coopération & compétition
pour une croissance durable

coopération
compétition

© Mohed Altrad, 2018

coopération & compétition
pour une croissance durable

coopération compétition

ACTES SUD

SOMMAIRE

LE MOT DE MOHED ALTRAD, PRÉSIDENT 9

CONSTRUIRE UN MONDE DURABLE, PLUS SÛR ET PLUS ÉTHIQUE 13

Altrad se transforme… et acquiert une nouvelle dimension 15

La nouvelle carte d'identité du groupe 17

Le défi d'une croissance exponentielle et rapide 18

Les enjeux prioritaires du groupe 21

Notre stratégie de transformation : 5 leviers stratégiques pour une croissance rentable et durable 23

Excellence opérationnelle 25

Honorer l'excellence opérationnelle à tous les niveaux de la chaîne de valeur 27
Placer le client au centre pour une satisfaction sans cesse renouvelée 29
Renforcer la cohérence, la notoriété et la visibilité de la marque Altrad 30
Capitaliser sur la réussite du MHR et des sportifs de haut niveau du réseau Altrad 31

Santé, sécurité, environnement et éthique : la politique RSE du groupe 34

Engager chacun dans notre culture d'excellence RSE 34
Déployer notre politique sécurité 35
Adopter un comportement éthique exemplaire 37

Qualité et pertinence des investissements 38

Investir selon un processus rigoureux de sélection des opportunités 40
Faire évoluer le périmètre des activités en appui à la stratégie du groupe 40

Recherche & développement renforcée et innovation ouverte 42

Investir dans la R&D 43
Encourager l'innovation ouverte 43
Initier une transformation digitale profonde du groupe 43

Organisation matricielle 45

Préserver la structure actuelle, agile et adaptative 46
Implémenter une fonction de business development*, orientée croissance et performance* 48

L'organisation *business development* : structuration et mise en œuvre au sein du groupe Altrad 59

Description de la fonction *business development* 60

De la fonction de commercial à celle de business developer 60

Structuration du groupe autour du business development 61

Optimisation de la structure matricielle du groupe : organisation agile et auto-apprenante 64

Étapes de la mise en place de la fonction BD au sein du groupe 68

LE GRAND JEU 71

OUVERTURE 73

PLATEAU 1 **Excellence opérationnelle : la satisfaction de nos clients au cœur de nos préoccupations** 75

ACTE I 77

PLATEAU 2 **Politique RSE : éthique et sécurité** 91

ACTE II 93

PLATEAU 3 **Qualité et pertinence des investissements : maîtriser la croissance** 109

ACTE III 111

PLATEAU 4 **R&D et innovation ouverte** 123

ACTE IV 125

PLATEAU 5 **Organisation matricielle : implémenter une fonction *business development*** 139

ACTE V 143

FERMETURE 157

ANNEXES 159

ANNEXE A **Éléments préliminaires** 161

Mots clés 161

Introduction 161

Définition 162

ANNEXE B **Enjeux** 165
Business development 168

ANNEXE C **Fonction, rôle et profil du *business developer*** 173
Introduction 173
Fonction et rôle du *business developer* 174
Profil du *business developer* : quels talents, compétences et expertise pour un rôle éclectique, exigeant et stratégique ? 177
Références 179

ANNEXE D ***Business development* : quelques exemples concrets** 181
Introduction 181
Présentation sommaire des sociétés étudiées 183
La stratégie 184
L'organigramme 200
L'activité de recherche & développement et l'innovation 205
Références 216

ANNEXE E ***business development* : compétition et coopération** 217
Introduction 217
La théorie de l'évolution : un bref rappel 219
L'unité dans la diversité 220
La dialectique de l'ordre et de la liberté 222
La coexistence de la compétition et de la coopération 223
Si nous devions aller plus loin 225
Références 225

ANNEXE F **Projet d'e-mail suite au séminaire de début avril 2018** 227
Ensemble, innovons et créons "Altrad 2020" 227
Capitalisons sur nos échanges de début avril : votre feedback 228

ANNEXE G **Documents additionnels** 229

LE MOT DE MOHED ALTRAD, PRÉSIDENT

Notre ambition :
être le leader de notre industrie
sur chacun de nos marchés et métiers,
et garantir une performance solide
sur le long terme.

Construire, c'est notre vie, être – localement et globalement – l'interface unique et privilégiée des grands donneurs d'ordre industriels (pétrole, construction, nucléaire, électricité, énergie renouvelable, défense…) et accompagner leur développement tout au long du cycle de vie de leur activité en leur proposant des solutions et services intégrés (conception, construction, maintenance, réfection, fermeture, transformation et déclassement de sites industriels, contrôle qualité, appareillage électrique, services d'ingénierie, revêtement, calorifuge…), concevoir et mettre à disposition de l'équipement pour la construction (échafaudage, isolation, peinture, outillage…), telle est notre mission.

Notre ambition stratégique est de devenir un groupe leader incontesté de multiservices, de rester le partenaire incontournable de nos clients et de leur proposer une offre complète et intégrée en garantissant toujours plus de sécurité, de simplicité, de fiabilité, pour leur permettre de relever avec succès leurs propres défis.

Répondre efficacement à leurs demandes actuelles et anticiper leurs besoins futurs supposent une qualité exemplaire d'écoute et de connaissance de nos marchés. Cela emprunte notamment la voie d'une fonction *business development* à même de soutenir, de manière coordonnée et optimisée, nos efforts de croissance et de conquête de nouveaux territoires.

Les récentes acquisitions réalisées par Altrad font de notre société un ensemble pluriel et complexe, en plein essor et engagé sur la voie d'un leadership mondial.

Notre objectif est de consolider et de poursuivre la croissance du groupe. Pour cela, nous devons continuer d'inventer notre avenir et d'engager nos équipes, nos clients actuels et à venir dans une aventure ambitieuse, originale, attrayante, pertinente… et inspirante.

Construire un monde durable, plus sûr et plus éthique

Nous avons donc engagé – à nouveau – une réflexion sur la vocation du groupe Altrad, sur sa raison d'être. En quoi ce groupe unique et synonyme de réussite est-il contributif au monde et à son évolution ? Quel fil peut être tissé entre ses filiales si nombreuses, ses activités si diverses, ses territoires si dissemblables, ses collaborateurs si différents ?

Depuis l'origine de la fondation du groupe, un élan indéfectible m'anime : participer à la construction d'un monde respectueux de chacun et de l'environnement, où prévalent d'ambitieuses valeurs humanistes.

Mon parcours personnel ne fait plus mystère aujourd'hui ; il est connu, je ne reviendrai pas dessus, si ce n'est peut-être pour partager ce que mon expérience de vie a instillé en moi de détermination à tracer un chemin non seulement singulier – j'entends par là que j'ai choisi et façonné –, mais aussi à l'écoute d'autrui. Il est une certaine misère intérieure qui vient de l'humiliation et de la solitude qui – est-ce paradoxal ? – nous pousse à plus de compassion et de communion. Il est des terres arides et inhospitalières qui nous font goûter la saveur du partage et de l'entraide. Il est des paroles méprisantes et des actes malheureux qui érigent le respect de chacun et des communs inaliénables en un havre protégé où la vie peut se déployer, abondante et généreuse, au service de tous.

Ceux qui m'ont rejoint et font au quotidien le succès d'Altrad sont – je le crois – animés par semblables vitalité, empathie et optimisme. Convivialité, courage, humilité, respect et solidarité unissent les collaborateurs du groupe. Ces valeurs sont plus que des mots. Véritables objectifs de travail, elles guident nos choix, nos actions et nos comportements. Elles définissent un environnement professionnel humaniste où prévalent intégrité et loyauté, honnêteté et confiance, liberté et passion, multiculturalisme, cohésion et esprit d'équipe, autonomie et audace entrepreneuriale, changement et flexibilité.

Aujourd'hui, la vocation du groupe Altrad s'affirme encore plus clairement que par le passé. Résolument tourné vers ses clients, Altrad entend être un acteur majeur de la construction et des services à l'industrie et contribuer, à sa mesure et dans le champ de rayonnement qui est le sien, à dessiner un monde respectueux de la vie sous toutes ses formes.

Ensemble, construisons un monde durable, plus sûr et plus éthique.

Construire…

En chaque homme vit un bâtisseur, un artisan qui, par son ouvrage voire son œuvre, participe à l'édification d'une civilisation.

Construire est notre vie. Depuis plusieurs décennies, Altrad accompagne les bâtisseurs en mettant à leur disposition outillages et équipements, et en développant techniques et savoir-faire qui leur permettent d'édifier leurs projets. En outre, attaché à l'esprit d'entreprendre, le groupe Altrad célèbre le bâtisseur en chacun de ses collaborateurs en favorisant autonomie et responsabilité.

Fidèle à cette raison d'être première, le groupe continue de mettre son expertise et son excellence au service de ses partenaires afin de les aider à construire bâtiments et sites dans les meilleures conditions de sécurité, de sûreté et de respect de l'environnement.

Notre devoir est de poursuivre sur cette voie en proposant toujours plus de solutions adaptées et de techniques innovantes, à même de répondre aux exigences actuelles et futures de nos clients.

… un monde durable

L'avenir ne peut se concevoir que durable, par définition. Recyclage, limitation de l'empreinte carbone, réduction des gaz à effets de serre, maîtrise des énergies et des ressources finies, consommation raisonnée, dépollution…, notre modèle économique mondial met à l'honneur localement et de plus en plus globalement une économie circulaire, responsable et respectueuse de l'environnement.

La conscience de la responsabilité qui est la nôtre quant au monde que nous léguerons à nos enfants et petits-enfants, mais aussi aux autres espèces du vivant, est aujourd'hui largement partagée.

Notre devoir est d'agir en conséquence et d'inventer les modèles, les solutions, les matériaux, les produits et les services qui respectent la terre et les espèces qui la peuplent. Ne nous méprenons pas : le futur sera à ce prix ; le présent l'est d'ores et déjà.

Le groupe Altrad entend poursuivre ses investissements en recherche & développement et créer les conditions d'une innovation fructueuse afin que les solutions novatrices proposées à nos clients satisfassent au mieux leurs exigences particulières et s'inscrivent au plus près de cette logique de respect du vivant.

… plus sûr

Santé et sécurité

Le groupe Altrad évolue dans des conditions dangereuses, y compris dans certains environnements extrêmement difficiles et exigeants. L'une de nos valeurs fondamentales est d'opérer dans le monde entier d'une manière sûre et responsable avec le plus grand respect pour la santé et la sécurité de nos employés, nos sous-traitants, nos clients et l'environnement dans lequel nous travaillons.

En plus de notre détermination journalière à la sécurité de tous, nous reconnaissons l'importance commerciale et financière d'une culture de santé et de sécurité exceptionnelle.

… et plus éthique

Conformité d'entreprise et éthique

Le maintien du plus haut niveau d'intégrité et d'éthique professionnelle est la pierre angulaire des valeurs du groupe ainsi qu'une condition essentielle pour la conduite des affaires.

Cette intégrité permet de construire des relations honnêtes et durables avec les clients, les partenaires et les autres parties prenantes, y compris actionnaires et employés.

Également, la majorité des clients fonctionne selon des politiques éthiques très strictes que le groupe se doit de respecter.

Le groupe Altrad opère à travers le monde, y compris dans certains pays où le risque de corruption est élevé. Bien que l'ensemble des pays disposent de lois différentes, le groupe et ses clients opèrent sur la scène mondiale. Ainsi, le fonctionnement choisi s'inspire des normes juridiques et éthiques les plus élevées, notamment en ce qui concerne la

corruption et les comportements anticoncurrentiels, allant souvent au-delà des exigences légales des pays dans lesquels les activités sont exercées.

L'éthique, cet art de diriger la conduite dans une logique de respect étendue, est l'une des conditions de la confiance, sans laquelle aucune relation de qualité n'est possible.

Ensemble, innovons et créons "Altrad 2020"

L'objet du présent document est de rassembler les réflexions que nous avons engagées ensemble depuis quelques mois autour de la notion de *business development*.

Il s'agit également de mieux en définir l'intégration et la mise en œuvre pratique dans le contexte plus général de la transformation du groupe.

CONSTRUIRE UN MONDE DURABLE, PLUS SÛR ET PLUS ÉTHIQUE

ALTRAD SE TRANSFORME… ET ACQUIERT UNE NOUVELLE DIMENSION

Altrad se transforme…

Depuis de nombreuses années, tant à la faveur d'opportunités identifiées sur ses marchés ou suscitées sur de nouveaux territoires et secteurs d'une part, que d'une croissance organique robuste d'autre part, le groupe Altrad se transforme. Acteur désormais international et multidisciplinaire, il ambitionne de devenir le leader de son industrie sur chacun de ses marchés et métiers tout en garantissant à ses collaborateurs, ses clients et ses actionnaires une performance continue et solide.

Depuis trente ans, le groupe Altrad n'a pas cessé de croître.

Traditionnellement, il fournit à ses clients une gamme complète de solutions et services dans les domaines de l'échafaudage, de l'étai et de l'étaiement, des bétonnières, des brouettes, du matériel pour collectivités, et ce dans le monde entier.

L'acquisition d'Hertel en 2015 puis celle de Prezioso en 2016 et enfin celle de Cape en 2017 lui ont permis de réaliser un saut qualitatif et quantitatif remarquable et remarqué. En effet, avec le rachat de ces trois groupes internationaux, la dynamique de consolidation du groupe Altrad dans le secteur des services à l'industrie a pris un tour résolument exponentiel.

Cette politique de conquête externe et interne alliée à une recherche continuelle de synergies et de rationalisation a permis au groupe de devenir d'abord leader français puis un des leaders mondiaux.

Le groupe ambitionne de devenir le leader mondial sur ses métiers tout 1. en préservant et améliorant une forte rentabilité sur capitaux investis, 2. en fournissant les meilleurs produits et services du marché et 3. en augmentant la récurrence de ses revenus et de ses profits, et ce dans une logique de développement pérenne.

L'esprit de conquête qui anime le groupe depuis sa naissance vise, dans une logique de sagesse, à construire une entreprise unique dans les deux acceptions du terme – une seule et même voie, mais aussi spécifique et différenciée –, de façon à partager des bénéfices plus importants au service du développement (technique, humain, financier…) et/ou de la survie du groupe en temps de crise.

Comment permettre au groupe de poursuivre cette dynamique vertueuse ? Si la stratégie a toujours été celle d'une croissance externe et interne pour profiter notamment d'opportunités d'acquisition à l'international, jamais le développement du groupe, tel qu'illustré par ses acquisitions majeures récentes, ne s'était fait à une telle échelle et dans un tel laps de temps.

Cette ampleur de croissance inégalée constitue un challenge de taille. Dès lors, comment parvenir à intégrer les nouveaux arrivants tout en respectant leur culture, ainsi que l'a toujours fait le groupe Altrad ? Comment convertir le rachat en une expérience de croissance réussie, où les synergies escomptées sont effectivement mises en œuvre, où la rentabilité de la nouvelle entité profite des apports des entreprises acquises, où les collaborateurs parviennent à adhérer au nouvel ensemble ainsi constitué et à mobiliser leurs énergies ? Comment continuer de générer de la croissance – condition indispensable à la survie du groupe – tout en limitant les effets néfastes que pourrait induire une croissance rapide et significative sur les fondamentaux du groupe ? En d'autres termes, comment créer les conditions d'un développement raisonné, cohérent et pertinent ?

