 25 à 50 ans, avec un maximum de mobilité et de flexibilité, pour coller au plus près de ses besoins.
6. L'entreprise est abondamment processée, standardisée, contrôlée. A coups de bonnes pratiques, des systèmes, de progiciels. Pour fonctionner au plus près d'une machine, à l'abri des aléas de l'activité humaine. Même le changement y est processé, dans un concept quasi cybernétique...

Mais l'absence de modèles aux quels se référer n'empêche pas d'avancer. Et comme le dit, sous forme de boutade de dirigeant d'un grand groupe pharmaceutique : «je ne sais pas où on va, mais ce que je sais c'est qu'on y va de plus en plus vite...».

Il est vrai que dans le roman's land actuel de la pensée sur l'organisation des entreprises se dessine une sorte de «modèle par défaut» (cf. encadré).

Ce modèle, pas forcément très réjouissant, personne n'appelle de ses vœux. Mais tous contribuent à son avènement. Impuissants à s'opposer aux logiques qui y conduisent. Au

moment où la planète se réchauffe, l'entreprise, elle, se refroidit et devient de plus en plus inhospitalière, y compris pour ses dirigeants ! Même si parfois, dans un sursaut pathétique et dérisoire, elle affiche le «fun» dans ses valeurs...

Tout se passe comme si on se désintéressait de plus en plus du sort de l'homme dans l'entreprise. Comme si c'était un luxe qu'on ne pouvait plus se permettre... Désintéressé payé en retour par de la désimplification, du mercenariat, du donnant-donnant. Alors que, dans le même temps, on ne se lasse pas d'afficher la priorité que l'on dit accorder au «capital humain» dont on fait une

2. Jacques Vallée, Au cœur de l'Internet - Balland 2004

dimension essentielle du «développement durable». Priorité d'ailleurs tout à fait logique au moment où les entreprises, même les plus industrielles, migrent vers le service et prennent conscience que l'essentiel des connaissances, quelles que soient la taille et la sophistication des bases de données mises en place, reste détenu par les employés. Le bon sens voudrait donc qu'on les traitât bien...

Enorme et étrange paradoxe qui ne laisse pas d'intriguer... mais qui probablement recouvre une réalité très prosaïque, que l'on avait un peu perdue de vue et que rappelle opportunément André Comte-Sponville<sup>3</sup> dans son dernier livre. Il y reprend une intervention qu'il avait été amené à faire, il y a trois ans, au congrès national du CJD et qui lui avait valu les sifflets de la salle : «vous dites qu'il faut mettre l'homme au cœur de l'entreprise... très bien. Mais alors pourquoi licenciez-vous les hommes quand c'est nécessaire pour faire du profit ? Pourquoi les payez-vous si peu ? Le SMIC, vous trouvez que c'est un salaire humaniste ? Vous voulez mon avis ? Dans un pays capitaliste, ce n'est pas l'homme qui est au cœur de l'entreprise, c'est le profit. C'est comme cela que ça marche ! C'est pour ça que ça marche. Vous voulez être humaniste, très bien. Mais ne comptez pas sur votre entreprise pour l'être à votre place. Il ne s'agit pas de mettre l'homme au cœur de l'entreprise ; il s'agit de mettre l'homme au cœur de l'homme...».

Quelle est la pérennité du «modèle par défaut» qui s'installe ? Les mastodontes qui sont issus resteront-ils gouvernables ? Seront-ils capables de générer, à travers les fusions et acquisitions successives, les liens culturels indispensables à leur cohésion et à la réalisation des synergies au nom desquelles ils se sont constitués ? Sauront-ils créer, innover, pour s'adapter aux évolutions de leur environnement ?

La réponse à cette dernière question, nous commençons à l'entrevoir : c'est non ! Ils peinent déjà, et peineront de plus en plus, pour générer de l'innovation par eux-mêmes et seront contraints de la chercher à l'extérieur, notamment en mettant la main sur des petites sociétés innovantes. Ce mouvement est déjà largement engagé, même dans les groupes réputés les plus innovants.

Dans ce contexte, et à supposer que la «vitesse de régénération» du tissu des jeunes entreprises soit suffisante, que va-t-il rester entre les prédateurs et leurs proies ? D'autant qu'un nombre croissant de start-up innovantes se montent, non pas dans la perspective de croître et de rejoindre le premier groupe, mais dans celle de se vendre au bout de quelques années, en sachant même parfois, dès l'origine, à qui ! Des proies d'élevage consentantes en quelque sorte... Y a-t-il un avenir pour les sociétés de taille moyenne ? Celles à partir desquelles, implicitement, on a raisonné jusqu'à présent en matière de structures ? Celles dans lesquelles il est possible d'installer et de faire vivre dans la durée une vie communautaire de qualité. Resteront-elles comme des

formes fossiles, survivant dans des conditions particulières, à l'abri, par exemple, de quelque monopole local ? Dans un monde économique de plus en plus bipolaire, fait de très grandes entreprises, îlots d'«excellence», baignant dans un océan plus chaotique de petites entreprises ?

3. André Comte-Sponville, Le capitalisme est-il moral ? - Albin Michel 2004



## Entretien avec Marc Spielren

Propos recueillis par  
Jacques Jochem



Marc Spielren  
59 ans  
X-Pontset Sciences-Po  
Ingénieur Général des Ponts et  
Chaussées  
Une carrière en trois grandes  
périodes :  
• de 1966 à 1980,  
haut fonctionnaire Ministère  
de l'Économie et des Finances,  
Assistance Publique-Hôpitaux  
de Paris, Cabinets des Ministères  
de la Santé, de l'Intérieur,  
de la Famille, de la Condition  
Féminine.  
• de 1981 à 1993, dirigeant  
des sociétés privées: PDG de  
Coignet Entreprises, Directeur  
de la stratégie de Spie Bati-  
gnolles, Directeur Général de  
Serete.  
• depuis 1994: PDG de Sem-  
maris, société d'économie  
mixte qui gère le marché de  
Rungis.