… et acquiert une nouvelle dimension

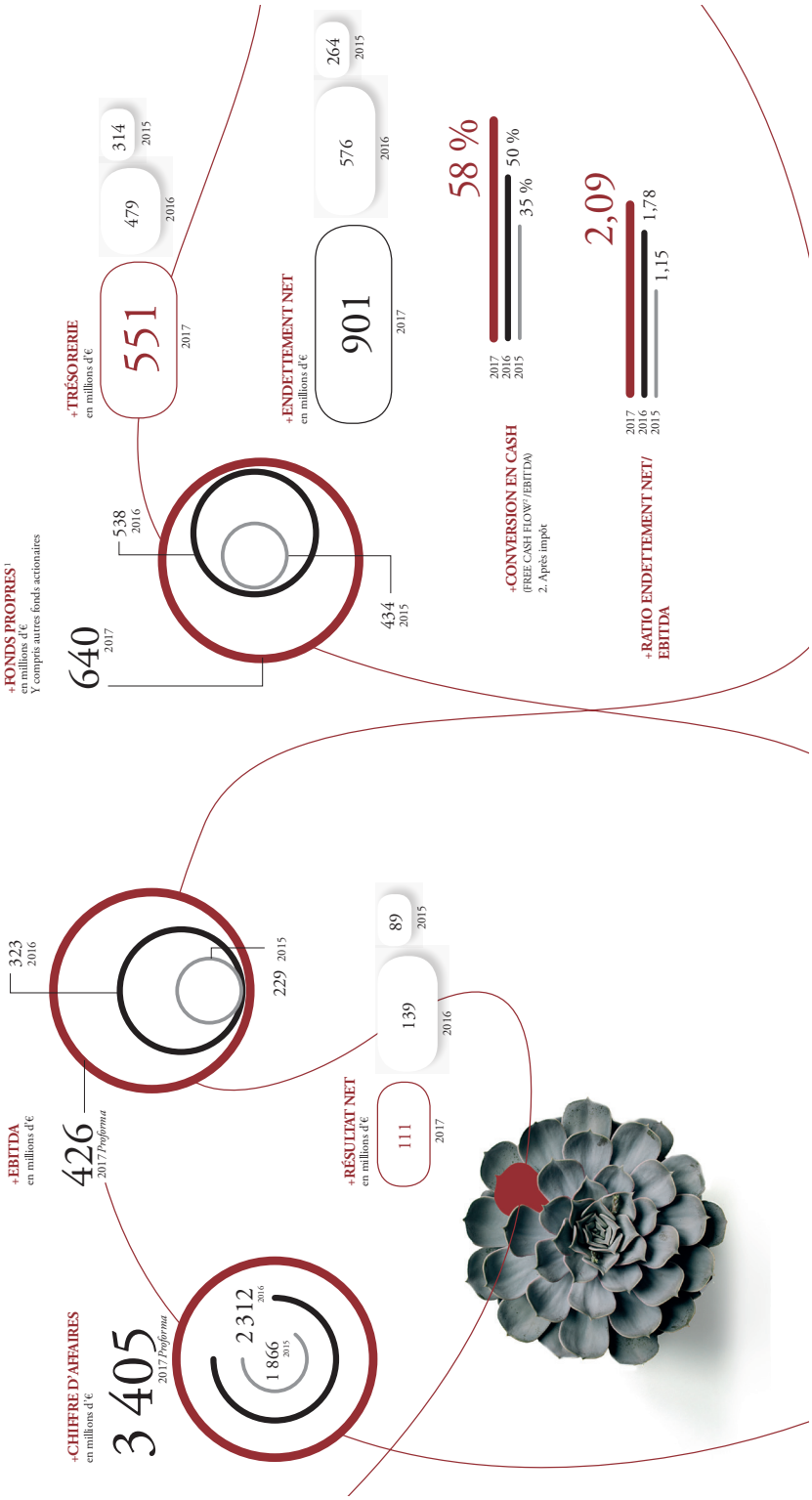
Les acquisitions récentes de Prezioso, Hertel et Cape, et le lancement du programme de développement "Altrad 2020" marquent une nouvelle étape dans l'histoire du groupe Altrad.

Avec l'acquisition de ces trois groupes internationaux, Altrad change de dimension. Le groupe compte aujourd'hui quelque 40 000 collaborateurs (au 31 mars 2018) et plus d'un million de clients (équipement et services confondus) dans le monde.

En renforçant sa présence mondiale et en élargissant sa gamme de métiers aux services à l'industrie, le groupe Altrad entre résolument dans une nouvelle phase de son développement et de sa croissance.

LA NOUVELLE CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE

Les chiffres clés *proforma* Avec Cape 12 mois d'activité



LE DÉFI D'UNE CROISSANCE EXPONENTIELLE ET RAPIDE

Aujourd'hui comme hier, les entreprises vivent dans un environnement concurrentiel. De plus en plus exacerbée, la concurrence impose aux entreprises de croître pour survivre. Le groupe Altrad n'échappe pas à cette réalité.

La croissance est un processus par lequel une entreprise change de dimension (aspect quantitatif) et/ou de nature (aspect qualitatif). Elle peut emprunter des modalités différentes – croissance interne, croissance externe, coopération – dont le choix est fonction du contexte interne de l'organisation, de son environnement, du contexte économique, concurrentiel et financier.

Potentiellement, elle constitue un élément clé de la création de valeur. Au cours des dernières années, la politique de croissance engagée avec succès par le groupe Altrad a permis à ce dernier de connaître :

- une augmentation de son chiffre d'affaires ;
- une augmentation de son résultat net ;
- un accroissement exponentiel de l'effectif de ses collaborateurs ;
- la conquête de nouveaux secteurs d'activité ;
- la pénétration de nouveaux marchés.

Toutefois, une stratégie de développement n'est pas sans risque. Le danger, tel que le vivent nombre d'entreprises qui se sont engagées dans des opérations de croissance, est de perdre plus qu'elles ne gagnent à l'issue de la mise en œuvre de leur stratégie de croissance. Faire une acquisition de grande envergure ou une multitude d'acquisitions avec succès est toujours un réel défi.

L'impact d'une opération de croissance externe sur une organisation

Comment résoudre la quadrature du cercle autrement exprimée en termes de "paradoxe de la croissance", selon lequel la croissance porte en elle les obstacles à une croissance durable, en ce qu'elle occasionnerait :

- dilution du sens de l'action collective ;
- augmentation de la complexité organisationnelle ;
- dispersion des efforts et des ressources ;
- fragilisation organisationnelle, relationnelle, voire financière et économique ?

Une opération de croissance s'accompagne mécaniquement d'un certain nombre d'effets – à la fois quantitatifs et qualitatifs – qui touchent l'entreprise dans l'entièreté de ses composantes et dimensions.

Plus une entreprise cherche à se renforcer par une politique de développement (notamment externe), plus elle se fragilise – en ce qu'elle s'expose à un désordre accru – avant de retrouver – le cas échéant – un nouvel équilibre. C'est ce que l'on appelle le paradoxe de la croissance.

Les opérations de croissance menées par le groupe Altrad créent – pour lui aussi – les conditions d'un plus grand désordre provisoire dans la mesure où le changement de taille se traduit par un plus grand nombre d'éléments constitutifs et un nombre accru d'interactions (entre ces éléments d'une part et entre ces éléments et l'extérieur d'autre part).

Les menaces qui accompagnent potentiellement toute opération de croissance pourraient être regroupées en deux catégories principales :

- fragilisation potentielle liée à l'accroissement de la complexification ;
- fragmentation des entités, pertes d'informations et de cohérence et potentielle dilution du processus décisionnel.

Le développement du groupe Altrad ne s'est pas fait de manière linéaire et des écueils l'ont jalonné. D'une part, le groupe s'est développé dans des environnements qui n'ont pas toujours été favorables à sa croissance. Les deux grandes périodes de crise qu'il a traversées lui ont cependant permis de développer une capacité de résilience en consolidant son ADN par les apprentissages collectifs nécessaires à sa survie et à son développement pérenne. D'autre part, Altrad fait face à une complexité accrue (nouveaux marchés, nouveaux métiers, nouveaux collaborateurs, nouvelles cultures locales et entrepreneuriales, nouveaux modes de management…) susceptible de contrarier sa marche.

Les transformations en profondeur engagées depuis plusieurs années constituent un défi pour le groupe, qui voit challengées ses capacités d'adaptation aux nouveaux environnements interne et externe qui sont désormais les siens. Dans ce contexte :

- Comment maintenir le sens collectif ?
- Comment nourrir l'agilité de l'organisation pour éviter sa sclérose sous l'effet du possible accroissement de la bureaucratie et de l'inertie ?
- Comment allouer au mieux ressources et énergies et éviter leur dispersion synonyme de la dilution de leur efficacité au gré de la forte croissance du groupe ?
- Comment atteindre les objectifs – notamment financiers et économiques – qui ont justifié la mise en œuvre de la stratégie de croissance ?

Son défi – aujourd'hui comme hier – est de retrouver voire de construire un nouvel équilibre et une performance accrue, indispensables à la survie de l'entreprise et signant le succès des opérations de croissance engagées.

LES ENJEUX PRIORITAIRES DU GROUPE

Avec cette nouvelle dimension qu'il acquiert, le groupe Altrad fait face à des enjeux d'importance qu'il entend relever pour continuer à créer de la richesse pour l'ensemble de ses partenaires, et ce dans une logique de respect des personnes, des biens et de la planète.

Ces enjeux sont autant de défis qui tracent une feuille de route ambitieuse :

- réussir notre croissance ;
- créer de la valeur à tous les niveaux du groupe ;
- valoriser l'excellence opérationnelle ;
- garantir la sécurité et l'éthique ;
- préserver notre culture et célébrer la diversité.

Ensemble, ils créent les conditions de la poursuite de notre programme de développement et de transformation, nous permettant d'aborder une ère nouvelle du leadership mondial d'Altrad au service de la satisfaction de clients chaque jour plus nombreux.

1. RÉUSSIR NOTRE CROISSANCE

➔ Croissance interne

- Contrôle des coûts
- Minimisation du CAPEX
- Rationalisation des processus
- Innovation en termes de produits, de services, de communication et de pratiques opérationnelles et commerciales
- Acquisition de nouvelles parts de marché sur nos métiers historiques
- Nouveaux partenaires, nouveaux marchés
- Poursuite des acquisitions stratégiques
- Atteinte de la taille critique

➔ SÉCURISER LES MARGES ET AUGMENTER LE CASH-FLOW

2. CRÉER DE LA VALEUR À TOUS LES NIVEAUX DU GROUPE

➔ Assurer la survie de l'entreprise et créer les conditions de sa croissance profitable et durable par le gain de compétitivité

Recherche de l'impact optimal par le développement d'une entreprise signifiante sur ses marchés

➔ Innover

- Adéquation optimisée et agile entre l'offre et les demandes / attentes / exigences des clients / du marché en partant des besoins des clients (veille stratégique, dispositif interne de mutualisation des informations, idées et solutions)
- Anticiper et précéder les attentes de nos clients en imaginant le futur et en les enrôlant dans la vision du groupe Altrad

➔ Valoriser et faire vivre la notion de coopétition

(compétition ET collaboration)

➔ AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ ET LA PROFITABILITÉ

3. VALORISER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

➔ Promouvoir et renforcer l'excellence opérationnelle, facteur essentiel de création de la confiance que nous accordent nos clients

Réaffirmer la valeur d'excellence à tous les niveaux de l'organisation

- Incrémenter le niveau des compétences pour accompagner le développement du business par le biais de l'acquisition de talents nouveaux, de formation interne, de coaching, de partage des meilleures pratiques, de développement "*on the job*", de processus de "*on boarding*" soignés…
- Accroître la qualité de la communication interne et de la collaboration afin de garantir les meilleurs alignements et la compréhension des responsabilités respectives et des objectifs communs / particuliers

➔ Créer des centres d'excellence

- Recenser les meilleures pratiques, processus opérationnels et solutions en vue de leur partage et diffusion au sein du groupe
- Accroître l'apprentissage organisationnel (entreprise auto-apprenante) (KPIs, évaluations, feedbacks…)

➔ INSPIRER UNE CONFIANCE OPTIMALE

4. GARANTIR LA SÉCURITÉ ET L'ÉTHIQUE

➔ Promouvoir un comportement et une conduite irréprochables et développer une culture de conformité

- Respect attentif de la déontologie et des valeurs internes
- Respect de la légalité et des règles en matière de droit de la concurrence
- Prévention de la corruption
- Mise en place d'un programme de conformité et d'équipes dédiées à tous les niveaux du groupe (formation, *best practices*…)

➔ Implémenter le plus haut niveau de sécurité

Des installations, des biens, des systèmes afin d'offrir à nos clients et nos collaborateurs un environnement sûr et fiable

➔ Encourager l'écoresponsabilité dans une logique de durabilité

Étendue à l'ensemble de nos produits et services

➔ CONSTRUIRE UN MONDE SÛR ET RESPONSABLE

5. PRÉSERVER LA CULTURE ET CÉLÉBRER NOTRE DIVERSITÉ

"La diversité est le trésor de l'unité humaine ; l'unité est le trésor de la diversité humaine"

(Edgar Morin, *La Voie, Pour l'avenir de l'humanité*, Fayard, 2011.)

➔ Communiquer – encore et toujours – sur les valeurs humanistes du groupe

- Convivialité, courage, humilité, respect et solidarité
- Intégrité et loyauté, honnêteté et confiance, liberté et passion, multiculturalisme, cohésion et esprit d'équipe, autonomie et audace entrepreneuriale, changement et flexibilité

➔ Repenser le branding d'Altrad

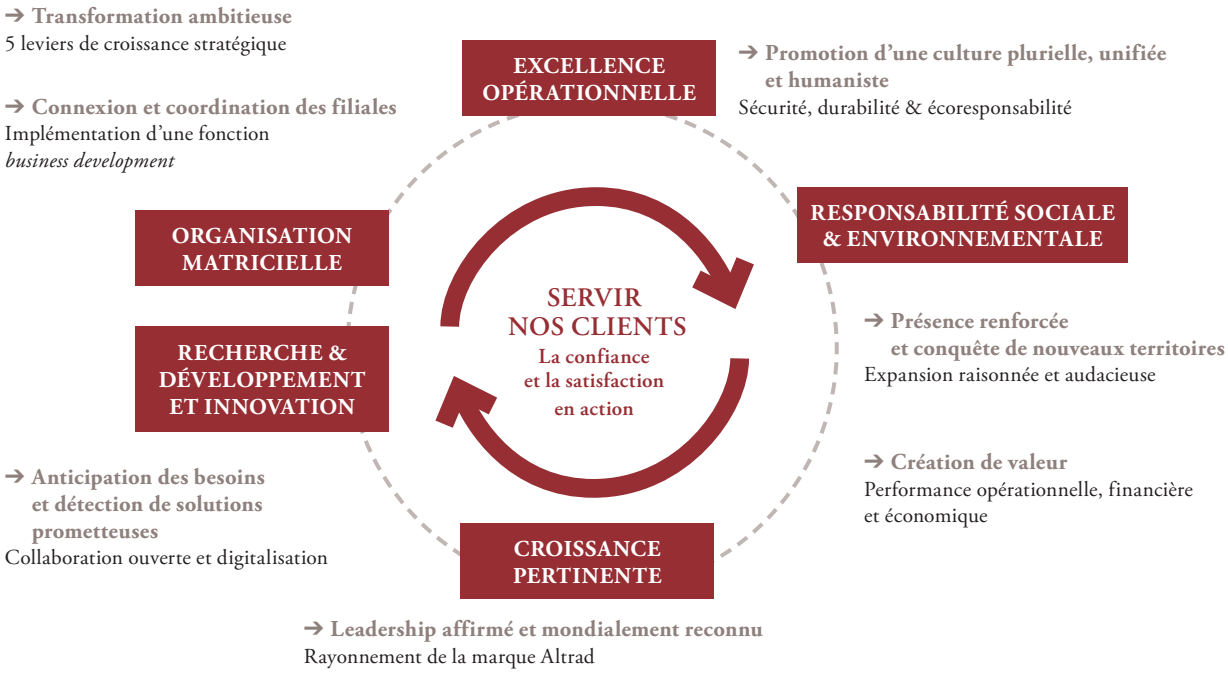
Pour affirmer l'homogénéité du groupe et renforcer la notoriété de la marque sur tous ses marchés

➔ UN GROUPE UNITAIRE BIEN QUE PLURIEL

NOTRE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION : 5 LEVIERS STRATÉGIQUES POUR UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

Avec son programme “Altrad 2020”, le groupe met en œuvre une stratégie de transformation substantielle au service d’une croissance rentable sur la durée, qui s’appuie notamment sur l’implémentation d’une nouvelle politique de *business development* centrée sur le client.

Altrad 2020 : leader mondial de l’équipement à la construction et des services à l’industrie



Cette stratégie, dans laquelle l'excellence opérationnelle, la qualité et la pertinence des investissements, la R&D et l'innovation ouverte ainsi que l'organisation matricielle occupent une place prépondérante, ambitionne de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Grâce à des fondamentaux solides, à un positionnement géographique diversifié et une présence mondiale renforcée, à un mode de fonctionnement organisationnel original

5 leviers stratégiques

1. EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
La satisfaction de nos clients : cap et boussole

➔ Honorer l'excellence opérationnelle à tous les niveaux de la chaîne de valeur

- En se concentrant sur les fondamentaux industriels de sécurité, de fiabilité et de durabilité
- En attirant, développant et retenant des collaborateurs passionnés et compétents dans leur domaine d'activité
- En mettant en place une expérience client hors pair tout au long de la relation commerciale
- En engageant l'ensemble des partenaires et collaborateurs dans une vision stratégique claire et ambitieuse
- En accélérant la conversion digitale sur l'ensemble de nos opérations
- En renforçant la cohérence, la notoriété et la visibilité de la marque Altrad

2. POLITIQUE RSE DU GROUPE
Une culture d'excellence

➔ Promouvoir une politique RSE ambitieuse et exemplaire

- En développant la culture RSE au sein du groupe et en engageant chacun dans la mise en œuvre de cette valeur et la satisfaction de cet objectif
- En gérant la performance globale à l'aune de la sécurité
- En mettant en place des indicateurs avancés et des processus de détection et de correction des risques
- En adaptant les conditions de travail de nos collaborateurs afin d'offrir un niveau exemplaire et adaptatif de sécurité et de bien-être tout en réduisant l'impact sur l'environnement
- En promouvant des produits et services sûrs, fiables et de qualité irréprochable afin d'offrir à nos collaborateurs, nos partenaires et nos clients un niveau optimal de satisfaction et de sécurité
- En respectant les normes et standards internationaux et en validant la conformité de nos opérations aux standards qualité internationalement reconnus (ISO 9001, OHSAS 18001 & ISO 14001)
- En engageant le groupe vers une écoresponsabilité toujours plus ambitieuse afin de garantir le respect de l'environnement aujourd'hui et demain
- En honorant les valeurs humanistes d'Altrad par la mise en œuvre des pratiques commerciales, financières et managériales les plus vertueuses, dans le strict respect de la légalité et de la déontologie

3. PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS
Altrad : leader incontesté sur ses marchés

➔ Investir avec discernement pour réussir la croissance du groupe Altrad

- En engageant le groupe dans une stratégie de développement raisonné et maîtrisé, à même de préserver les relations historiques et gagnantes avec nos clients
- En identifiant les meilleures opportunités de développement organique et externe grâce à une organisation solidement implantée localement, crédible internationalement, et à une collaboration interne optimisée
- En équilibrant les risques région par région, des activités existantes aux nouveaux projets pour préserver rentabilité et compétitivité
- En se concentrant sur les activités où nous sommes les plus performants

4. INNOVATION OUVERTE

➔ Accélérer l'innovation produits, services, processus

- En approfondissant les investissements dans la R&D
- En encourageant une innovation ouverte qui s'appuie sur la recherche scientifique, l'expérience client et une collaboration renforcée à même de favoriser le partage des meilleures pratiques et la détection des solutions les plus prometteuses
- En accélérant la transformation digitale du groupe
- En refondant le site internet du groupe afin de clarifier l'image d'Altrad, d'accroître sa notoriété et de développer une communication de proximité et de qualité avec l'ensemble des partenaires

5. ORGANISATION MATRICIELLE
Une organisation agile, cohérente et coordonnée

➔ Renforcer la proximité avec nos clients et assurer la délivrance de produits et services d'excellence

- En consolidant l'organisation matricielle du groupe par la création d'une *progress unit* dédiée au *business development*, à même :
  – de définir et imprimer la stratégie de croissance du groupe
  – d'identifier les opportunités de développement
  – de mener un dialogue fructueux avec l'ensemble des parties prenantes en prise avec la réalité des marchés
  – de coordonner les initiatives commerciales menées localement et régionalement
  – d'unifier les politiques et processus stratégiques et opérationnels
- En clarifiant les rôles et responsabilités des filiales, *progress units* et de la holding afin notamment d'améliorer le processus décisionnel

et agile, à une politique de digitalisation croissante, le groupe Altrad entend continuer d'assurer une performance solide sur le long terme.

Dans un monde en pleine mutation, caractérisé par une compétition accrue, une forte incertitude, une grande volatilité et une complexité exponentielle, Altrad peut compter sur l'engagement, la passion et le professionnalisme de ses collaborateurs, ainsi que sur la confiance de ses clients et la fidélité de ses actionnaires.

Il puise souffle et ressources dans un ensemble de valeurs fortes qui guident les actions et décisions de chacun et de tous, au service de l'édification d'un monde où sécurité, respect et humanisme se conjuguent avantageusement.

Pourquoi une stratégie de transformation ?

Avec les importantes acquisitions réalisées ces dernières années, le groupe Altrad a changé non seulement de dimension sur le plan géographique et organisationnel, mais aussi de nature, en étoffant sa gamme de produits, de services, de métiers et de compétences.

Il interagit avec un monde en pleine mutation, où la compétition ne cesse d'augmenter, où les exigences de professionnalisation s'accroissent, où la transformation numérique modifie notre rapport au temps, à l'autre, au service et impacte notre manière de travailler, de consommer et de communiquer.

Afin de répondre à ces enjeux, le groupe Altrad met en œuvre une stratégie de transformation au service de l'ensemble de ses partenaires, centrée sur le client, qui s'appuie sur l'excellence opérationnelle, des investissements cohérents et ambitieux, une innovation ouverte et connectée ainsi que sur une fonction *business development* au sein d'une organisation matricielle repensée.

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

L'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant.
Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée.
L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude.
Aristote

Ensemble, osons l'excellence

La démarche d'excellence est l'une des clés du succès des entreprises : excellence des structures et modes de fonctionnement, de la production et des services, des collaborateurs…

L'objectif d'excellence conduit une organisation à grandir, à se métamorphoser et à s'adapter dans une quête d'efficacité optimale.

Elle participe au succès d'une entreprise, la dotant d'un objectif de perfectionnement au service de la qualité et d'un processus de performance globale à la fois vertueux, durable et mobilisateur.

Mouvement d'élévation, ambition de surpassement, elle procède d'une philosophie humaniste où individus et groupes sont invités à déployer leur potentiel.

L'excellence est conscience des limites de soi sans laquelle aucun dépassement – conscient et volontaire – ne peut être envisagé. Elle est connaissance et reconnaissance de tout ce que l'on n'est pas encore. Elle s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et suppose la célébration de chacun des niveaux d'excellence atteints par une personne ou une équipe à un moment déterminé de leur développement.

Profondément ancrée dans le réel, elle tient compte du contexte et des capacités des hommes et des entreprises. Elle est ce qui procure à chaque instant de la vie de

Objectifs Altrad 2020

➔ PROGRAMME DE TRANSFORMATION ALTRAD 2020

- Le nouveau programme de transformation du groupe Altrad guide nos énergies et actions afin qu'ensemble, nous atteignions nos objectifs sur la période 2018/2020.
- Ce programme coordonné engage chacun des collaborateurs du groupe vers une performance personnelle et collective, au service d'une proximité accrue vis-à-vis de nos clients, en étant toujours plus innovants dans notre cœur de métier et sur nos nouveaux marchés.

➔ IMPLÉMENTATION D'UNE POLITIQUE DE *BUSINESS DEVELOPMENT* INTÉGRÉE ET COORDONNÉE

- Afin de coordonner les efforts et stratégies de développement du groupe, Altrad crée une nouvelle *progress unit* dédiée au *business development*.
- En charge de l'animation des activités commerciales et marketing au sens large, cette PU a pour objectif de créer et de coordonner un réseau collaboratif performant et efficace afin d'optimiser le déploiement des talents, la détection et la valorisation des opportunités de croissance et l'exploitation des compétences.

➔ NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Créer le leader des services industriels multidisciplines sur les marchés clés autour du monde
- Offrir un portefeuille amélioré et élargi de produits & services industriels
- Réduire le risque opérationnel au travers d'un portefeuille client élargi et d'une plateforme diversifiée
- Bénéficier d'activités récurrentes et résilientes, principalement au travers de contrats de maintenance dans les secteurs industriels
- Optimiser le taux de rentabilité des capitaux propres au travers de l'intégration d'activités moins intensément consommatrices de capital
- Bénéficier de synergies entre les activités Équipement (manufacture, HR et ventes) et Services
- Les changements de réglementation dans le secteur de la production d'énergie devraient créer des opportunités nouvelles à même d'étendre la gamme de services offerts par Altrad

➔ COHÉRENCE, CRÉDIBILITÉ ET RAYONNEMENT DE LA MARQUE ALTRAD

- Accroître la notoriété de la marque Altrad, notamment auprès des grands donneurs d'ordre industriels, afin qu'Altrad soit mondialement reconnu comme un acteur de premier rang dans le domaine des services à l'industrie.

➔ OBJECTIFS DE PERFORMANCE

+ 3 à 4 %
de chiffre d'affaires
en moyenne par an
(hors croissance externe)

+ 3 %
EBITDA

+ 8 à 15 %
de croissance annuelle
répartie entre la croissance organique et la croissance externe tout en préservant un ratio dette/EBITDA inférieur à 2

Free cash-flow
> 60 %
EBITDA

➔ LANCEMENT DU PROGRAMME WCES

Destiné à renforcer l'excellence à tous les niveaux de l'organisation et dans chacun des aspects de sa vie :

- Santé et sécurité
- Environnement et prévention des risques
- Fiabilité des produits et services
- Performance industrielle
- Qualité des processus opérationnels
- Développement des collaborateurs
- Innovation, croissance et développement

l'organisation le niveau de satisfaction maximal des acteurs compte tenu de leurs capacités propres et de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Prenant racine dans l'exigence et la persévérance autant que dans la collaboration et la bienveillance, l'excellence encourage l'expression des talents et vise efficacité, expertise, fiabilité, maîtrise et responsabilité. Elle est l'un des socles de la confiance sans laquelle aucune relation, personnelle ou professionnelle, ne peut s'épanouir durablement.

Elle suppose vitalité (curiosité, créativité, résilience, capacité à innover, passion), un état d'esprit résolument orienté croissance (appétence pour de nouveaux challenges), des objectifs clairs (sens d'une mission personnelle qui dépasse l'individu ou l'organisation pour satisfaire une vision plus globale), du leadership et la culture adéquate permettant leur propagation dans l'entreprise.

Nécessité dans un environnement économique compétitif, l'excellence est une chance de progrès et de réalisation pour chacun et pour tous.

La transformation engagée par le groupe Altrad implique de nous concentrer sur la création d'une chaîne de valeur centrée sur nos clients, qui nous différencie aujourd'hui et sur le long terme.

Honorer l'excellence opérationnelle à tous les niveaux de la chaîne de valeur

Composante essentielle de la culture d'entreprise d'Altrad, l'excellence opérationnelle constitue le moteur de notre performance durable ainsi que le socle sur lequel est assise la confiance que nous accordent nos partenaires.

Promouvoir l'excellence opérationnelle répond à une triple exigence de fiabilité, de sécurité et d'efficacité, lesquelles concernent toutes nos activités de production et de services ainsi que nos activités commerciales.

➔ **EXCELLER, C'EST** d'abord et avant tout promouvoir nos domaines de compétences, en d'autres termes faire ce que l'on sait bien faire, à savoir un service multidisciplinaire de standing international de tout premier ordre.

➔ UN LEADERSHIP AFFIRMÉ EN TANT QUE FOURNISSEUR UNIQUE DE SOLUTIONS INTÉGRÉES DANS LES SECTEURS :
- de l'échafaudage, de l'étai et de l'étaiement,
- de l'isolation et de la peinture,
- des services de maintenance, de la construction au déclassement,
- de l'inspection et du contrôle de conformité,
- de l'instrumentation électrique,
- des services d'ingénierie.

➔ **EXCELLER, C'EST** aussi recruter, développer et retenir des collaborateurs talentueux, engagés et professionnels, qui placent eux aussi la qualité de leur prestation et la satisfaction de leurs clients au cœur de leurs préoccupations. C'est aussi identifier les ressources qu'exige la croissance future du groupe et de ses activités.

➔ IDENTIFIER ET ACQUÉRIR LES TALENTS ET COMPÉTENCES QUI MÉRITENT D'ÊTRE RENFORCÉS :
- compétences en mécanique (design, fabrication, élévation, soudure…)
- savoir-faire en instrumentation électrique
- connaissances en gestion de projet et ingénierie

➔ **EXCELLER, C'EST** comprendre et devancer les besoins de nos clients grâce :
- à un réseau de collaborateurs solidement implantés localement, qui ont su développer et maintenir des relations de confiance ;
- à une équipe inventive et connectée à même de suivre les progrès de son industrie et de concevoir des offres de services et de produits innovantes.

➔ NOS CLIENTS EXIGENT QUALITÉ, FIABILITÉ ET SÉCURITÉ. ILS SONT À LA RECHERCHE :
- d'un interlocuteur unique et de confiance à même de s'engager dès l'initiation de leurs projets et de les accompagner tout au long du cycle de vie de leurs sites,
- de solutions intégrées,
- de processus lisibles et simplifiés,
- de conditions financières, économiques et contractuelles justes et adaptées.

➔ **EXCELLER, C'EST** également croître non seulement avec ambition, mais aussi avec raison, de manière à garantir à chaque étape du développement de l'organisation un service de qualité continue et comparable.

➔ POURSUIVRE LA STRATÉGIE D'EXPANSION ET DE MONTÉE EN COMPÉTENCE DU GROUPE EN :
- initiant de nouveaux partenariats dans des domaines stratégiques (*joint ventures*, *business relationships*…),
- complétant le portefeuille de sociétés.

La fiabilité et la sécurité figurent au premier rang des attentes de nos clients et contribuent directement à leurs propres performances et réputation.

Le groupe Altrad est de plus en plus reconnu à l'échelle internationale pour sa capacité à mener à bien des projets industriels complexes et d'envergure qui requièrent le plus haut niveau de sûreté.

Pour ce faire, le groupe innove et initie un nouveau programme dénommé *WCES, World Class Equipment & Services*, destiné à améliorer la performance de l'entreprise en visant l'excellence managériale, opérationnelle et industrielle, en conformité avec les standards internationaux, mais aussi les standards internes (KPIs…).

L'ambition de ce programme est l'exemplarité pour chacune des filiales du groupe en termes de :

- sécurité des personnes et de bien-être au travail ;
- qualité des produits et services ;
- performance économique et environnementale.

L'excellence opérationnelle ne peut être obtenue que par l'adhésion de tous au principe d'amélioration continue et à la valeur d'excellence, ainsi que par la diffusion en interne des meilleures pratiques, idées, méthodes et solutions d'origine interne ou externe.

Elle est soutenue par le développement au sein du groupe d'un réseau de centres d'excellence – les centres d'excellence Altrad ou AEC – à même de déployer les politiques et initiatives mises en œuvre aux plans locaux, régionaux et centraux. Véritables leviers opérationnels d'atteinte des objectifs à court, moyen et long terme du groupe, ces centres d'excellence sont implantés localement (si possible au sein de chaque filiale) et/ou régionalement, et au sein des *progress units*, notamment au sein de la PU en charge du *business development*.

L'ensemble des critères et, à terme, des initiatives et solutions pourra être centralisé au sein de l'intranet du groupe et mis ainsi à la disposition de tous pour permettre à chaque filiale de construire sa propre feuille de route et définir ses propres étapes d'implémentation du programme.