Vos collègues grands patrons vous connaissent bien car vous êtes membre d'un très fermé et très gastronomique «Club des Cent». Et les stratèges aussi vous connaissent car vous avez longtemps présidé l'AFPLANE, une association regroupant la fine fleur des stratèges des grandes entreprises françaises. Mais, paradoxalement, vous êtes très peu connu des Parisiens, alors qu'une grande partie de ce qu'ils ont dans leurs assiettes passe chez vous, ici, à Rungis...

— Une des missions du Marché d'Intérêt National de Rungis est, en effet, de veiller à l'approvision-

nement en produits frais de la capitale. Et Semmaris, que je préside, joue le rôle de ce que les Anglais appellent une «autorité de marché», en charge de son organisation et de sa gestion.

# Quand l'état veille sur vos assiettes

nement en produits frais de la capitale. Et Semmaris, que je préside, joue le rôle de ce que les Anglais appellent une «autorité de marché», en charge de son organisation et de sa gestion.

Vous avez donc en charge le pilotage de l'énorme flux logistique qui le traverse. Que peut-on en dire ?

— Que c'est un flux dont les caractéristiques sont tout à fait étonnantes : il ne s'arrête pas, il n'a pas de stock, il est à la fois tiré et poussé, il se recompose tous les jours, ou plutôt toutes les nuits... et, en dépit du fait qu'il est l'agglomération d'une incroyable diversité de petites opérations, il est remarquablement stable.

Un bel exemple de complexité gérée par les hommes et non les systèmes ! Comment en mesure-t-on la performance ?

— Le premier indicateur est le coût de transaction de la plateforme : des produits arrivent en coûtant cent, repartent en coûtant cent plus ce que nous appelons une marge brute commerciale. Sur Rungis, ce coût, de l'ordre de 12%, est compé-

titif comparé à ceux des autres marchés européens et à ceux d'autres systèmes de distribution. Il y a, ensuite, toute une série d'éléments de benchmarking, comme le prix des loyers que nous percevons pour les entreprises installées sur le site, ou celui des prestations de service que nous leur proposons. Et ces comparaisons sont presque toujours à notre avantage...

Quelles sont vos autres missions ?  
— Outre notre rôle de gestion immobilière, technique et administrative du marché, nous avons deux

autres missions : la première est de faire la promotion commerciale de Rungis auprès des différents clientèles. C'est

un marketing quel'on pourrait qualifier de collectif ou de global, qui s'ajoute à l'effort de chacune des 1400 entreprises du site et qui leur apporte un surcroît de compétitivité. La seconde, tout à fait essentielle, est de veiller à ce que l'offre mise à disposition sur notre marché reste adaptée aux évolutions prévisibles de la distribution alimentaire. C'est un secteur qui connaît de grands changements à tous les niveaux, de la production en amont aux besoins de nos clients, commerçants et restaurateurs, en aval. Nous devons être des observateurs attentifs de ces changements, bâtir des stratégies d'évolution, proposer des solutions concrètes, en discuter avec l'ensemble des entreprises présentes sur le site, et les aider à adapter leurs offres en conséquence.

Globalement, quel est l'impact de ces évolutions ? Ne va-t-on pas, là comme ailleurs, notamment du fait de la mondialisation des échanges, vers plus de normalisation des produits au détriment de la diversité ?

— C'est, clairement, l'axe stratégique de la grande distribution qui recherche l'uniformité tout au long



de l'année et pousse à la massification des flux pour que les produits deviennent les mêmes au moment de leur présentation au consommateur final ; cela où qu'ils aient été produits et achetés et quelles qu'aient été leurs conditions d'achat. A la différence de notre stratégie qui privilégie, au contraire, la segmentation et la diversification.

Les deux modèles sont donc en concurrence ?

— Ils sont différents mais complémentaires. On ne peut pas dire que l'un soit intrinsèquement meilleur que l'autre, car ils correspondent à des demandes et préoccupations de nature différente. Il est très souhaitable que, dans le système de distribution français, les deux modèles puissent coexister. Le fait de n'avoir qu'un seul modèle serait très préjudiciable à la fois aux producteurs et aux consommateurs.

Mais l'un d'entre eux - je pense à celui que vous représentez - n'est-il pas premier, en ce sens que c'est lui qui génère les innovations, les nouveautés, etc., que l'autre filière aura tout loisir de normaliser par la suite ?

— Absolument. Nous jouons un rôle important de stimulation de l'innovation et de l'expérimentation, dont le plus grand nombre profitera par la suite. Cela ne compte sans doute pas pour rien dans l'excellence gastronomique que l'on nous reconnaît... C'est en général à Rungis qu'on voit apparaître les nouveaux produits, et c'est là où viennent fureter les restaurateurs en quête d'innovations. C'est quelque chose que nous venient tous les grands chefs de la planète.

Quels sont les grands enjeux pour l'avenir ?

— Notre souci principal est le risque d'affaiblissement du commerce de détail. Et ce risque est d'autant plus difficile à parer qu'il est moins lié à la performance économique qu'à un renouvellement des

hommes. Les commerces de détail (boucheries, poissonneries, fruits et légumes, boulangeries) trouvent de plus en plus difficilement des repreneurs. Il y a un problème de plus en plus aigu de renouvellement de toute une génération de patrons de PME. Les écoles professionnelles ont de plus en plus de mal à trouver des élèves dans ces filières qui attirent de moins en moins. Peut-être parce que ce sont des métiers durs, avec trop d'heures de travail, trop de risques, trop de contraintes, et que les jeunes préfèrent s'orienter vers des carrières plus paisibles. L'École de la Boucherie parisienne, par exemple, remplit à peine la moitié de ses promotions ! Alors que tous les garçons et les filles qui y entrent sont assurés de trouver un emploi à la sortie. Et nous avons, chaque année, plusieurs boucheries et poissonneries qui ferment, non pas parce qu'elles ne marchent pas, mais parce qu'il n'y a personne pour les reprendre.

Et j'imagine qu'on retrouve la même pénurie à l'autre bout, du côté des producteurs ?

— Malheureusement oui. Le nombre de producteurs agricoles diminue constamment et les enfants nés dans l'exploitation préfèrent passer leur baccalauréat, aller à la fac et devenir chercheurs, professeurs d'éducation physique, ingénieurs au CEA, plutôt que de reprendre le flambeau. En dépit de réelles possibilités d'accomplissement personnel et professionnel.

Parlons maintenant management public et management privé, deux univers que vous connaissez bien tous les deux... Quand on interroge Michel Bon qui est, lui aussi, passé de l'un à l'autre, il dit volontiers qu'un dirigeant, dans le public, beaucoup plus de degrés de liberté qu'on ne le pense. Et que c'est la capacité de management acquise dans le privé qui fait la différence. Partagez-vous cette analyse ?

— Je suis entièrement d'accord avec Michel Bon pour dire que la capacité de transformation dont on dispose est beaucoup plus grande qu'on ne veut bien le dire. Et que l'on arrive à en convaincre les personnels : 70 % des salariés de France Telecom n'ont-ils pas souscrit au capital de l'entreprise, alors que tout le monde était contre sa transformation en société anonyme cotée en bourse ?

Où sont alors, à votre avis, les différences principales entre les deux secteurs ?

— L'entreprise publique a deux grands handicaps. Le premier est d'ordre stratégique. L'entreprise privée est là pour créer de façon durable de la richesse. Elle doit donc apporter des satisfactions à ses clients, à ses salariés, à ses actionnaires et à ses fournisseurs. On peut débattre de la répartition des satisfactions que l'on apporte aux uns et aux autres, mais ce qui est clair, c'est que si on n'en apporte pas suffisamment, on a de sérieux problèmes... C'est beaucoup moins vrai pour l'entreprise publique qui se préoccupe trop peu de ses clients et n'a pas vraiment d'actionnaires... De plus, alors que la première évolue de plus en plus vite, la seconde a les pires difficultés pour sortir de sa mission. C'est terriblement pénalisant parce qu'on ne peut pas, pendant trente ou quarante ans, faire le business de la même façon, dans le cadre d'une mission définie une fois pour toutes.

Le second handicap de l'entreprise publique est le processus de nomination de ses dirigeants. Ils sont, en général, nommés pour des périodes courtes, et les renouvellements de mandats sont toujours des choses compliquées, dans lesquelles entrent des considérations très diverses, les résultats obtenus n'étant que l'une d'entre elles, pas forcément la plus importante... Un jour, un cadre de Snecma m'a demandé combien, à mon avis,

Snecma avait eu de dirigeants depuis la Libération, comparé à ses grands concurrents, comme General Electric ou Rolls Royce... La réponse était : trois fois plus !

Ce qui n'est pas votre cas, puisque vous venez d'être reconduit pour la quatrième fois... A quoi attribuez-vous cette exceptionnelle longévité ?

— A plusieurs choses. D'abord au fait que notre activité échappe largement aux lignes de clivage politiques classiques.

Une sorte d'exception culinaire française qui ferait de Rungis une forme de sanctuaire ?

— En quelque sorte. Il y a une autre raison qui a dû jouer aussi : j'ai hérité d'une entreprise malade et elle est aujourd'hui en bonne santé ! De 4 millions d'euros au départ, en 1965, la situation nette était tombée à moins 11 millions d'euros en 1994, quand j'en ai pris la direction. Aujourd'hui, nous en sommes à plus 15 millions d'euros, ce qui représente entre 3 et 4 fois le capital social. Ca ne suffit pas, mais ça aide...

### LE MARCHÉ DE RUNGIS

- Premier marché mondial de l'alimentation de gros
- 7,3 milliards d'Euros de chiffre d'affaires annuel
- 232 hectares à 6 kilomètres de Paris, plus étendu que Monaco
- 1 400 entreprises sur le site, employant 12 300 personnes
- 26 000 véhicules par jour
- Créé dans les années 60, à l'initiative du Général de Gaulle pour désengorger le centre de Paris, les Halles et la Villette.
- Ensemble unique au monde par sa taille et la diversité des filières présentes : viandes, poissons, fruits et légumes, fromages, produits traiteurs et fleurs.
- Statut de Marché d'Intérêt National, fonctionnant sous le contrôle de l'Etat, géré par la société d'économie mixte Semmaris (220 salariés dont 100 cadres, budget : 68 millions d'Euros)
- Une attraction touristique, mais volontairement bridée : 10 000 visiteurs par an !

J'imagine que votre longévité est aussi liée à la satisfaction des parties prenantes ? Le Figaro disait que vous étiez adoré par les grossistes... Qu'avez-vous fait pour mériter leurs bonnes grâces ?

— Peut-être est-ce parce que je reconnais leurs talents et leurs efforts, que je leur témoigne beaucoup de considération et qu'ils le savent. Même s'il nous arrive d'être en conflit sur certains sujets... Je n'ai d'ailleurs pas de mérite particulier à cela, car ce sont des patrons de PME qui, dans l'ensemble, font très bien leur métier. Et ce ne sont pas des métiers faciles, croyez-moi. On remet tout en cause tous les jours. Se dire qu'il y a quelqu'un qui regarde ce qui se passe, qui réfléchit et qui prépare l'avenir, ça doit les rassurer. Finalement, ils ont bien compris que leur pérennité est liée à celle de l'institution dans laquelle ils travaillent.

Veiller à cette pérennité, voilà bien une vraie mission de service public...

— Si l'Etat ou les collectivités publiques doivent s'occuper de quelque chose, c'est bien de la préparation de l'avenir. D'ailleurs, ils font cela plutôt mieux que la gestion quotidienne. Sauf qu'ils ont tendance à se comporter comme des rentiers et non comme des actionnaires préoccupés par la création de valeur à long terme. Ils ne participent d'ailleurs généralement pas à une augmentation de capital, sauf s'ils y sont acculés.