Atteindre et préserver l'excellence managériale, opérationnelle et industrielle est une démarche de long terme qui nécessitera un déploiement par étapes, pour chacun des aspects de la vie de l'entreprise concernés :

- santé et sécurité ;
- environnement et prévention des risques ;
- fiabilité des produits et services ;
- performance industrielle ;
- qualité des processus opérationnels ;
- développement des collaborateurs ;
- innovation, croissance et développement.

Excellence opérationnelle et satisfaction client sont intimement liées. Par la diffusion de son programme WCES, Altrad entend créer les conditions de l'intensification de sa culture d'excellence et impacter positivement non seulement sa performance, mais aussi l'enchantement de ses clients.

Placer le client au centre pour une satisfaction sans cesse renouvelée

Notre devise : "L'entreprise est une construction humaine faite par et pour les hommes."

Depuis sa création, le groupe Altrad :

- se construit autour de valeurs fortes et singulières qui placent le client au cœur de ses préoccupations, dans une conception humaniste du management incluant le respect des personnes et des différences culturelles ;
- s'attache à faire progresser de façon permanente son organisation et son processus décisionnel au service du client.

Pour réaliser son ambition, Altrad met en œuvre sa stratégie de transformation "Altrad 2020" centrée sur ses clients, garante de qualité et de valeur pour l'ensemble de ses partenaires et ainsi à même de préserver une croissance rentable dans la durée.

Objectifs

➔ INSTAURER ET ANIMER UNE TELLE CULTURE CLIENT à l'échelle du groupe sous-entend que chaque collaborateur, quels que soient son rôle, sa fonction, sa localisation géographique, son ancienneté au sein d'Altrad, soit convaincu que par ses actions et son comportement, il a le pouvoir de faire la différence.

➔ INSPIRER ET INCULQUER DE NOUVELLES COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE auprès des équipes de management existantes qui gèrent au quotidien la relation client.

➔ ZÉRO CLIENT PERDU

Concrètement, cet état d'esprit doit pouvoir se mettre au service de la conquête et de la préservation de nos clients. Ensemble, nous visons une rétention de 100 % de nos clients.

➔ ENCHANTER NOS CLIENTS

Chacun contribue à créer de la valeur pour les clients du groupe et a de l'impact pour créer de l'enchantement client.

➔ CELA SUPPOSE…

- de coordonner nos actions commerciales et de gestion de nos clients, grâce à une structure matricielle et flexible, de manière à maintenir et développer une relation client de première qualité aux plans local et régional et d'appréhender plus centralement les clients internationaux et grands comptes ;
- de favoriser une approche adaptée à chaque client, qui privilégie la personnalisation de l'ensemble des services, de la prestation industrielle à la gestion de la relation commerciale ;
- d'être la référence pour les clients, les fournisseurs et les équipes, en d'autres termes, d'avoir pour objectif commun et partagé d'être le partenaire de choix sur chacun de nos marchés.

➔ SE RAPPROCHER DE NOS CLIENTS…

Privilégier une écoute attentive des besoins explicites et implicites de nos clients…

- grâce à une solide implantation locale qui entretient une relation de proximité avec les clients et prospects ;
- grâce à un outil de CRM performant (données, analyses, mesure de satisfaction, scoring…) ;
- grâce à un dialogue permanent entre les filiales, les PU et la holding, animé par la PU *business development*.

➔ … SELON UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE ET PERSONNALISÉE

- Allouer nos ressources en fonction de nos clients, de leurs enjeux, de leur profil et de leur culture ;
- privilégier une approche cross-fonctionnelle et flexible du portefeuille client.

➔ … AFIN D'IMAGINER DES SOLUTIONS TECHNIQUES ET COMMERCIALES INNOVANTES, PERFORMANTES ET PERTINENTES

Pour satisfaire et anticiper les besoins actuels et futurs (biens et services) de chacun de nos clients.

Renforcer la cohérence, la notoriété et la visibilité de la marque Altrad

En s'imposant comme un acteur majeur de l'économie internationale, l'entreprise Altrad a dépassé le périmètre de ses métiers. Nous sommes entrés dans une nouvelle dynamique. La marque Altrad est aujourd'hui un atout concurrentiel décisif pour chaque filiale du groupe.

Notre ambition est de positionner notre marque Altrad comme la signature mondialement reconnue du partenaire privilégié de ses clients dans le domaine de l'équipement pour la construction et les services à l'industrie. Dans cette perspective, le groupe a engagé une politique de rebranding qui repense – dans un même mouvement et de manière à la fois pragmatique, stratégique et optimiste – la marque du groupe et de ses filiales.

Cette nouvelle bannière, qui nous rassemble tous, nous la voulons symbole de la grande aventure que nous construisons ensemble. Nous la voulons porteuse de nos valeurs fondatrices et humanistes : la passion et la liberté, la confiance mutuelle, la loyauté, le respect des cultures et de la différence, l'esprit d'équipe, l'amour du futur.

Identité

➔ QUELLE APPROCHE STRATÉGIQUE POUR FAIRE D'ALTRAD UNE MARQUE FORTE, INCONTOURNABLE ET DE RÉFÉRENCE, QUI INSPIRE LA CONFIANCE À NOS CLIENTS ?

Une approche traditionnelle de l'intégration des marques distinctes d'un groupe consiste en un double mouvement de renforcement de la cohésion de l'organisation et de la fédération de ses membres autour du nom dudit groupe.

Ce processus s'inscrit dans la durée (généralement plusieurs années) tant il est important de :

- préserver l'identité de la cible dans un premier temps ;
- respecter les cultures et particularités des différentes sociétés du groupe, voire de capitaliser sur la réputation de chacune ;
- construire une nouvelle identité harmonisée et commune en collaboration avec les différentes parties prenantes ;
- habituer pas à pas les collaborateurs et clients à la nouvelle identité dont la notoriété et la légitimité se construisent progressivement.

➔ PHASE 1. Chaque société nouvellement acquise conserve sa raison sociale / sa marque.

➔ PHASE 2. Est associé au nom de l'entreprise cible le nom de l'acquéreur. Ex. : Prezioso, *an Altrad Services Company*.
Au cours de cette même étape, il est possible de souligner l'appartenance de la cible au groupe en adoptant pour elle la même signature (*tagline*) que l'acquéreur.

➔ PHASE 3. Les chartes graphiques sont harmonisées progressivement et convergent :

- soit vers l'identité graphique de l'acquéreur ;
- soit vers une identité graphique nouvelle et commune à l'ensemble des sociétés du groupe.

➔ PHASE 4. Une fois la notoriété et la reconnaissance de l'acquéreur établies sur le(s) marché(s) considéré(s), le nom d'origine de la cible disparaît pour laisser place au seul nom de l'acquéreur.

➔ UN LOGO GROUPE DÉSORMAIS IDENTIFIABLE SUR L'ENSEMBLE DE SES MARCHÉS

ALTRAD

➔ 54 LOGOS DE FILIALES ASSOCIÉS AU LOGO GROUPE

ALTRAD + PRIORITÉ IDENTITAIRE COMPLÉMENT D'INFORMATION

➔ UN ENSEMBLE DE SIGNATURES DÉSORMAIS UNIFIÉ ET HARMONISÉ

sur toute la gamme des applications (papeterie : entêtes, cartes de visite, enveloppes – Print institutionnel – signatures de mail – templates Powerpoint).

ALTRAD
16, Avenue de la Gardie - 34510 Florensac - France
Tél. +33 (0)4 67 94 52 52 - Fax +33 (0)4 67 77 08 48 - E-mail : admin@altrad.com
www.altrad.com

➔ UNE TYPOGRAPHIE REVISITÉE ET UNIQUE À L'ENSEMBLE DES ENTITÉS

EXO Regular
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 0123456789
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ 0123456789

EXO Bold
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 0123456789
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ 0123456789

Capitaliser sur la réussite du MHR et des sportifs de haut niveau du réseau Altrad

Le pouvoir fédérateur du sport n'est plus à démontrer : le soutien que reçoivent les joueurs d'une équipe de la part de leurs supporters, l'attention médiatique qui entoure les grands événements sportifs nationaux et internationaux et le récit élogieux des itinéraires individuels et collectifs remarquables confèrent au sport et à ses héros une place particulière dans le cœur des hommes et des femmes et dans l'imaginaire collectif.

Altrad, propriétaire du Montpellier Hérault Rugby et sponsor officiel du XV de France

Depuis de nombreuses années, le groupe Altrad est un supporter de premier ordre du rugby national et international.

Partenaire privilégié du Montpellier Hérault Rugby Club, dont il est le mécène et propriétaire, il a contribué à son essor grâce à une stratégie de développement audacieuse et novatrice, inspirée des clés du succès du groupe et enracinée sur un socle de valeurs fondamentales.

Le Montpellier Hérault Rugby (MHR) fait valoir que tout comportement exemplaire prend sa source dans l'adoption d'un ensemble de valeurs communes et d'un code éthique. Aussi, il est primordial que chaque acteur du club y adhère pleinement et sincèrement, et soit à la fois le porte-parole et l'incarnation de ces valeurs.

Plus récemment, Altrad est devenu le sponsor officiel de l'équipe de France de rugby. Au-delà de la passion de Mohed Altrad pour le rugby à l'origine de cette nouvelle collaboration, le groupe affiche ainsi l'ambition de sa trajectoire qui, à l'instar de celle de l'équipe nationale, vise la première marche du podium et s'appuie sur une équipe performante d'hommes et de femmes engagés, motivés et passionnés.

Sport collectif d'opposition frontale, où les joueurs sont confrontés à la variété et à la rudesse des oppositions guerrières, le rugby s'est choisi un mode spécifique de conduite, des valeurs tempérant la "brutalité" du jeu.

- Le jeu est rendu possible et acquiert une forme de noblesse grâce notamment à 1. la coopération entre les partenaires, le respect d'autrui, le courage et la solidarité indispensables dès lors qu'il existe des possibilités d'affrontement physique et d'atteinte à la motivation (aléas des scores, durée des matches, conditions climatiques difficiles…), et 2. à la convivialité (échange festif de la troisième mi-temps permettant de limiter la rivalité au moment du jeu et de dépasser les éventuelles rancœurs).
- L'exigence de fraternité ne s'impose pas parce qu'il y a ressemblance entre les hommes, ou la certitude qu'ils appartiennent à un genre commun, mais elle découle de la responsabilité de chacun en face d'un visage le regardant comme absolument étranger.

En énonçant et expliquant les valeurs qui l'animent, une organisation dit ce qui est important pour elle, au-delà de ses objectifs strictement financiers, économiques ou stratégiques. Elle indique sa place dans une communauté plus large, les idéaux qu'elle défend, les positions qui sont les siennes sur certains sujets de société (environnement, durabilité, formation, intégration…) et comment elle envisage de contribuer à leur défense.

Toute valeur est une boussole et une vitrine pour l'organisation qu'elle décrit, tant pour ses membres (actuels et à venir) que pour l'ensemble de ses contreparties et l'opinion publique.

Respect, solidarité, courage, convivialité et humilité sont les valeurs à la fois distinctes et liées que s'est choisies le MHR, à l'instar du groupe Altrad.

Capitaliser sur la réussite du MHR et du XV de France

COURAGE

Nous sommes désireux de nous surpasser, de repousser nos limites, d'innover et d'explorer de nouvelles manières de penser et de travailler.

Ce que nous faisons n'est pas simple : nous sommes des entrepreneurs; à ce titre, nous prenons des risques et relevons des défis en permanence.

Notre objectif est toujours d'atteindre les meilleurs résultats, quelles que soient les difficultés rencontrées.

HUMILITÉ

Nous sommes ouverts à différents points de vue et sommes convaincus que nous pouvons apprendre de tous, de tout, partout.

Nous agissons et dirigeons dans le souci de l'inclusion.

Nous apprenons de nos erreurs comme de nos succès et gardons nos compétiteurs dans la plus haute estime, sans jamais les sous-estimer.

À l'occasion de chaque projet, nous recherchons et offrons un feedback sincère et constructif pour atteindre nos objectifs par l'amélioration continue.

RESPECT

Nous prenons et acceptons nos responsabilités collectives et individuelles afin de nous prémunir contre toute situation susceptible de menacer la santé et la sécurité de chacun et de notre environnement de travail.

Nous traitons chaque personne avec considération.

Dans la conduite de nos affaires, nous agissons en accord avec les plus hauts standards de transparence, d'intégrité et d'honnêteté.

Nous cultivons un sens élevé des responsabilités à l'égard de toutes les parties prenantes du groupe et de l'environnement dans lequel nous travaillons.

SOLIDARITÉ

La solidarité parle de travail d'équipe et de fiabilité.

Nous collaborons et contribuons aux différents projets que nous engageons en partageant nos idées et les opportunités, notre savoir, notre savoir-faire et nos ressources.

Nous nous soutenons les uns les autres et défendons chacun justement.

Nous cultivons des relations ouvertes et collaboratives et plaçons le bien commun au-dessus des intérêts personnels.

CONVIVIALITÉ

Au quotidien, nous nous efforçons de créer un environnement de travail à l'image de nos équipes et de leur culture, fondé sur l'engagement et l'ouverture d'esprit.

Ensemble, nous favorisons le partage et la collaboration dans la convivialité.

Nous célébrons le succès et combinons excellence et travail d'équipe cross-fonctionnel afin de produire des idées originales et ambitieuses et des résultats exceptionnels.

Parce qu'il célèbre la ténacité, le dépassement de soi, la résilience et l'excellence, le sport est une magnifique source d'inspiration autant qu'une illustration de ce qu'ensemble nous accomplissons.

Quels ponts jeter entre le MHR, le réseau de sportifs de haut niveau qu'entretient Altrad et le groupe ?

Autour d'une dizaine d'événements par an, dont la moitié se déroule dans le cadre du tournoi des Six Nations, Altrad invite clients et partenaires à célébrer l'excellence, l'initiative, l'esprit d'équipe et le courage. Plusieurs centaines de personnes sont réunies et ont le plaisir et le privilège de partager un moment de convivialité, de rencontrer les plus grands joueurs de rugby et même de recevoir des maillots et ballons dédicacés du MHR et de l'équipe de France.

Altrad envisage d'exporter ce concept ailleurs dans le monde, notamment en Asie et au Moyen-Orient, dans le cadre du tournoi des Cinq Nations asiatique et de l'Asian Rugby Championship. Si le rugby demeure un sport encore relativement "modeste" en Asie, il bénéficie du dynamisme de l'association World Rugby et de l'Asia Rugby, l'organisme

qui gère le rugby à XV en Asie. Contribuer à l'accroissement de la notoriété de ce sport dans une partie du globe où Altrad est de plus en plus présent participe de la stratégie de rayonnement du groupe.

Une dizaine d'événements d'ampleur pourraient être créés à Singapour, en Australie, au Qatar […] autour des rencontres les plus prestigieuses.

Altrad réfléchit actuellement à développer des concepts d'événements originaux, autour du rugby, reproductibles dans plusieurs régions du monde, afin de célébrer le succès et d'inspirer l'excellence.

Célébrer le succès & inspirer l'excellence

Développer une stratégie de communication et de promotion de la marque Altrad en capitalisant sur la réussite de sportifs et personnalités reconnus et admirés qui incarnent les valeurs du groupe.

➔ INVITATION VIP
à des événements sportifs d'envergure nationale et mondiale.

- Invitation individuelle ou collective à l'occasion de rencontres sportives prestigieuses et emblématiques :

– rugby (loge présidentielle) : match du top14, championnats…
– tennis : roland-garros
– jeux olympiques et para-olympiques
– championnats d'athlétisme… ;

- rencontres personnalisées et exclusives avec les joueurs à l'issue du match ;
- cadeaux symboliques (ballons et maillots signés, vin daté du jour de l'événement…).