Pour eux, un dirigeant développeur doit faire figure d'« empêcheur de tourner en rond » ?

— Absolument, l'Etat adore les dirigeants qui payent un dividende tous les ans et ne demandent jamais rien. Difficile de développer une entreprise dans ces conditions... On a coutume de dire que l'entreprise publique est bloquée par ses salariés et ses syndicats. C'est vrai dans un certain nombre de cas, mais je pense que le premier responsable,


c'est l'Etat-actionnaire qui ne joue pas son rôle... Les choses sont heureusement en train de changer, notamment grâce à l'Agence des Participations de l'Etat (APE).

Que pense l'ancien président de l'AFPLANE du paradoxe suivant : pendant longtemps les entreprises bougeaient relativement lentement, mais il y avait une pensée stratégique et beaucoup de stratégies... On réfléchissait beaucoup. Aujourd'hui, l'entreprise est obligée de bouger plus vite, et ses choix sont remis en cause plus souvent, alors que dans le même temps la pensée stratégique semble s'être appauvrie.

— Je fais le même constat. Pour survivre dans le contexte actuel, l'entreprise est contrainte de faire des choix à retour rapide, avec de moins en moins le temps pour la réflexion. Elle se comporte un peu comme la mouche dans un abat-jour... Elle compense le défaut de réflexion par un activisme accru...

Sur vos dix années passées à la tête de Semmaris, de quoi êtes-vous le plus fier ?

— D'avoir complètement rénové l'outil de travail. Nous avons fait 270 millions d'euros de travaux en dix ans, que je considère avoir été, pour l'essentiel, bien conçus et bien exécutés. Cela procure un vrai plaisir d'ingénieur. D'autant que, pour certaines installations, il n'y avait pas beaucoup de références extérieures et qu'il a fallu innover. Aujourd'hui, nos installations sont les plus modernes d'Europe. Et je suis fier aussi, même si ça peut paraître anecdotique, d'avoir réussi à mettre en place un vrai Comité de Direction, qui fonctionne bien et que je considère comme un actif du plus haut intérêt...



# LIBRES PROPOS

## TRANSFORMATION & PERFORMANCE INDUSTRIELLE

**D**élocalisation, 35 heures, désindustrialisation... les propos à l'endroit de la fonction industrielle sont de plus en plus pessimistes et définitifs. La mise en opposition des poids lourds internationaux et des «poids moyens» offre le spectacle d'un combat caricatural entre la priorité donnée au process et celle donnée à l'homme.

**L**a lecture est plus subtile : le retour aux basiques, la persévérance, la motivation des opérateurs restent les clés de la performance, quelles que soient la taille et la géographie des entreprises. Transformer l'usine, c'est possible. Les deux témoignages qui suivent remettent l'essentiel en perspective et nous livrent quelques recettes à succès.

Nous retenons que quatre principes guident l'action :

- être capable de faire descendre le système d'animation de la performance au plus près du terrain,
- trouver le bon équilibre entre système de reconnaissance collectif et évaluation de la performance individuelle,
- bien positionner la fonction de directeur d'usine, un des «derniers» généralistes dans l'entreprise (à même de comprendre la stratégie, de maîtriser des investissements technologiques, de faire face sur le terrain et de gérer l'économie),
- ne pas confondre déploiement des bonnes pratiques (le savoir-faire : ce qui se transmet de l'ouvrier expérimenté au dernier arrivé) et déploiement de process (l'exécution technique, la méthode qui part du centre).

Mais a-t-on encore les hommes pour préférer la simplicité, la rigueur, à l'expertise ? Comment attirer des directeurs d'usine de valeur et leur offrir des perspectives à moyen terme ? Comment refonder un dialogue social qui crée les conditions d'un partage de la valeur ajoutée ? La sociodynamique (le mouvement par les hommes) et l'art de la transformation restent plus que jamais d'actualité dans l'usine...

# UN EXEMPLE REUSSI DE BEST PRACTICES MONDIALES

Propos recueillis par :  
Hervé Baculard  
et François Zoetelief Tromp

## Michel Edmont,

ingénieur de formation, a commencé sa carrière chez Pont-à-Mousson puis dans l'industrie nucléaire avant de rejoindre le groupe Lafarge en 1980. Il y a occupé différentes fonctions : ingénieur en usine, chef de service recherche, directeur d'usine, responsable manufacturing chez Lafarge Alumina. Depuis 10 ans, à la tête de la branche Plâtre, il a tout d'abord été responsable manufacturing France avant de créer la fonction Directeur Industriel de la branche en 1998.



Lafarge Plâtre a changé de dimension en quelques années. Racontez-nous...

— Quand je suis arrivé il y a 10 ans chez Lafarge Plâtre, la société faisait 400 millions d'euros et 80 % de son chiffre d'affaires en France. Aujourd'hui, nous faisons 1,3 milliards d'euros, nous comptons 7 000 personnes réparties en 25 business units et sommes présents sur tous les continents, la France ne représentant plus que 30 % du chiffre d'affaires. Nous bénéficions d'un marché porteur, avec une croissance mondiale significative. Notre produit, la plaque de plâtre, permet de diminuer les coûts globaux du produit posé, cela correspond à une forte demande dans les pays développés.

Qu'est-ce qui a déclenché cette marche forcée d'internationalisation ?

— Au début des années 1990, une guerre des prix s'est déclenchée en Europe. Chacun des grands acteurs européens s'est retrouvé à l'étroit sur son marché domestique. Nous avons dès lors accéléré notre développement européen, pris position en 1996 aux Etats-Unis et développé nos positions asiatiques où nous sommes maintenant leaders.

Et sur le plan industriel, quelles ont été les conséquences de ce changement d'échelle ?