➔ CRÉATION D'ÉVÉNEMENTS UNIQUES ET PRIVILÉGIÉS
auxquels sont invités sportifs et/ou personnalités et clients

- Lancement d'un nouveau produit ou célébration d'une nouvelle acquisition ;
- organisation de conférences sur un sujet d'actualité "business" donné ;
- création de séminaires thématiques ;
- invitation de clients spécifiques à un séminaire d'entreprise du groupe ;
- organisation d'un séjour thématique ;
- création d'un nouvel événement sportif ou éducatif ("marathon de l'innovation"…).

➔ CRÉATION DE STRUCTURES *AD HOC* DEDIÉES ET DE COMPÉTITIONS
auxquelles participent des collaborateurs du groupe, des clients et des personnalités du monde économique, scientifique, universitaire, sportif (participation active, sponsoring, mécénat, interventions ponctuelles…)

- Création de laboratoires de recherche et de développement sur le mode de l'innovation ouverte ;
- création d'une association à but philanthropique ou humanitaire ;
- création d'un centre de formation original (école de management innovante, centre de formation dédié à un public particulier…) ;
- création d'une pépinière d'entreprises ;
- création d'un prix/concours (innovation, entreprendre…) à l'échelle nationale voire internationale.

Ensemble, célébrons la passion

Des premières ébauches sont en cours de design, comme la création d'un concept innovant, alliant la passion du sport et des thématiques business.

Il s'agirait pour Altrad d'inviter – à l'occasion d'un événement sportif du monde de l'ovalie (rencontres du MHR, matches du XV de France et autres) – clients, collaborateurs, partenaires du groupe afin de partager sur un thème donné, animé par des *keynote speakers* et personnalités du monde des affaires, artistique, scientifique, politique, universitaire…

Seraient ainsi conçues 5 journées annuelles, dont le programme reste encore à préciser dans les détails, mais dont la structure pourrait s'articuler comme suit :

Les journées passion & réflexion d'Altrad

1. CONFÉRENCE
Une thématique inspirante

Conférence animée par un *keynote speaker* de renommée nationale ou d'envergure internationale, issu du monde sportif, scientifique, universitaire, artistique, business, politique…
au sein de la PU BD en vue de l'établissement d'une short list.

➔ EXEMPLES DE THÈMES
- La résilience
- Le courage
- La passion, moteur de succès ?
- La diversité, clé de l'innovation ?
- Etc.

➔ ILLUSTRATION DU THÈME
au travers de films réalisés au sein du groupe Altrad.

2. TABLES RONDES
Des débats constructifs

Série de tables rondes facilitées par des directeurs du groupe, mêlant clients, collaborateurs et autres partenaires, et déclinant le thème de la journée en plusieurs questions et sujets.

3. ÉVÉNEMENT SPORTIF
Un événement de prestige

Une rencontre du monde de l'ovalie : MHR, Équipe de France…
Autres événements sportifs de prestige.

4. SOIRÉE FESTIVE
Une célébration conviviale

Cocktail, dîner, spectacle, rencontre avec l'équipe dirigeante du groupe et les sportifs du réseau Altrad…

SANTÉ, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT ET ÉTHIQUE : LA POLITIQUE RSE DU GROUPE

Au sein d'Altrad, santé, sécurité et bien-être relèvent de la responsabilité de tous et de chacun, à son niveau et dans le périmètre de ses responsabilités, pour soi et pour ceux qui les entourent.

Plus encore, la sécurité est une valeur indiscutable à laquelle chacun se doit d'adhérer pleinement et en conscience. Elle imprègne chacune des décisions que nous prenons et des actions que nous mettons en œuvre.

Le groupe encourage une culture de leadership tournée vers la sécurité et de prévention des incidents à tous les niveaux de l'organisation et à chacun des stades de nos opérations, mettant en œuvre les standards internationaux les plus exigeants. Nos collaborateurs et nos partenaires s'appliquent chaque jour à respecter les normes de sécurité les plus strictes, que ce soit au sein de nos installations, de nos sites opérationnels ou encore dans nos locaux administratifs.

Indissociable de la notion de sécurité, le respect de l'environnement et la défense d'un haut niveau d'éthique complètent la charte RSE qui engage Altrad et chacun de ses collaborateurs.

Engager chacun dans notre culture d'excellence RSE

Historiquement, nos filiales mettent en place, à leur niveau, un système de management HSE (santé, sécurité et environnement), avec des objectifs clairs en termes de résultats à atteindre.

Au-delà des résultats chiffrés, nous avons mis en place à l'échelle du groupe un processus visant à garantir l'ancrage profond et durable de notre culture sécurité.

Chez Altrad, nous sommes en effet persuadés qu'une culture sécurité intégrée va au-delà de la simple application d'un ensemble de politiques et de procédures, soumises à l'autorité et à la hiérarchie. C'est plutôt le résultat d'une approche globale de la sécurité qui intègre chaque collaborateur au sein de l'organisation, dans tous les pays où nous sommes présents, depuis les opérateurs terrain jusqu'à la direction générale, en passant par le personnel administratif.

Mieux encore, notre politique RSE fait partie intégrante de notre approche d'excellence opérationnelle.

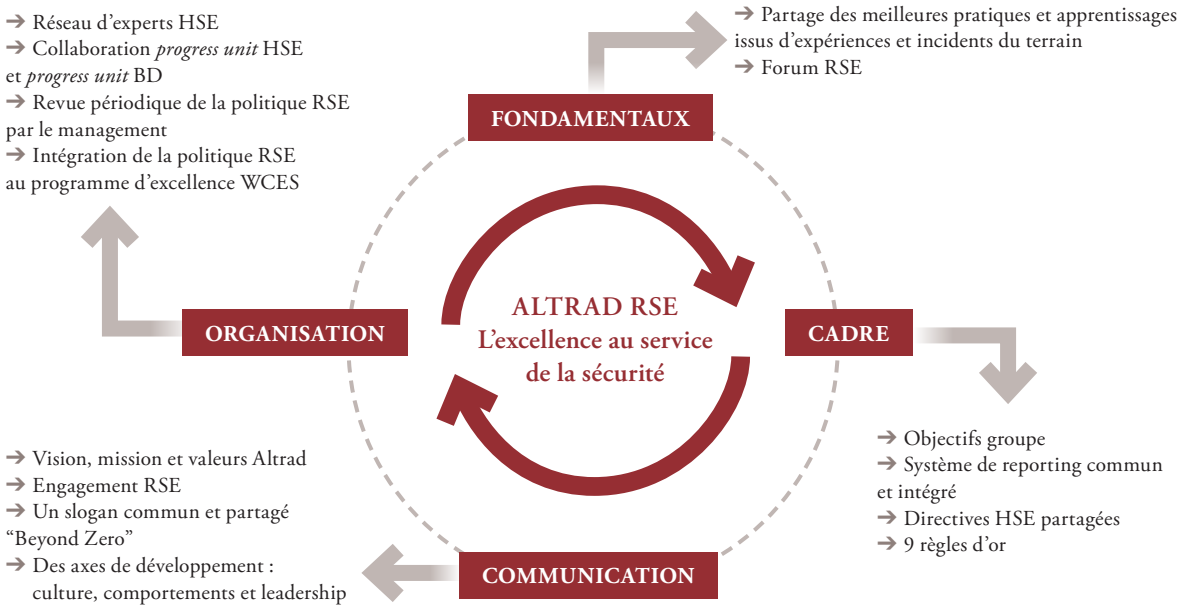
Intégré à la stratégie de transformation Altrad 2020, le programme *WCES, World Class Equipment & Services* ambitionne d'améliorer la performance de l'entreprise en visant l'excellence dans tous les domaines. Il est ici proposé à l'ensemble de nos filiales et *progress units* de revoir la politique RSE actuellement en vigueur. Suite à un état des lieux exhaustif, une cartographie des zones d'amélioration sera établie et un plan d'actions à engager sera conçu par les équipes, au plus près des situations concernées, et coordonné par la *progress unit* en charge. Chaque *business unit* s'engage à promouvoir et développer une politique HSE de tout premier ordre, en phase avec les principes de subsidiarité évoqués dans la charte du groupe Altrad.

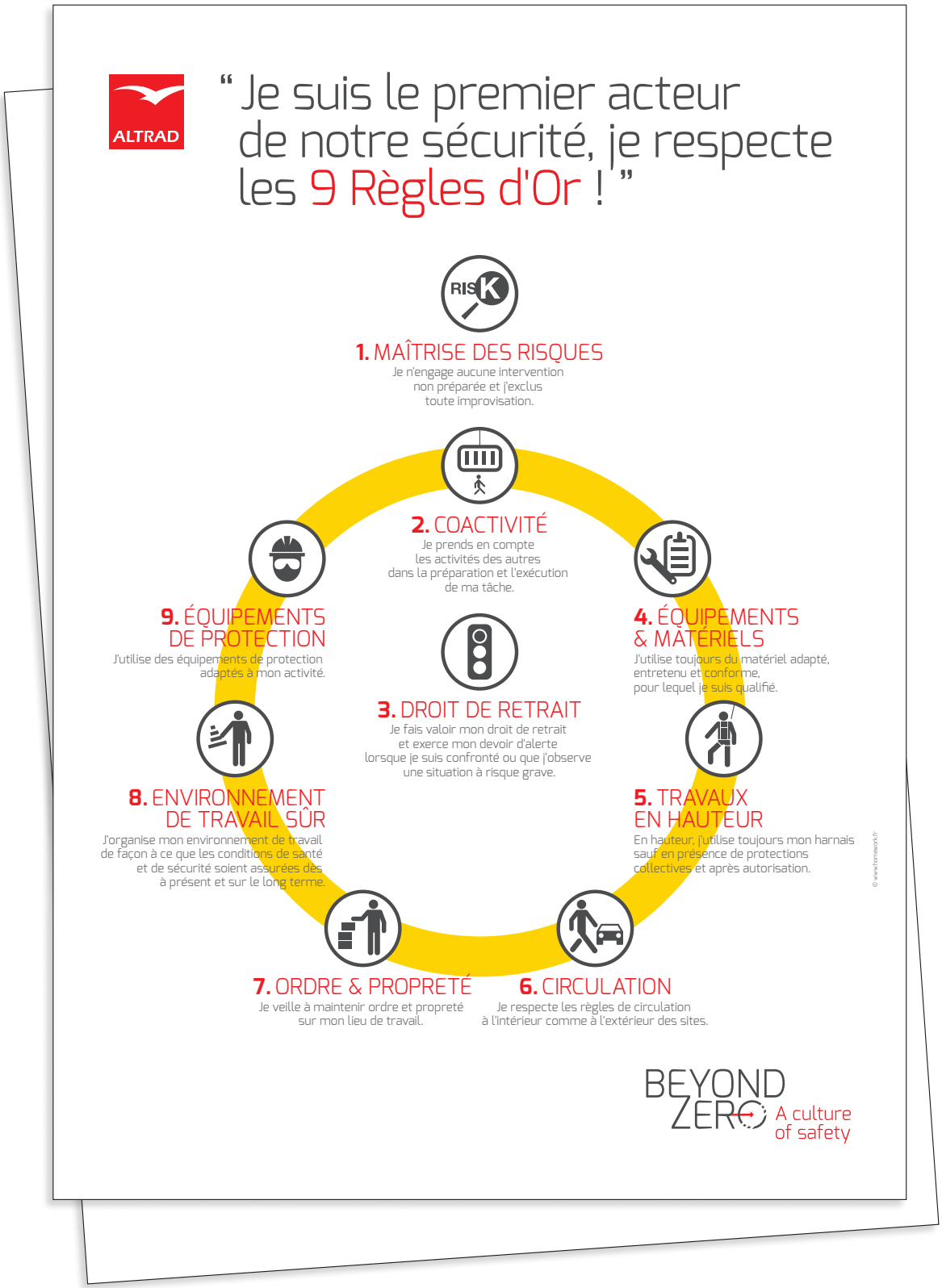
Notre objectif – aujourd'hui comme hier – demeure d'aller au-delà des exigences légales afin d'offrir à l'ensemble de nos partenaires un environnement de travail sûr et respectueux de la planète.

Déployer notre politique de sécurité

Afin de mettre en œuvre avec succès la politique RSE du groupe, chaque entité d'Altrad se doit d'agir selon nos règles d'or et d'intégrer une série de facteurs déterminants et éléments clés pour déployer notre culture de sécurité.

La stratégie de transformation du groupe




ALTRAD
“ Je suis le premier acteur de notre sécurité, je respecte les 9 Règles d'Or ! ”
RISK
1. MAÎTRISE DES RISQUES
Je n'engage aucune intervention non préparée et j'exclus toute improvisation.
2. COACTIVITÉ
Je prends en compte les activités des autres dans la préparation et l'exécution de ma tâche.
3. DROIT DE RETRAIT
Je fais valoir mon droit de retrait et exerce mon devoir d'alerte lorsque je suis confronté ou que j'observe une situation à risque grave.
4. ÉQUIPEMENTS & MATÉRIELS
J'utilise toujours du matériel adapté, entretenu et conforme, pour lequel je suis qualifié.
5. TRAVAUX EN HAUTEUR
En hauteur, j'utilise toujours mon harnais sauf en présence de protections collectives et après autorisation.
6. CIRCULATION
Je respecte les règles de circulation à l'intérieur comme à l'extérieur des sites.
7. ORDRE & PROPRETÉ
Je veille à maintenir ordre et propreté sur mon lieu de travail.
8. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR
J'organise mon environnement de travail de façon à ce que les conditions de santé et de sécurité soient assurées dès à présent et sur le long terme.
9. ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION
J'utilise des équipements de protection adaptés à mon activité.
BEYOND ZERO
A culture of safety

La politique RSE du groupe fait l'objet d'un monitoring permanent afin de garantir à chaque instant un niveau d'excellence optimal et d'impliquer chaque jour un peu plus l'ensemble des collaborateurs d'Altrad.

Son intégration au sein du programme WCES et du périmètre de responsabilité des PU RSE et BD permettra de faire progresser la sécurité, la santé, l'environnement et l'éthique à tous les niveaux de l'organisation et à chaque étape du processus de création de valeur.

Nos 9 règles d'or RSE

Nos règles d'or sécurité concourent à la mise en place d'un programme d'amélioration continue visant à ancrer la sécurité dans notre culture. Elles symbolisent notre engagement : ainsi, avec nos collaborateurs et nos partenaires, nous veillons à respecter les normes de sécurité les plus rigoureuses, quelle que soit la situation.

Les 9 éléments clés

- Être source d'inspiration pour encourager les attitudes positives vis-à-vis de la sécurité.
- Faire de la sécurité une valeur fondamentale partagée par tous.
- Mettre l'accent sur l'importance des risques majeurs et sur notre stratégie de prévention.
- Faire partager la vision sécurité et les responsabilités entre collaborateurs et management.
- Encourager l'intervention individuelle à travers la coopération et le dialogue.
- Maintenir la cohérence et assurer la pérennité dans nos décisions et nos actions au quotidien.
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes.
- Développer le leadership en matière de sécurité sur l'ensemble de la ligne hiérarchique, quel que soit le niveau ou le poste occupés.
- S'engager dans une démarche à long terme.

Adopter un comportement éthique exemplaire

L'intégrité est une condition essentielle de la conduite des affaires, non seulement parce que les réglementations nationales et internationales ont intensifié le risque et les conséquences négatives d'un comportement illégal ou illicite, mais également parce que l'intégrité permet d'assurer une santé financière durable et stable. Le groupe Altrad se définit par son adhésion aux valeurs d'honnêteté et de concurrence équitable qui l'accompagneront dans son succès.

Depuis son origine, le groupe Altrad s'emploie à incarner et faire vivre des valeurs humanistes fortes. Il adhère à des principes qui lui permettent de veiller à la protection et au bien-être de ses collaborateurs et plus généralement des personnes travaillant pour lui. Parallèlement, le groupe veille à la protection de ses actifs et au respect des règles comptables et éthiques.