— Nous comptons 25 sites industriels à mon arrivée dans le groupe et nous gérons maintenant 84 usines. Compte tenu de cette expansion, en 1998 la branche Plâtre s'est

structurée pour piloter les opérations au niveau mondial. L'intégration des Etats-Unis et de la Corée nous a fait prendre conscience de la nécessité de créer une véritable direction industrielle en lieu et place de la direction technique, pour être capable d'ouvrir ou d'intégrer plusieurs usines par an.

Lors d'une ouverture d'un pays, appliquez-vous un modèle uniforme à la Mac Donald's ?

— D'abord, une spécificité de notre groupe, c'est la responsabilité pleine et entière que nous laissons au directeur d'usine en matière d'évolution de son parc de machines, des compétences de ses hommes, du niveau de ses coûts et de sa bottom-line, et bien évidemment de la qualité de ses produits et de la sécurité.

Notre force de déploiement repose sur nos outils de management. Nous en avons essentiellement quatre.

- Un reporting mensuel regroupe l'ensemble des KPIs, une cinquantaine, et mesure la performance de manière homogène sur nos sites.
- Nous déployons le «Lafarge Way» dans l'ensemble de nos sites, ce qui nous permet de transmettre et partager notre système de valeurs et de management. A cela s'ajoutent des séminaires – les "plant management seminars" – et des réunions régulières des directeurs d'usine.
- Nous avons également un système d'intégration et de formation pour accompagner les déploiements dans de nouvelles unités.
- Et des outils communs dans le domaine des systèmes d'information (gestion opérationnelle d'usine, gestion des pertes matières), mais aussi des benchmarks qui permettent aux différents sites de se comparer.

La vision Lafarge n'est pas si courante. Par exemple, notre partenaire australien avec lequel nous avons noué une joint-venture sur toute l'Asie ne responsabilise pas du tout le directeur d'usine de la même manière.

Tout ce système s'applique-t-il de la même manière chez les Européens, les Américains ou les Asiatiques ?

— En Europe, nous avons des ouvriers très bien formés et des ingénieurs en grand



nombre, et cela est vrai tant en Europe de l'Ouest qu'en Europe de l'Est. En revanche, l'une des difficultés, c'est de faire appliquer les best practices, chacun préférant réinventer de nouvelles choses. En Asie, c'est très différent : les ingénieurs sont en nombre plus réduit, les gens sont avides d'apprendre, ils posent sans cesse des questions. L'application des bonnes pratiques est donc un phénomène naturel mais, à l'inverse, il y a une difficulté à remettre en cause des pratiques peu efficaces et à en créer de nouvelles. Aux Etats-Unis, nous avons eu beaucoup plus de difficultés, d'abord parce que c'est le pays de naissance de la plaque de plâtre, le pays référent (consommation de 9 m<sup>2</sup> par habitant pour 3 m<sup>2</sup> en France). Il a été plus difficile de s'imposer à des équipes certaines de connaître le métier. Il a fallu un accident de parcours pour pouvoir nous imposer.

Qu'entendez-vous par best practices ?

— Même dans une industrie de process comme la nôtre, la compétence et la motivation individuelles, la valorisation du savoir-faire sont des facteurs clés de la performance. Il faut donc s'intéresser aux pratiques tout autant qu'aux process : par exemple réussir à faire correctement les bords d'une plaque de plâtre nécessite un véritable tour de main. A l'origine, nous ne disposions pas d'un centre technique important, comme dans d'autres branches du groupe, ni d'une équipe centrale capable de produire des méthodes applicables partout dans le monde. Nous avons donc commencé par des choses simples en poussant tous les sites à publier leurs bonnes pratiques, leurs «trucs», ce qui fait qu'un site sur un indicateur donné a une meilleure performance... Concrètement, une bonne pratique c'est une seule page où est décrit comment atteindre la performance. Si elle est appliquée dans plus de deux sites, alors elle devient une best practice avec toute la documentation nécessaire au transfert vers d'autres usines. Cette année 24 nouvelles bonnes pratiques ont été créées et nous avons maintenant 70 best practices depuis que le programme a été lancé il y a trois ans. Lorsque toutes ces best practices seront déployées dans la majorité des usines, elles deviendront des standard operating procedures.

Qu'est-ce qui fait pression pour installer une bonne pratique ?

— Tout part du directeur d'usine qui écrit chaque année son plan de performance. Il décrit uniquement six actions, pas plus. Ces six actions doivent traduire concrètement le plan stratégique de la business unit. Il s'agit d'aller bien au-delà du traditionnel «produire plus à moindre coût» et de travailler en profondeur. Si je veux diminuer mes coûts fixes, il faut que je travaille sur le nombre d'opérateurs postés sur la ligne. Si je veux produire plus, il faut que j'augmente la vitesse de la ligne. L'enjeu est de faire descendre la pression de la performance jusqu'au terrain. A partir de là, soit le site a une très bonne performance et il va publier, sur un critère donné, sa bonne pratique ; soit sa performance est médiocre et il va chercher à appliquer une bonne pratique qui a fonctionné dans le reste du monde.

Mais vous devez avoir une équipe très nombreuse au siège pour diffuser ces bonnes pratiques ?

— Pas du tout. Il n'y a qu'une seule personne au siège qui s'occupe des bonnes pratiques. Et elle n'est même pas du métier. Son rôle est de former les interlocuteurs clés dans les sites à l'utilisation du système d'accès aux bonnes pratiques. Ce sont nos six VP industriels des six zones géographiques qui animent la performance. Chacun réunit tous les trois mois ses directeurs d'usine et des rencontres sont organisées entre contremaîtres à l'intérieur de chaque zone. Sauf dans les cas où il y a urgence, le siège intervient peu. Une seule fois, nous avons dû mettre en place une task force pour redresser la situation, en rassemblant des équipes provenant de diverses usines du groupe, prêtes à fonctionner ensemble et ayant déjà un langage commun.

Qu'est-ce qui est le plus difficile dans tout ça ?

— Ce qui fait la force de cette approche, c'est son systématisme. Les experts n'aiment pas travailler sur les basiques : ce qui est simple n'est pas excitant. Alors il faut savoir imposer une rigueur pour aller plus vite. Garder le cap n'est pas facile : à chaque fois, il faut poser des questions «Pourquoi veux-tu changer ? Est-ce que cette nouvelle approche a un

impact sur la performance chiffrée ?»

Je visite près de quarante usines par an et mon premier réflexe est de faire le tour de l'usine avant d'être enfermé dans la salle de réunion avec le directeur du site et d'être englouti par les chiffres.

Beaucoup de programmes de world class manufacturing sont des démarches top-down...

— Nous avons procédé différemment. C'est effectivement une démarche de mise en place originale, très orientée bottom-up. Par ailleurs nous avons réussi parce nous avons la chance de ne pas avoir assez d'experts et que nous nous appuyons sur les compétences du terrain ! Nous investissons beaucoup sur les gens, en mobilisant les compétences. Lorsque nous aurons une masse critique de personnes formées et une homogénéité de pratiques, nous pourrons passer à une deuxième étape comme par exemple la gestion de la maintenance où nous aurons certainement besoin de renforcer nos équipes en central.

La simplicité et la ténacité payent !

— Oui ! et cette démarche rigoureuse existe aussi dans notre activité d'ingénierie et de construction de sites. Lafarge Plâtre met là aussi en œuvre une stricte méthodologie de prise de décision au fur et à mesure de la construction des usines, avec un rythme de une par an et près de dix cette année. Notre approche est finalement assez simple. La pierre angulaire, c'est la responsabilisation du directeur d'usine, recruté localement pour la plupart du temps. C'est lui qui porte les critères de performance qu'il doit décliner au plus près du terrain, et le groupe exerce une pression systématique et rigoureuse sur la performance et la comparaison inter-sites. En contrepartie, le groupe fait de gros efforts sur la formation et la maîtrise des bases de la performance industrielle.

## LA COMPETITIVITE DANS LES USINES

question de motivation et

Propos recueillis par :  
Hervé Baculard  
et François Zoetelief Tromp



### Guy Ferré,

né dans une famille d'industriels, s'est passionné très jeune pour les sujets organisationnels, sociaux et techniques des sociétés industrielles et commerciales. Il cumule trente ans d'expérience dans de nombreux secteurs, ayant occupé alternativement des postes de dirigeant, de mandataire social et de conseiller en management. Sa dernière responsabilité opérationnelle PDG d'Arféo, l'un des leaders du mobilier de bureau.



L'industrie du mobilier de bureaux est très représentative des défis d'aujourd'hui. Pouvez-vous nous éclairer sur ses enjeux ?

— C'est un marché cyclique, qui peut varier du simple au double entre les mauvaises années et les bonnes. Et on a beau connaître ce marché, il est difficile de prévoir les cycles. Tout le monde pense que c'est un métier simple : une chaise, deux tréteaux, une planche. En fait, c'est un métier complexe, fait de beaucoup d'assemblage. On traite avec une grande diversité de réseaux de distribution : de la vente directe, de la vente par des distributeurs, du cash and carry, du catalogue, de la VPC. Ensuite le marketing est compliqué par la diversité des besoins et des cycles d'achat des différents types de clients : grandes entreprises, PME, administrations publiques, professions libérales, home office. Enfin, il n'y a finalement pas grand-chose de commun entre un bureau à structure métallique, un bureau de direction en ébénisterie, un siège de caissière, un bureau stratifié de moyenne gamme et des dossiers suspendus. On joue avec beaucoup de matériaux et beaucoup de fournisseurs. C'est ce qui donne son intérêt et sa richesse à ce métier d'entrepreneur.

A quoi se raccrocher dans un marché aussi mouvant ?

— On ne se bat plus entre concurrents de même taille mais face à une concurrence multiforme et mouvante : par exemple en France, il y a Steelcase qui raisonne au niveau mondial, Samas qui raisonne Europe, Solutions Tertiaires qui raisonne France, après on tombe rapidement en dessous de 35 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le secteur a vécu pas mal d'échecs : dans les dix dernières années, beaucoup

d'entreprises ont soit déposé leur bilan, soit n'ont survécu que parce qu'il y avait des groupes pour les soutenir. Mais des réussites fantastiques sont aussi possibles parce que le ticket d'entrée n'est pas très élevé et on peut rapidement réaliser 20 à 25 millions d'euros de chiffre d'affaires sur un positionnement un peu original. Ce sont en général des modèles qui ne durent pas. Je ne connais qu'une entreprise dans ce métier (Sansen) qui, sans croissance externe, a toujours gagné de l'argent, que les années soient bonnes ou mauvaises. Qu'est-ce qui la caractérise ? D'abord la stabilité du management. Ensuite un point mort

**“pratiquer”  
l'homme  
au centre**

très bas, une production en propre d'une faible partie des produits et un développement commercial maîtrisé et progressif. Enfin, l'absence d'arrogance et une grande surveillance des dépenses.

Dans un marché qui passe rapidement du simple au double, faut-il changer de dirigeant à chaque renversement de conjoncture ?

— Heureusement, c'est un petit marché où il est difficile de trouver des spécialistes !... Plus sérieusement, dans l'idéal, il faut bien sûr être ambitieux dans les périodes de croissance, mais le vrai sujet, c'est de ne pas élever le point mort pour

protéger du gros coup de froid. Car, de toute façon, le gros coup de froid, il va revenir ! Souvent, on profite de la croissance, quand elle arrive. Ce sont des années plus faciles. Forcément, on va avoir tendance à vouloir lancer plus de développement produits, tout le monde va demander plus de gens au bureau d'études, plus de gens au marketing, plus de gens pour étudier, plus de gens pour ci, pour ça. Ça va complexifier la production, donc il faudra plus de gens au planning... Et puis ça va compliquer la distribution, donc la productivité de la logistique va baisser... Tout ça va très vite. On va se mettre à refaire les systèmes informatiques ou à équiper la force de vente d'outils CRM, des choses qui ne marcheront presque jamais et qui coûteront beaucoup d'argent. Enfin il y a l'entretien qu'il faudra continuer à faire, parce qu'on ne pourra plus s'en passer après. Trop souvent, dans la culture française, l'important n'est pas de gagner de l'argent mais plutôt de ne pas en perdre. C'est encore plus fort dans les sociétés qui traversent souvent des moments difficiles. On se contente et on se félicite de ne pas perdre d'argent.