Cela emprunte la voie :

➔ de la promotion d'un comportement et d'une conduite irréprochables consignés dans un code de conduite, une charte de valeurs, des règlements intérieurs et autres publications digitales du groupe ;

➔ du développement d'une culture de conformité :

- respect attentif de la déontologie et des valeurs internes,

- respect de la légalité et des règles en matière de droit de la concurrence,
- prévention de la corruption,
- mise en place d'un programme de conformité et d'équipes dédiées à tous les niveaux du groupe (formation, *best practices*…) ;

➔ de l'implémentation du plus haut niveau de sécurité des installations, des biens, des systèmes, afin d'offrir à nos clients et nos collaborateurs un environnement sûr et fiable ;

➔ de l'encouragement de l'écoresponsabilité dans une logique de durabilité étendue à l'ensemble de nos produits et services.

Un comité Éthique veille à la bonne application du code de conduite et au respect des principes et valeurs éthiques du groupe, que sont :
- l'hygiène et la sécurité ;
- le respect mutuel ;
- les droits de l'homme ;
- les conflits d'intérêts ;
- la protection des actifs du groupe ;
- la prévention et la lutte contre les irrégularités comptables ;
- la conformité et la lutte contre toute forme de corruption publique/privée, active/passive, directe/indirecte ;
- la conformité au droit de la concurrence ;
- la lutte contre le blanchiment d'argent.

Partie intégrante de la culture du groupe, ces valeurs et principes engagent nos collaborateurs autant qu'elles engagent Altrad à l'égard de ses équipes, de ses clients, de ses fournisseurs et de tous les autres partenaires et interlocuteurs.

La mise en œuvre du code de conduite est suivie par le responsable Éthique du groupe sous la supervision du comité Éthique du groupe.

Ce dernier se réunit au moins une fois par an pour évaluer les risques et modifier le présent code, le cas échéant.

Le responsable Éthique du groupe s'appuie sur un réseau de correspondants éthiques locaux nommés au sein de chaque entité ou direction régionale du groupe. Ces correspondants éthiques locaux sont chargés de la mise en œuvre et du suivi du code de conduite au sein de l'entité ou de la direction dont ils dépendent.

QUALITÉ ET PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS

Altrad est aujourd'hui un leader international dans le domaine de services de maintenance à l'industrie et de l'équipement pour la construction.

Les acquisitions réalisées ces dernières années ont permis au groupe de connaître une croissance substantielle.

Désormais, Altrad offre une activité multidisciplinaire stable, diversifiée et équilibrée.

Notre activité se répartit entre deux secteurs : la branche Services représente 80 % et la branche Équipement 20 %.

La multiplicité de ses sources de revenus, la pluralité de ses marchés et une présence géographique diversifiée permettent au groupe de bénéficier d'une stabilité certaine et de faire preuve d'une capacité de résilience affirmée.

Avec à sa tête une équipe de management et d'opérationnels expérimentés et de toute première qualité, Altrad dispose d'une structure organisationnelle et managériale stable et performante.

Les indicateurs de la santé du groupe sont solides et encourageants :

Santé financière	Stratégie
• Un modèle économique étayé par un cash-flow ferme et soutenu issu de contrats de maintenance pluriannuels • Une création de valeur et des indicateurs de performance financière et de croissance continue qui ont fait leurs preuves • Un bilan solide avec des leviers financiers modérés, un profil de cash-flows et de gains robustes • Des marges opérationnelles résistantes et durables atteintes grâce à la mise en œuvre d'un mix services et marchés • Un carnet de commande de près de 3 milliards d'euros qui autorise une bonne visibilité quant aux chiffres d'affaires et résultats futurs • Un capital majoritairement familial, détenu par un actionnariat stable, solidaire et soutenant qui partage une vision à long terme commune • Une participation remarquable de l'État français au travers d'un investissement en capital de 10 % *via* la banque d'investissement BPI, laquelle détient également des obligations convertibles et des obligations remboursables en actions • Recours à la compétence d'investisseurs prestigieux et de partenaires financiers pour soutenir la croissance du groupe et ses investissements	• Notre vision : devenir le leader mondial multidisciplinaire des services à l'industrie sur les marchés clés autour du globe • Une stratégie de croissance externe claire basée sur des acquisitions complémentaires et créatrices de valeur • Une stratégie de croissance organique profitant des opportunités de gains d'exploitation, synergies et économies d'échelle • Une veille active des opportunités d'activités complémentaires susceptibles de renforcer nos capacités de distribution • La consolidation de notre réputation et notre légitimité au travers de notre capacité à créer des synergies et à maîtriser les coûts grâce aux acquisitions • Le maintien du rôle fondamental que joue l'activité équipement au sein de notre politique de croissance • La mise en place d'une fonction *business development* de première importance pour accroître la proximité client et le succès de nos projets majeurs

Clients	Marchés (en % du total des ventes)
• Une présence internationale avec des opérations d'échelle mondiale (à l'exclusion du continent américain) • Un impressionnant portefeuille de clients industriels *blue chips* de renommée mondiale sur tous nos marchés cibles • Une offre services élargie et une présence mondiale renforcée qui bénéficient à l'ensemble de nos clients • Des compétences spéciales et pointues ayant fait leurs preuves sur des projets multisectoriels de grande envergure • Une présence dans 49 pays et des représentations dans plus de 100 pays • Des savoir-faire à même d'offrir des solutions intégrées à toutes les demandes de nos clients • Un processus de rebranding en cours pour accroître la notoriété et la reconnaissance de la marque Altrad	• Pétrole et gaz : 50 % • Construction : 21 % • *Process* : 19 % • Énergie : 11 % • Accent porté sur les services de maintenance, qui offre au groupe une protection contre la volatilité cyclique du secteur de l'énergie • Identification d'opportunités intéressantes dans le secteur de l'énergie • Volonté de positionner le groupe dans le secteur des énergies renouvelables, secteur clé en termes de RSE et de développement durable

Investir selon un processus rigoureux de sélection des opportunités

La sélection de nouvelles opportunités et d'investissements dans de nouvelles activités suit un processus à la fois rigoureux et collaboratif.

Afin de le rendre toujours plus efficace et de limiter au maximum la perte d'informations et donc d'opportunités, Altrad entend favoriser plus avant encore une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes.

Dans cette perspective, le groupe met en place une nouvelle fonction de *business development*, à la fois centralisée (*progress unit business development*) et locale (ensemble du réseau commercial du groupe), dont la principale mission est d'assurer la croissance de l'entreprise grâce à un développement commercial coordonné, maîtrisé et optimisé (cf. infra).

Faire évoluer le périmètre des activités en appui à la stratégie du groupe

L'évolution de ce périmètre est une fonction d'un double mouvement de croissance interne et de croissance par acquisition.

Croissance organique

- Identifier les opportunités de ventes croisées au sein du portefeuille de clients *blue chips*, en particulier grâce aux synergies entre les activités équipement et services.
- Favoriser la migration des contrats de construction vers des contrats durables (long terme) de maintenance.
- Développer la proximité avec nos clients et les accompagner dans les différentes étapes de leurs projets les plus importants et significatifs.
- Mettre en place des équipes de *business development* et des équipes opérationnelles multidisciplinaires à même de travailler en mode projet et de satisfaire les besoins de nos clients, lesquels besoins peuvent être résumés ainsi :
  - performance sécuritaire accrue ;
  - capacité de production augmentée sur leurs actifs ;
  - performance opérationnelle accentuée (plus de temps consacré au cœur d'activité de nos clients).

Croissance externe

Quelle que soit leur nature, les investissements sont essentiels à la croissance du groupe. Ils s'inscrivent dans une stratégie d'expansion destinée à conférer au groupe Altrad une dimension internationale et un positionnement leader sur l'ensemble de ses marchés et métiers.

Ils visent également – à terme – à faire du groupe l'interlocuteur multidisciplinaire unique et privilégié de ses clients en leur offrant une solution intégrée couvrant l'ensemble du spectre des disciplines SIPM, inspection, instrumentation électrique et ingénierie.

Ces investissements sont aussi indispensables pour soutenir l'innovation, renforcer les compétences du groupe et lui permettre d'apporter à ses clients des réponses novatrices et efficaces à même de satisfaire leurs propres exigences et enjeux.

Notre défi est de faire évoluer le périmètre des activités en appui à cette stratégie, sans fragiliser durablement l'ensemble et en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes à moyen et long terme. Dans le cadre de sa politique de croissance stratégique et de son programme Altrad 2020, le groupe se fixe un objectif de poursuite de son développement. En fonction des opportunités de marché détectées et convertibles en investissements potentiellement rentables, Altrad envisage de croître entre 8 et 15 % par an, associant croissance interne et acquisitions externes.

Étapes principales

1. IDENTIFICATION

- Détection des opportunités d'investissement soit au niveau local ou régional, soit au niveau de la *progress unit* BD, soit au niveau de la holding
- Première étape de réflexion menée au sein de la PU BD en vue de l'établissement d'une short list

2. SÉLECTION ET MISE EN ŒUVRE

Le comité de sélection composé du président, du directeur général et des membres de la PU BD :

- analyse la ou les opportunités et la création de valeur escomptée ;
- alloue les ressources d'étude approfondie de faisabilité ;
- valide la pertinence du projet et sa conformité avec le plan stratégique.

3. REVUE DES INVESTISSEMENTS

- Constitution d'une équipe projet dédiée pour piloter le projet
- Suivi des investissements par les comités de revue des investissements organisés au niveau local / régional et comprenant un membre au moins de la PU BD

Équipes impliquées

COMITÉ DE SÉLECTION
Composé du président du groupe, du directeur général, des membres de la PU, le responsable de la PU régionale concernée
General counsel

ÉQUIPES FUSIONS & ACQUISITIONS
Experts financiers, juridiques et stratégiques internes et externes
Vérification de la viabilité du projet et de sa rentabilité potentielle

ÉQUIPES DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL
En amont du projet
Commerciaux des filiales et régionaux
Responsables des filiales

ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES
Pilotage du projet en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes au projet

ÉQUIPES D'INGÉNIERIE
Élaboration de la solution technique
Évaluation du montant d'investissement induit

COMMUNICATION ET DIALOGUE PERMANENTS

Tout au long du projet, de son initiation à la revue de son succès, en passant par l'implémentation, les personnes associées échangent entre elles (intranet, reporting, réunions régulières…) et assurent un dialogue permanent et transparent avec le client afin d'ajuster en continu le projet aux enjeux, de piloter les risques inhérents au projet, d'assurer les bénéfices opérationnels et financiers immédiats, à moyen et long terme.

Des critères de sélection exigeants, clairs et multiples

→ COHÉRENCE DE L'INVESTISSEMENT
Pertinence de l'acquisition de la cible vis-à-vis de la stratégie du groupe (acquisition de compétences indispensables, de métiers à même de compléter l'offre du groupe…)

→ POINT DE VIGILANCE
- Timing
- Intégration de la nouvelle entité dans la culture du groupe

→ LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE
Opportunité de renforcement d'un positionnement existant ou de pénétration d'un nouveau territoire

→ ACTIVITÉ NOVATRICE
Identification d'un métier, service ou produit à même d'ajouter une plus-value au portefeuille d'activités du groupe

→ POINT DE VIGILANCE
- Identifier les synergies éventuelles
- Éviter la compétition interne ou le cannibalisme de certaines de nos activités existantes

→ QUALITÉ DE L'INVESTISSEMENT
Évaluation de la cible et du coût total de l'opération par l'analyse précise des indicateurs financiers (profitabilité, éléments financiers du groupe…)

→ POINT DE VIGILANCE
- Définition du juste prix
- Montage financier adéquat à même de limiter les tensions financières du groupe (endettement, cash-flow…)

→ RESPONSABILITÉ SOCIALE, SÉCURITÉ ET ÉTHIQUE
Exigence absolue de respect de la légalité et des valeurs du groupe

Investir de manière différenciée selon les zones géographiques et profiter des opportunités de croissance permet et permettra au groupe Altrad de renforcer sa compétitivité, sa notoriété et sa crédibilité auprès de ses clients tout en garantissant toujours la fiabilité et la sécurité qu'il se doit d'offrir à tous ses partenaires internes et externes.

L'évolution du périmètre des activités d'Altrad s'inscrit dans la stratégie de croissance du groupe, et se décline selon quatre axes principaux :

- optimiser le périmètre du groupe sur ses marchés actuels (acquisitions, cessions, restructurations) ;
- renforcer le profil multidisciplinaire du groupe afin de lui permettre :
  - d'être l'interface unique de ses clients sur l'ensemble du cycle de vie de leurs actifs,
  - de délivrer des solutions intégrées couvrant le spectre complet des activités SIPM, inspection, instrumentation électrique, ingénierie ;
- réaliser des acquisitions pour capter la croissance des pays émergents ;
- réaliser des acquisitions pour s'implanter sur des marchés adjacents.

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT RENFORCÉE ET INNOVATION OUVERTE

La recherche et l'innovation sont l'un des piliers de la stratégie du groupe, en ce qu'elles participent à l'augmentation de l'offre de produits et de services et à la création de solutions à forte valeur ajoutée.

Pourquoi l'innovation ouverte ?

Dans un marché compétitif et changeant, où les exigences des clients témoignent d'un appétit croissant pour la nouveauté, le service, la rapidité, la simplicité, la responsabilité, la personnalisation voire la gratuité, les entreprises sont engagées dans un mouvement d'amélioration continue et d'adaptation constante, proactive et volontaire à leur environnement.

L'innovation permet au groupe Altrad de garantir sa compétitivité, d'ouvrir de nouveaux marchés, de créer plus de valeur pour ses clients et d'être plus performant.

Appuyée sur ses départements de recherche & développement, l'innovation intervient à tous les niveaux de l'organisation et concerne tous les domaines de son activité. Organisationnelle, managériale, commerciale, technique, elle participe à l'amélioration de la sécurité des biens, des services et des personnes, mais aussi de l'expérience client au sens large.

Le groupe Altrad engage aujourd'hui une démarche d'innovation ouverte, adossée au dispositif interne existant, qui repose sur le renforcement de partenariats et la mise en place de nouvelles collaborations.

Autorisée par les progrès technologiques et le développement du digital, confortée par un socle de valeurs communes et la croyance qu'une coopération véritable est possible, cette innovation ouverte permettra le renforcement des liens du groupe avec un écosystème mondial de l'innovation.

Faisant l'audacieux pari de la confiance, du partage et de l'intelligence collective, le groupe Altrad entend développer ses activités de R&D et tisser un réseau d'interactions fructueuses non seulement en interne, mais aussi avec des clients, d'autres entreprises, des start-up, des fournisseurs, des universités, des écoles et des instituts de recherche.

Nous sommes convaincus que la construction d'un tel réseau constituera un atout décisif pour mieux anticiper les évolutions des marchés, les usages professionnels et les pratiques organisationnelles. Elle nous permettra d'explorer de nouvelles opportunités de croissance, de nous différencier valablement et durablement et d'accompagner avec pertinence nos clients dans leurs propres défis.

Investir dans la R&D

Désireux d'augmenter la valeur ajoutée de ses produits et services, le groupe Altrad s'engage dans une politique stratégique de développement de la recherche et de l'innovation.

Il mise sur ces deux leviers pour se différencier plus avant auprès de ses clients actuels et futurs, à tous les niveaux de la chaîne de valeur, depuis la création jusqu'à la conception de biens et de services, en passant par leur commercialisation.

La R&D fait partie intégrante de la stratégie d'excellence mise en œuvre par Altrad et contribue au renforcement de la compétitivité du groupe.

La R&D en actions

Le groupe confère un nouvel élan à sa politique R&D par la mise en œuvre d'une série d'actions concrètes, parmi lesquelles :

- augmentation du budget consacré à la R&D ;
- mise en place de programmes de R&D stratégiques et transversaux afin d'alimenter la croissance du groupe ;
- déploiement d'une culture de l'innovation dans l'ensemble des filiales, diffusée et coordonnée par la *progress unit* BD.