Quelle est l'obsession des dirigeants dans les moments de crise ?

— Dans les années difficiles, les pertes se font très vite. On peut toujours raconter qu'il faudrait sortir un peu plus vite les projets, faire de plus beaux dessins, inventer des produits. Rien ne résiste à la pression sur les prix. C'est l'aspect désagréable de l'adaptation, quand l'économie impose de séparer de 20 à 25 % du personnel. Ce que le dirigeant adans la tête, c'est d'abord de limiter l'ampleur de la restructuration ; ensuite, quand il n'y a pas d'autre solution, c'est d'échapper à la logique du « - x % » partout. Et donc de trouver une opportunité de faire autrement un certain nombre

de choses : regrouper des activités, encouper certaines, externaliser ou réintégrer. Quand les affaires reprennent, il est malheureusement rare que l'on ne s'engage pas dans des projets qui obligeront à une nouvelle restructuration le jour où le marché redescendra.

Il y a aussi l'obsession d'aller vite, parce que la loi sur les licenciements économiques interdit de publier des noms, ou même d'avoir une idée préconçue, pratiquement jusqu'au dernier moment de la procédure ; une faute de procédure et vous recommencez à zéro... au mieux. Là où il faudrait mettre quinze jours, on met neuf mois, ce qui est coûteux et démobilisateur, car 100 % du personnel est dans l'incertitude. Même quand c'est légitime, dès qu'un plan de restructuration est évoqué on se retrouve en face des élus, des préfets, des sous-préfets, des directions départementales du travail, des inspecteurs du travail, des syndicats, de la justice et des médias. C'est d'autant plus stupide que, si on ne fait pas d'erreur de procédures et qu'on respecte la loi, on arrive de toute façon à ce qu'on avait décidé au départ.

La délocalisation est-elle un gage de compétitivité ?

— Quand quelqu'un délocalise, tout le monde est obligé de le faire. Au début, on allait en Italie, après on est allé en Pologne, aujourd'hui on est en Bulgarie ou en Chine. C'est un gage de baisse du point mort mais pas de compétitivité par rapport aux concurrents, parce que tout le monde va chez les mêmes fournisseurs. Et la délocalisation ne réduit pas la qualité : les roulettes chinoises, elles sont aussi bien que les françaises. Les véris à gaz de siège, par exemple, sont aujourd'hui produits en Chine par un Coréen, qui les renvoie à un Italien.

En revanche, il existe un certain nombre de produits pour lesquels

la délocalisation reste difficile, notamment les produits volumineux et malaisés à transporter, comme les armoires à rideaux. Et puis certaines productions doivent aussi être pensées en tant que système, et non en tant qu'objet. La production d'un siège est facile à délocaliser parce que c'est un objet unique qui tient dans un seul carton. Un aménagement de plusieurs centaines de postes de travail, c'est plus difficile parce qu'il y a beaucoup d'adaptations à des besoins spécifiques, tant dans les formes que dans les matériaux, les couleurs... et évidemment l'aspect services, comme le montage de plateaux de travail de 200 postes.

Investir dans les hommes, cela peut-il inverser la tendance en terme de compétitivité industrielle ?

— C'est incroyable le nombre de revues, de discours qui disent «mettre l'homme au centre». Mais c'est tout juste si, dans les usines, on se dit bonjour. J'appelle ça être croyant non pratiquant.

Revenons à l'essentiel. Le premier point, c'est de faire des produits qui se vendent ! Dans les usines, chacun devrait avoir le souci croissant de sortir des produits adaptés aux marchés, plus encore que les marketeurs. Le deuxième, c'est le niveau technologique. C'est vrai qu'avant d'investir, il y a des choses qu'on peut faire, qui ne coûtent pas beaucoup et qui peuvent avoir un impact considérable. Mais sur une longue période on ne peut négliger le niveau d'investissement qui, lui, ne dépend pas du directeur d'usine. Le troisième facteur, c'est de ne pas seulement croire qu'il faut mettre l'homme au centre mais «pratiquer» l'homme au centre. Pourtant, je rencontre beaucoup de croyants non pratiquants.

Ça veut dire quoi, pour vous, «pratiquer l'homme au centre» ?

— Ça veut dire que, quoi qu'on fasse, on s'intéresse à ceux que cela va concerner au premier chef. Prenons des exemples. Les plus beaux îlots que j'aie vus dans les usines avaient été dessinés par les opérateurs et non par les gens des méthodes. Pourquoi ? Parce qu'un technicien méthode mettra toujours les machines en parallèle ou à angles droits. L'opérateur, lui, évitera l'angle qui augmente sa fatigue. Alors quand on visite une usine avec des îlots dessinés par des opérateurs, on ne comprend rien aux procédés mais les gens sont heureux et pas fatigués. Dans les usines où tout est aligné de façon perpendiculaire ou parallèle, le visiteur comprend ce qui se passe mais l'ouvrier se fatigue. Hier, j'étais à l'assemblée générale de Vinci. Ils ont un concours interne sur l'innovation. Un des exemples qu'ils ont montrés, c'est un ouvrier qui a inventé un système de levier tout simple pour couler du béton dans les fenêtres en économisant le mal de dos. C'est une réelle invention. Je pense que dans une usine où l'on interdit d'inventer, on entraîne une démotivation considérable ; il faut laisser une autonomie à celui qui peut agir sur la chose qui pose problème.

Pour agir sur les comportements, faut-il refonder le dialogue social ?

— Il faut travailler en effet sur le comportement des opérateurs, sur leur capacité à gérer une complexité forte. Dans ce métier, le coût de la main-d'œuvre directe est faible et n'est pas absolument déterminant dans la recherche de gains de productivité. Il est plus intéressant de travailler sur la réduction des cycles de production, la gestion de la variété, la qualité d'exécution que sur le temps alloué qui est lié à 90% aux équipements. Quand on

fait mieux coopérer les gens d'atelier avec les autres sur des sujets transverses comme la gestion des flux ou le développement produit, on agit clairement sur la performance d'ensemble, en développant réactivité et adaptation au client.

Mais agir sur les comportements est très difficile, parce que l'ouvrier de base raisonne en termes de «ce que je fais et ce que ça me rapporte dans l'immédiat». Pour motiver, il faut négocier le partage des gains de manière claire et veiller à ce que la distribution en salaire soit rapide et liée à des critères que tous comprennent. Or les années qui viennent de s'écouler ont été complètement perturbées par l'entrée en force des lois sur les 35 heures. Chaque fois que le SMIC est augmenté, cela écrase les écarts de salaires entre niveaux de qualification et l'entreprise n'a pas les moyens de suivre. Quand à cela viennent s'ajouter les 35 heures obligatoires qui absorbent l'ensemble des gains de productivité, il ne vous reste plus aucun marge de négociation. Bref, les principes de la négociation sont à réinventer.

Par quoi peut-on commencer ?

— Ce n'est pas un discours qui change les comportements, c'est rapprocher celui qui peut résoudre le problème de celui qui a le problème. Si on prend l'exemple du client, le moyen le plus efficace que j'ai trouvé pour sensibiliser les personnes à l'importance d'arriver à l'heure dans ce métier, c'est de les emmener avec moi chez les clients, soit au début soit après un chantier. De retour à l'administration des ventes, à la comptabilité ou dans l'usine, en disant «vous ne vous rendez pas compte, les gars, il y a des plateaux qui sont arrivés sans les pieds, ils n'ont rien pu faire sur le chantier pendant deux jours, on est passé pour des billes», je n'avais plus besoin d'expliquer qu'il fallait

que les plateaux et les pieds partent ensemble. Les gens se mobilisent sur des sujets qui les concernent.

Action sur les comportements et pression de l'actionnaire, est-ce compatible ?

— La tentation permanente du manager, c'est de faire aimer son métier et de le faire comprendre à ses actionnaires. Le problème, c'est le langage. L'investisseur financier, lui, se définit toujours comme incapable de manager et s'attend à un discours du type «si vous mettez tant, vous avez des chances d'avoir tant à bout de tant de temps». Quel que soit le sujet. Exactement comme nous, quand on va à la Caisse d'Épargne, la seule question qu'on pose, c'est «combien par an ?». Il y a donc un travail important pour traduire en chiffres, et uniquement en chiffres, ce qu'on est sûr de faire sans mauvaise surprise. Il faut être extrêmement solide pour, analysant une situation d'origine, dire lucidement et complètement les choses, et pour ne jamais être optimiste ou pessimiste exagérément dans la promesse.

Quel est le rôle du dirigeant vis-à-vis de l'actionnaire ?

— Il lui faut protéger l'interne de ce petit jeu, sans pour autant se retrouver avec un budget pour les actionnaires, un budget pour les vendeurs, un budget pour les usines, un budget pour la banque, car il y a un moment où ça devient ingérable. Moi j'ai toujours essayé de n'en avoir qu'un seul. Ensuite, il doit agir en fonction de la race d'investisseurs avec laquelle il traite. Il y a des investisseurs – évidemment, ça va être un peu caricatural – qui vont industrialiser le risque. Donc ils ont un très grand nombre de participations et ils savent que sur cent, il y aura de grandes réussites, un certain nombre de sinistres et beaucoup de projets moyens. Ils

sont peu actifs mais font les comptes à la fin. Et puis, il y a des investisseurs qui ont une vision, c'est-à-dire qu'ils entrent dans un secteur avec la ferme intention de le restructurer. Forcément, il faut qu'il y ait accord sur le projet, et je dirais que c'est dans ces cas-là que ça se passe le mieux parce que c'est toujours plus intéressant de créer de la valeur en construisant quelque chose. Enfin, il y a des investisseurs qui achètent pour un certain temps, et prient le bon dieu pour que ça tienne le temps de rembourser la dette. Si tout se passe bien, on ne les voit jamais, si ça se passe mal, ils sont là tout le temps... C'est la raison pour laquelle je préfère travailler avec les investisseurs de la deuxième catégorie !



# LA REVUE

*Au programme  
une série*

*de 6 articles  
sur l'art  
de la transformation*

4

## 1 Du projet à la transformation

Pourquoi s'intéresser à la transformation ? Actualité 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 Pas de transformation durable sans transformation des comportements

Comment faire évoluer les comportements ?

- Les leviers classiques et leurs limites
- Les vrais leviers
- L'organisation
- Les bons comportements

## 3 Ne misez pas tout sur le mode projet !

Le mode projet revisité par la transformation

- De la production d'un objet... à la réalisation d'un changement d'organisation
- L'engouement pour le grand projet
- Point de vue sur Six Sigma
- Complexité maximale : les projets de mise en place d'un ERP
- Nouveaux facteurs de succès

## 4 Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

La vision, outil du dirigeant

- Transformer pour survivre
- Trois situations de transformation
- Pas de transformation sans vision
- A chaque entreprise sa vision
- De l'ambition des dirigeants à la mise en mouvement de l'entreprise
- Les paradoxes de la vision
- Vers de nouveaux modèles d'organisation

## 5 Hommes & énergies

Comment trouver, mobiliser, canaliser l'énergie ?

- Le capital humain : discours et réalités
- Les deux 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 modifiés 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

---

**[larevue@kea-partners.com](mailto:larevue@kea-partners.com)**



Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001.

Elle compte aujourd'hui quatre-vingt consultants.

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 après la fin des projets.

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