Encourager l'innovation ouverte

La transformation du paysage compétitif et l'ouverture des mentalités à la notion de collaboration accrue et étendue créent un espace nouveau propice à l'implémentation d'une innovation ouverte.

Convaincu qu'il s'agit d'un accélérateur de business, Altrad fait le pari audacieux d'une dynamique d'ouverture et d'une innovation collaborative étendue à ses clients et parties tierces, soutenue par des équipes recherche & développement renforcées, et appuyée sur un réseau d'écoles, universités, laboratoires et start-up.

Les contours de cette démarche d'innovation plus transversale doivent être précisés et, pour partie, inventés.

Ils permettront de :

- renforcer l'écoute de nos clients ;
- adapter nos solutions techniques et commerciales en tenant compte de leurs besoins spécifiques et singuliers ;
- favoriser la collaboration entre les départements R&D et marketing ;
- mobiliser nos ressources internes et externes ;
- incuber de nouvelles activités ;
- développer de nouveaux produits, services, processus et technologies pour plus de satisfaction client, plus de sécurité, plus de fiabilité, plus de performance, plus d'écoresponsabilité, tant dans notre cœur de métier que pour des activités de rupture.

Initier une transformation digitale profonde du groupe

Le numérique redessine la carte du monde, abolissant (virtuellement) frontières et distances. Il modifie le rapport au temps, à l'éducation, ainsi que l'accès à l'information. Il redéfinit les rapports entre les gens, les organisations, et transforme les pratiques professionnelles.

Le digital est à l'origine d'une évolution majeure, rapide et exponentielle des modes de production et des relations commerciales.

L'hyperconnexion du monde et la réorganisation du travail qu'elle autorise impactent profondément la productivité – qui augmente "mécaniquement" – et la flexibilité des processus productifs en général.

L'une des incidences majeures de la révolution numérique est sans doute la possibilité d'une "personnalisation de masse" qui repose sur la capacité des entreprises à adresser et traiter des demandes complexes et diverses à grande échelle, créant ainsi les conditions d'une satisfaction sans cesse accrue des besoins et demandes des clients.

➔ Le digital au service de la satisfaction et de la fidélisation des clients :

- La refondation du site internet du groupe doit nous permettre d'offrir à l'ensemble des visiteurs (clients, prospects, fournisseurs, autres partenaires et collaborateurs) une expérience de qualité, simple, utile et qui renforce la crédibilité du groupe.
- Notre objectif doit être de convertir le plus grand nombre de visites de notre site en contact commercial. Le digital, à tous les niveaux de l'entreprise, est au service du développement du portefeuille client.
- La redéfinition (contenu et design) du site fait partie intégrante de la stratégie marketing du groupe. Outil de communication à même d'affirmer le positionnement d'Altrad et sa proposition de valeur, notre site doit devenir un lieu d'interaction avec nos clients et un outil performant d'analyse des données de nos marchés. Notre volonté est d'être présent tout au long du parcours client et de mieux interagir avec chacun d'entre eux :
  1. Attirer
  2. Informer simplement, rapidement et de manière ajustée
  3. Faire vivre une expérience personnalisée à haute valeur ajoutée
  4. Nouer la relation commerciale, vendre
  5. Fidéliser
- Cette structure numérique repensée doit également favoriser une plus grande complémentarité des activités du groupe, de ses marques en cours d'unification et d'harmonisation et accroître l'efficacité des synergies.

➔ Le digital au service des équipes pour gagner en efficacité opérationnelle :

- Le développement d'un intranet performant, conçu comme une plateforme de collaboration virtuelle, permettant le dialogue, l'échange des meilleures pratiques et solutions et la mise à disposition d'informations stratégiques en temps réel.
- La refondation des outils de CRM et l'identification des zones de partage et de mise en commun pour faciliter le développement du portefeuille client, le sourcing d'opportunités commerciales et l'identification de solutions innovantes prometteuses, à même de satisfaire les besoins présents et futurs de nos clients. À terme, le groupe envisage d'investir dans le développement de bases de données et d'analyse de données à grande échelle (big data).

  Combinés au site internet et aux activités des clients ainsi générées en ligne (big data), ces outils permettront l'analyse des données clients, leur exploitation et leur conversion en solutions à leurs besoins (smart data).
- Le développement de réseaux sociaux Altrad afin d'offrir de nouveaux canaux et modes de communication avec les clients (plus directs et plus modernes) et de promouvoir la marque.

• Le développement d'outils informatiques afin de rationaliser et automatiser les processus productifs et logistiques en vue d'une efficacité accrue et d'une performance augmentée non seulement au sein du groupe, mais avec les clients et les fournisseurs.
• La création de présentations commerciales et marketing attrayantes et cohérentes (Powerpoint, brochures, *case studies*). L'objectif est ici de constituer une bibliothèque uniforme et homogène de documents et de supports signant l'identité du groupe tout en laissant la place à un certain degré de personnalisation et d'adaptation en fonction des environnements spécifiques de marché et de culture.

➔ Le digital au service du développement des collaborateurs :
• améliorer les processus de recrutement ;
• promouvoir la mobilité interne ;
• faciliter les échanges et le partage de données en interne ;
• développer les compétences des collaborateurs (intégration, formation/e-learning, sensibilisation, information).

➔ Le digital au service du rayonnement de la marque Altrad et du groupe :
Comme évoqué ci-dessus, cela emprunte la voie de la création d'outils marketing (site internet refondu, présence accrue sur les réseaux sociaux, films et vidéos, brochures électroniques…) intuitifs, aisément accessibles et facilement diffusables.

ORGANISATION MATRICIELLE

Coming together is a beginning;
keeping together is progress;
working together is success.
Henry Ford

Une organisation matricielle pour promouvoir collaboration et optimisation des processus de développement

Une organisation performante est à l'image d'une colonie d'abeilles. Elle suppose une entité correctement structurée, des processus et objectifs clairs et des collaborateurs talentueux, compétents et engagés qui travaillent efficacement ensemble.

Afin de libérer leur plein potentiel d'une part, de faire face au rythme soutenu et à la complexité de leurs défis d'autre part, les entreprises sont appelées à résoudre le paradoxe suivant : faire coexister agilité et stabilité.

En fait, elles peuvent même devenir plus agiles et adaptables en dessinant un mode organisationnel et fonctionnel original et personnalisé leur permettant de gérer une activité en mouvement tout en créant de la stabilité.

Une organisation agile est, paradoxalement, une organisation qui non seulement garantit un certain niveau de stabilité à même de permettre résilience, fiabilité et efficacité, mais aussi encourage mouvement et dynamique en étant proactive, vive, flexible et agile.

Afin de relever le défi que pose un tel paradoxe, et naviguer dans la complexité qu'il suscite, il est important que l'organisation puisse mettre en place une structure, un mode de gouvernance, des processus et des valeurs relativement stables, qui ensemble constituent une colonne vertébrale à la fois souple et solide. Et en même temps, il convient qu'elle soit à même de créer des éléments dynamiques et libres qui lui permettent de s'adapter rapidement et avantageusement aux challenges et opportunités qu'elle rencontre.

L'art est donc de parvenir à trouver le juste équilibre entre ces tensions apparemment opposées (stabilité et flexibilité). Une attention toute particulière doit être accordée à trois zones organisationnelles principales, que sont :
• la structure organisationnelle, qui définit la distribution des ressources ;
• la gouvernance, qui dicte le processus décisionnel ;
• les processus qui déterminent les actions proprement dites, y compris le management de la performance.

Altrad a depuis longtemps fait le pari d'une organisation non hiérarchique et matricielle. Le groupe continue aujourd'hui de questionner son modèle organisationnel afin de s'inscrire dans une logique de performance continue et de rentabilité durable.

L'évolution continuelle des facteurs internes et externes auxquels il est soumis contraint le groupe Altrad à faire vivre l'organisation en prévenant toute rigidification et à favoriser la dynamique d'une organisation en mouvement.

Concrètement, le groupe a choisi de privilégier les modalités de fonctionnement agile suivantes :
- une holding de faible taille ;
- le respect des diversités des filiales, au contact de leurs marchés, sans contrainte normative de la part du groupe ;
- les principes de décentralisation et de subsidiarité, liés au respect de l'entrepreneuriat et favorisant une position forte de la filiale dans (au contact de) son environnement ;
- une organisation évolutive, servie par une structure matricielle agile et reconfigurable en permanence.

Préserver la structure actuelle, agile et adaptative

La structure du groupe peut être résumée ainsi : *voir schéma page suivante*.

Le mode de management original consiste en :
- une organisation matricielle ;
- une autonomie et une grande liberté d'action offertes aux filiales dans un cadre coordonné ;
- un siège chargé des décisions stratégiques, du contrôle financier, divers services, et de la mise en œuvre des projets transversaux.

L'organisation matricielle singulière du groupe – et notamment le travail de coordination réalisé par ses *progress units* – constitue une réponse adéquate à la perturbation occasionnée sur l'organisation du groupe par les opérations de rapprochement qu'il conduit.

Cette organisation fonctionnelle et matricielle agile présente de nombreux avantages :
- une maîtrise des processus de travail par une meilleure synergie et interactivité entre filiales ;
- une optimisation de la productivité, une harmonisation et une amélioration des pratiques en appliquant le principe de subsidiarité, une forme de polyvalence interne ;
- une communication allégée et plus efficace ;
- une taille humaine favorisant de meilleures relations ;
- la capitalisation de l'expérience du groupe.

Les responsabilités sont décentralisées, ce qui accroît la réactivité, stimule la création et l'inventivité. Les prises de décision sont plus rapides et l'information circule plus aisément.

1. FILIALES ET RÉGIONS
Un rôle essentiellement opérationnel au cœur du développement local

Les directeurs des filiales et les directeurs régionaux
- dirigent, animent et coachent leurs équipes ;
- gèrent la relation avec leur portefeuille client ;
- développent et commercialisent les produits et services de leur entité ;
- définissent et exécutent le budget fixé et approuvé ;
- ont en charge l'atteinte des objectifs budgétaires fixés (EBITDA et FCF) ;
- alimentent la base de données clients/prospects ;
- participent au respect de la zone rouge ;
- promeuvent les valeurs du groupe et la marque Altrad.

2. PROGRESS UNITS
Un rôle de gestion et de coordination
Une approche unifiée des territoires régionaux et des thématiques transverses

Les PU Managers
- gèrent les thématiques et projets correspondant à chacune des PU ;
- supervisent les activités d'un portefeuille d'une quinzaine de filiales, regroupées par régions géographiques, afin de coordonner leurs projets ;
- pilotent et organisent l'interaction des services de la holding et des PU avec la région et les filiales ;
- fixent les objectifs budgétaires en coordination avec la BD centrale et les Directeurs des PU/régions concernées et contrôlent leur réalisation (CA, EBITDA, Free cash-flow…) ;
- contrôlent la juste attribution et mise à disposition des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- valident les demandes zone rouge dans le respect des budgets adoptés ;
- promeuvent les valeurs du groupe et la marque Altrad.

3. HOLDING
Un rôle de direction centrale et de supervision au service de l'ensemble du groupe

La Holding
- élabore la vision du groupe en collaboration avec la BD centrale et l'équipe de direction ;
- définit la stratégie du groupe ;
- assume la direction générale du groupe et les fonctions transverses, administratives et de support (comptabilité, consolidation, achats, finances, ressources humaines, etc.) ;
- promeut les valeurs du groupe et la marque Altrad.

PROCESSUS DÉCISIONNEL

Décisions du périmètre plus spécifiquement circonscrit aux filiales (marché, client, territoire, produits, services) pouvant être analysées et appliquées localement

Décisions fréquentes et/ou régionales requérant un dialogue cross-fonctionnel et un niveau élevé de collaboration

Grandes décisions, aux enjeux majeurs Association de l'équipe de direction à la réflexion

Dans un contexte économique mouvant et instable, le management transverse apporte de la souplesse à l'organisation, permet la flexibilité et l'adaptation constantes et favorise l'intelligence collective et l'innovation.

Altrad entend conserver cette structure originale et agile, tout en l'adaptant aux nouvelles exigences qui se font jour dans le cadre de sa croissance, notamment par la création d'une fonction *business development*, hébergée au sein d'une *progress unit* dédiée et centralisée.

En effet, pour assurer sa pérennité, l'organisation vivante doit pouvoir garantir son adaptation constante et tenir compte de la désorganisation de ses éléments constitutifs et de son environnement externe duquel elle dépend, par définition, en tant que système ouvert. Elle doit pouvoir être autonome, c'est-à-dire notamment agile.

Soucieux de préserver son agilité, le groupe Altrad a mis en place et fait évoluer son organisation au fil du temps en fonction de sa taille et des caps structurels à passer, ainsi que de la complexité de son environnement, conscient que plus il grandit, plus il se doit d'être agile pour éviter notamment de perdre le contact avec ses marchés.

En outre, pour maintenir durablement un niveau de performance élevé, l'entreprise doit développer sa capacité d'apprentissage et s'adapter en permanence. Cette double compétence caractérise les entreprises dites auto-apprenantes et agiles comme le groupe Altrad.

Comment maintenir et développer l'agilité afin de préserver la réactivité et la proactivité dans un contexte changeant et incertain ?

Pour que l'organisation reste agile, il convient de raviver régulièrement le projet commun pour entretenir la mobilisation collective en :

- affirmant régulièrement les fondamentaux
  - Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?
  - Quelle valeur crée-t-elle ?
- ancrant les fondamentaux dans le quotidien
  - internalisation dans les comportements et raisonnements de chacun ;
- promouvant une discussion collective autour des fondamentaux.

La flexibilité, la réactivité et la souplesse permettent d'accroître la satisfaction des clients et de diminuer les coûts grâce, entre autres choses, aux synergies, économies d'échelle et mutualisations des moyens et des compétences.

Elles permettent également de diminuer les incohérences et de renforcer l'esprit d'équipe, notamment en raison d'un partage des responsabilités et d'un sens accru des initiatives. Ainsi, toutes les fonctions de l'entreprise se combinent et se complètent afin d'atteindre un objectif commun, et ce dans l'intérêt de tous. Une allocation raisonnée, intelligente et agile des ressources fondamentales se révèle indispensable.

Implémenter une fonction de *business development*, orientée croissance et performance

La création, ou plus exactement la formalisation, de cette activité de *business development* fait partie intégrante de la stratégie de transformation Altrad 2020.

Objectif

➔ Assurer la survie de l'entreprise et créer les conditions de sa croissance profitable et durable :

- par le gain de compétitivité ;
- par la maîtrise des coûts ;
- par la proposition d'une offre adaptée aux exigences et besoins des clients.

➔ Créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, dans le respect des valeurs du groupe, de la sécurité, de l'éthique et de l'environnement.

Dans un environnement concurrentiel, l'enjeu de toute entreprise est de garantir sa survie, voire de croître.

Généralement, on désigne par "compétitivité économique" la capacité d'un secteur économique, d'un territoire (pays, bassin économique…), d'une entreprise, à vendre et fournir durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence.

Exprimé en termes de pertinence, cet enjeu pourrait être assimilé à la recherche de l'impact optimal. Autrement dit, comment l'entreprise peut-elle être signifiante (et reconnue comme telle) sur son/ses marché(s) pour les clients qui sont les siens aujourd'hui ou ceux qu'elle servira demain ?

Dans un vocable plus économique, il est ici question :
- d'adéquation optimisée entre l'offre de l'entreprise et la demande de ses clients/du marché ;
- de positionnement concurrentiel ou de compétitivité.

Perdre en compétitivité engendre :
- un affaiblissement progressif ou rapide de la croissance ;
- une baisse de la rentabilité de l'entreprise ;
- une réduction consécutive de ses capacités d'investissement dans une logique de rétroactivité où chacun de ces éléments concourt à aggraver les autres et à affaiblir l'ensemble selon un mécanisme de spirale vicieuse.

La préservation voire l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise apparaît dès lors comme clé.

Prometteuse et ambitieuse, elle vise à améliorer la compétitivité du groupe en privilégiant deux axes principaux : 1. notre capacité d'innovation dans tous les domaines et 2. la satisfaction de nos clients.

Implémenter une telle stratégie de développement des affaires suppose que 1. nous parvenions à coordonner nos efforts et nos talents et que 2. nous réussissions à rassembler l'énergie de l'entreprise autour de la recherche de nouveaux produits et services, la conquête de nouveaux marchés, l'amélioration (ou l'abandon) de l'existant et la maîtrise des coûts.

Le défi est réel, car l'originalité et la pertinence d'une approche *business development* reposent sur la capacité du groupe et de l'ensemble de ses acteurs à faire coexister deux approches traditionnellement opposées, voire exclusives, bien que recherchant toutes deux l'efficacité par la mise en place d'une stratégie solide et judicieuse : 1. d'un côté la conception occidentale "volontariste" où le stratège crée les conditions de l'apparition des opportunités, conception qui emprunte donc la voie de la modélisation préalable puis de son application, et 2. de l'autre la conception orientale, et plus particulièrement chinoise, "fluide", où le stratège identifie les opportunités existantes de son environnement et choisit de les exploiter.

L'enjeu – mais aussi la difficulté ou l'art d'implémenter cette nouvelle fonction – est de parvenir à mobiliser chacun vers cet objectif de croissance maîtrisée et durable et à infuser, à tous les niveaux de l'entreprise, un état d'esprit *business development* tant il est fondamental que chaque collaborateur du groupe soit conscient de l'importance de sa contribution à la réalisation de notre but commun.

L'entreprise se doit donc d'une part de dépasser une approche traditionnellement fonctionnelle, c'est-à-dire à faire travailler conjointement plusieurs départements, et d'autre part de mener de front une orientation marchés et une orientation produits/services.

Concrètement, il s'agit de travailler ensemble à :

- créer les conditions de l'engagement et de l'incrémentation du niveau de professionnalisme et de compétences de l'ensemble des collaborateurs, au service du développement de l'entreprise, via la satisfaction de nos clients ;
- mettre en place une fonction BD novatrice, à la fois centralisée et en lien étroit avec toutes les structures du groupe, afin de limiter la déperdition de talents, de compétences et d'opportunités ;
- mettre en place de nouveaux lieux d'échanges, de coordination et de décision, ainsi que de nouvelles routines et méthodes d'échanges et de communication pour garantir une collaboration efficace, engageante et performante.

La satisfaction client et l'innovation, clés de voûte du succès de la stratégie de développement d'Altrad, impliquent de :

➔ concevoir une stratégie de la stratégie. Comme vu plus haut, cela suppose de :

- comprendre l'environnement ;
- identifier les enjeux sociétaux actuels et futurs ;
- définir une stratégie de succès singulière et pertinente ;

➔ créer une dynamique d'ajustement constant entre demande et offre. Dans cette optique, il convient de :

- banaliser la fonction "veille stratégique", c'est-à-dire d'en mesurer l'absolue nécessité et de la rendre incontournable, évidente ;
- prendre le pouls (être à l'écoute) du marché et de la société et détecter les opportunités, c'est-à-dire comprendre les attentes et besoins individuels des prospects et des clients, mais aussi les évolutions sociétales (RSE : responsabilité sociétale des entreprises, respect de l'environnement, révolutions technologiques, connaissances et savoirs…) démographiques et géopolitiques ;
- investir dans la R&D afin de promouvoir une offre (produits et services) différenciée grâce 1. à une qualité accrue et des fonctionnalités en phase avec la demande du marché, 2. à la maîtrise renforcée des processus de conception, d'innovation, de réalisation, de promotion et de commercialisation ;
- convertir les inventions en innovations. On distingue classiquement deux types d'innovations :
  - les innovations d'exploitation répondent aux sollicitations de l'environnement. De nouveaux produits ou services sont conçus en s'appuyant sur les compétences existantes de l'entreprise,
  - les innovations d'exploration où sont produites des idées sans qu'il ne soit auguré en amont de leur pertinence ou de leur utilité à terme. Elles se déploient dans une logique de rupture et de création de nouvelles connaissances et compétences stratégiques ;
- penser autrement les relations entre les différentes parties prenantes, en s'interrogeant sur la persistance de l'adéquation d'une logique de compétition dure qui a été mise à l'honneur de nombreuses années durant et en explorant de nouvelles formes de positionnement concurrentiel : collaboration, coopération, coopétition. (La coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents

acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents. Ce mot “coopétition” est une construction hybride entre “coopération” et “compétition”).

Business developers

Des hommes et des femmes clés, orientés performance, croissance, collaboration et excellence, au plus près de leurs clients.

➔ **Une mission claire et stratégique :** générer de la croissance en identifiant de nouvelles opportunités d’activité par la mise en place d’un fonctionnement collaboratif élargi et transverse.

➔ **Un objectif ambitieux :** déterminer les orientations stratégiques futures de l’entreprise et la politique commerciale afin d’assurer la croissance de l’organisation par la conquête de nouveaux marchés.

➔ **Trois axes principaux de responsabilités :**

1. DÉFINIR LE PLAN DE CROISSANCE DE L’ORGANISATION EN COLLABORATION AVEC LA DIRECTION DE L’ENTREPRISE	**2. COORDONNER ET EXÉCUTER LES PROGRAMMES DE CROISSANCE**	**3. OPTIMISER “L’ENTONNOIR” DES REVENUS ET CONTRIBUER À LA MAÎTRISE DES COÛTS**

➔ **Une fonction pluridiscliplinaire qui se caractérise par :**

- la veille stratégique et recherche de nouveaux types de produits ou services que pourrait produire l’entreprise ainsi que la mise en avant de l’offre existante susceptible de créer des ponts entre l’activité actuelle et future de l’entreprise ;
- l’acquisition de nouveaux clients par la mise en place de stratégies marketing innovantes à même de cibler les besoins de ces futurs clients ;
- l’activation et la rétention des clients ;
- la stimulation des ventes et la pénétration de nouveaux marchés sur lesquels l’entreprise n’est pas encore présente ;
- l’animation des équipes projet et des partenariats externes.

➔ **Un périmètre d’activités vaste et multiple :**

- ventes ;
- marketing ;
- initiatives stratégiques et partenariats ;
- gestion de projet et planification ;
- gestion produits ;
- gestion de la relation commerciale ;
- négociations, construction de réseaux et lobbying ;
- maîtrise des coûts.

Optimiser la collaboration et l'intelligence collective pour créer de la valeur	Organiser la collaboration
Pour créer les conditions d'une collaboration fructueuse, il est primordial que : • chacun ait l'envie, l'intérêt et la motivation de collaborer, de travailler ensemble à la réalisation d'objectifs communs et/ou interdépendants ; • chacun comprenne les responsabilités, enjeux, défis et contraintes des autres. L'intelligence collective n'est pas un objectif, une fin en soi. Elle est un moyen, une réponse possible à des défis multiples : • la résolution de problématiques complexes qui nécessitent la participation à la réflexion des parties concernées, voire externes ; • l'accroissement du niveau d'engagement des collaborateurs au travers d'une implication qui nourrit le sens qu'ils donnent à leur action, et par suite celui de leur bien-être ; • l'incrémentation du niveau d'appartenance et donc le renforcement de l'identité organisationnelle ; • le développement de modes de management plus paritaires, eux-mêmes au service d'autres objectifs ; • la création de valeur, l'innovation, susceptibles d'émerger dans la rencontre de points de vue et d'idées divers ; • le développement d'une culture de la transformation, autrement désignée sous le concept d'"entreprise agile" ; • l'implémentation du changement ; • le renforcement des capacités anticipatives et prédictives ; • l'augmentation de l'efficacité.	• Fonctionner en "mode projet" (vs. silos). • Fluidifier l'échange d'informations : – bases de données prospects et clients partagés ; – système de gestion des *Key Accounts* ; – revue trimestrielle des principaux prospects ; – reporting simplifié et largement diffusé. • Incrémenter le niveau de communication interne et externe : – outils de communication et de partage performants (site internet, brochures, présentations PPT…) ; – enquêtes de satisfaction client. • Privilégier les réunions régulières : – réunions hebdomadaires *Sales & marketing* ; – réunions trimestrielles *Sales & business development*. • Nourrir le dialogue et l'échange d'idées : des rencontres fréquentes (*team buildings*, séminaires…). • Analyser les résultats : – analyse des ventes et de la profitabilité des *Key Customers* ; – analyse des capacités de production région par région. • Partager les meilleures pratiques et les solutions efficaces : partages des modèles commerciaux, UPS(S) et technologies. • Repenser le système de rémunération (*incentive*) pour favoriser le collaboratif (objectifs communs et résultats de l'équipe et de l'entreprise partagés).

Une fonction **business development** *centralisée dans une PU dédiée et relayée à tous les niveaux de l'organisation*

Business development : une fonction plurielle et transverse

Développement de la stratégie business du groupe

• Participe à la définition de la vision et à l'écriture du *mission statement*.
• Contribue au rebranding d'Altrad.
• Coproduit le plan stratégique global et par région en collaboration avec les responsables BD des filiales et des régions.
• Facilite la collecte d'informations (design et mise en place d'outils "big data" et "smart data", coordonne l'évolution du site internet et des autres supports de marketing et de communication).
• Analyse les options et génère des hypothèses de développement.
• Facilite le débat sur la stratégie.

Traduction de la stratégie

- Définit et priorise les projets stratégiques.
- Traduit la stratégie en termes de conséquences opérationnelles, notamment quant à l'élargissement/l'adaptation/l'amélioration de l'offre services, solutions et produits.
- Répartit les territoires commerciaux et anime les actions de résolution de conflits (ABC).
- Coordonne la politique d'excellence du groupe (centres d'excellence, initiation du programme WCES).

Exécution de la stratégie

- Conduit les projets stratégiques définis.
- Supervise l'implémentation et le déploiement du programme.
- Participe activement au développement commercial : suit les clients grand compte *(Key Account Management)*, l'évolution du carnet de commandes, du *funnel* et du portefeuille de prospects.
- Coordonne les offres sur les grands projets sur les territoires non couverts par les filiales (compétence subsidiaire).
- Favorise la mise en œuvre du *cross-selling* : vente des produits et/ou services développés par chaque entité dans l'ensemble du réseau.
- Est responsable de la procédure zone rouge et de son respect sur les grands projets et les contrats risqués (LOP).
- Contrôle l'atteinte des objectifs et définit les mesures correctrices éventuelles à apporter.

Ancrage de la stratégie

- Met en place un mécanisme d'autoapprentissage à partir de l'expérience et des feedbacks en provenance des clients.
- Transmet les apprentissages au management.
- Anime un programme de coaching afin de diffuser les bonnes pratiques au sein du groupe et d'incrémenter le niveau de compétence des directeurs.
- Réalimente le cycle de la stratégie.
- Est en charge du suivi de l'utilisation des différents outils dans les régions.

La stratégie de transformation Altrad 2020 réinvente la vision à long terme du groupe, accroît la proximité et la satisfaction des clients et l'attention qui leur est portée, engage un partenariat actif et fructueux avec de multiples parties tierces étroitement associées au développement du groupe.

Elle s'appuie sur une fonction *business development* dont la mission plurielle est située au cœur de la stratégie commerciale du groupe. *(Voir schéma page suivante.)*

Une telle approche repose sur le principe – apparemment simple et évident – de placer au centre de la stratégie la satisfaction client, mesure et garantie ultimes de la pertinence et de la raison d'être de l'organisation.

Envisager une stratégie de succès en ce domaine revêt une dimension paradoxale : ce n'est pas en recherchant activement le succès pour le succès que le succès viendra, mais plutôt en cherchant comment avoir l'impact le plus significatif sur la vie de ses clients qu'une entreprise connaîtra le succès commercial et financier auquel elle aspire.

Classiquement, il est admis que les deux leviers pour stimuler la demande (*i.e.* pour créer et développer des marchés) reposent sur l'innovation et le marketing, dans une exigence de maîtrise des coûts, de promotion de l'excellence et de respect de l'écologie globale de l'entreprise et de son environnement.

➔ **Développer une approche ambidextre de l'innovation.** Pour être pérenne, une entreprise doit être ambidextre : efficiente à court terme et innovante pour le long terme.

Business development strategy

WINNING CRITERIA	VALUES & PRINCIPLES	MAIN DRIVERS & FOCUS	ORGANIZATION
Sales & Marketing Excellence • Build value of the brand & worldwide reputation • Construct & maintain first quality relationship with clients • Become customer's preferred **Operational Excellence** Continuously improve quality & efficiency to deliver the right service/product at the right time & at the right cost & price choice **Innovation Excellence** Develop good products, services & processes that anticipate & respond to clients' needs	**Humanistic approach to conducting business and managing people** • Conviviality • Courage • Excellence • Humility • Multiculturalism • Respect • Solidarity **Nurturing a performing & collaborative environment** • Act with integrity, trust & accountability • Energize & empower the teams • Promote collaboration • Be agile & embrace change • Focus on people & value creation • Deliver results	**Les directeurs des filiales et les directeurs régionaux** Make Altrad products & services desirable, easy to access and recommend **Quality** • Deliver industry best products, processes & services • Ensure safe products & robust services (Risk "zero") **High-value segments** Seize opportunities & compete where Altrad captures the full value of its brand **Mastering complexity** Manage the necessary & eliminate the unneeded	**Central BD coordination** • Provide market intelligence, identify opportunities & risk traps, build on relationships, service key clients & manage key accounts • Ensure connection between BD & Operations, encourage cross-selling opportunities, limit internal competition, share & spread *best practices* • Support decentralized strategy, growth & delivery using proper judgment **Matrix and PU based organization** • Minimal layers of management • Cross-functional, country and region collaboration • Autonomy **Regional BD implantation & implementation** • Use of local resources for execution • Raise awareness & engagement of all in BD
FREEING CONSTRUCTIVE AND SUCCESSFUL ENERGIES	BUILDING A STRONG, INTEGRATED & MULTICULTURAL CULTURE	PLACING THE CLIENT AT THE HEART OF THE STRATEGY	UNIFYING A DIVERSE GROUP WHILE PRESERVING ITS NIMBLENESS

En d'autres termes, il s'agit de promouvoir et de développer conjointement des capacités et des compétences d'exploration et d'exploitation.

➔ **Créer les conditions d'une collaboration authentique.** Une collaboration véritable et efficace suppose le partage d'une communauté d'intérêts et la compréhension des métiers, fonctions, rôles, contraintes et enjeux des différences de chacun.

L'objectif est ici de mobiliser les parties prenantes afin d'œuvrer à la création de synergies et de fonctions transversales, collaboration à même de :

- transcender les conflits susceptibles de se faire jour entre des objectifs court terme et long terme apparemment inconciliables ;
- dépasser les contraintes financières qui obligent l'entreprise à faire un choix entre 1. une orientation produit s'appuyant sur une recherche de l'innovation potentiellement déconnectée du marché et 2. une orientation marché recelant un risque de réduction des capacités d'innovation et d'exploration.

En interne, il s'agit de favoriser la réduction d'un fonctionnement en silos et la collaboration entre différentes fonctions de l'entreprise afin de promouvoir une combinaison optimisée des compétences technologiques et commerciales.

À l'externe (relations avec les clients et concurrents), il s'agit de :
- promouvoir une logique de coopétition ;
- développer des stratégies d'innovation ouverte, afin de dépasser les contraintes financières, de créer des synergies "gagnantes", d'augmenter la pertinence de la réponse de l'entreprise/de l'industrie aux besoins du marché (notamment dans un contexte de raccourcissement du cycle de vie des produits et services qui oblige à une innovation accrue).

Une fonction* business development *intégrée
- présente au niveau central : PU *business development* centrale dédiée ;
- présente au niveau des régions ;
- présente au niveau des filiales (force commerciale). *(Voir figure p. 54.)*

Un organigramme à repenser graphiquement pour illustrer l'agilité et la structure matricielle du groupe et témoigner de l'intégration de la fonction *business development* à tous les niveaux de l'organisation.

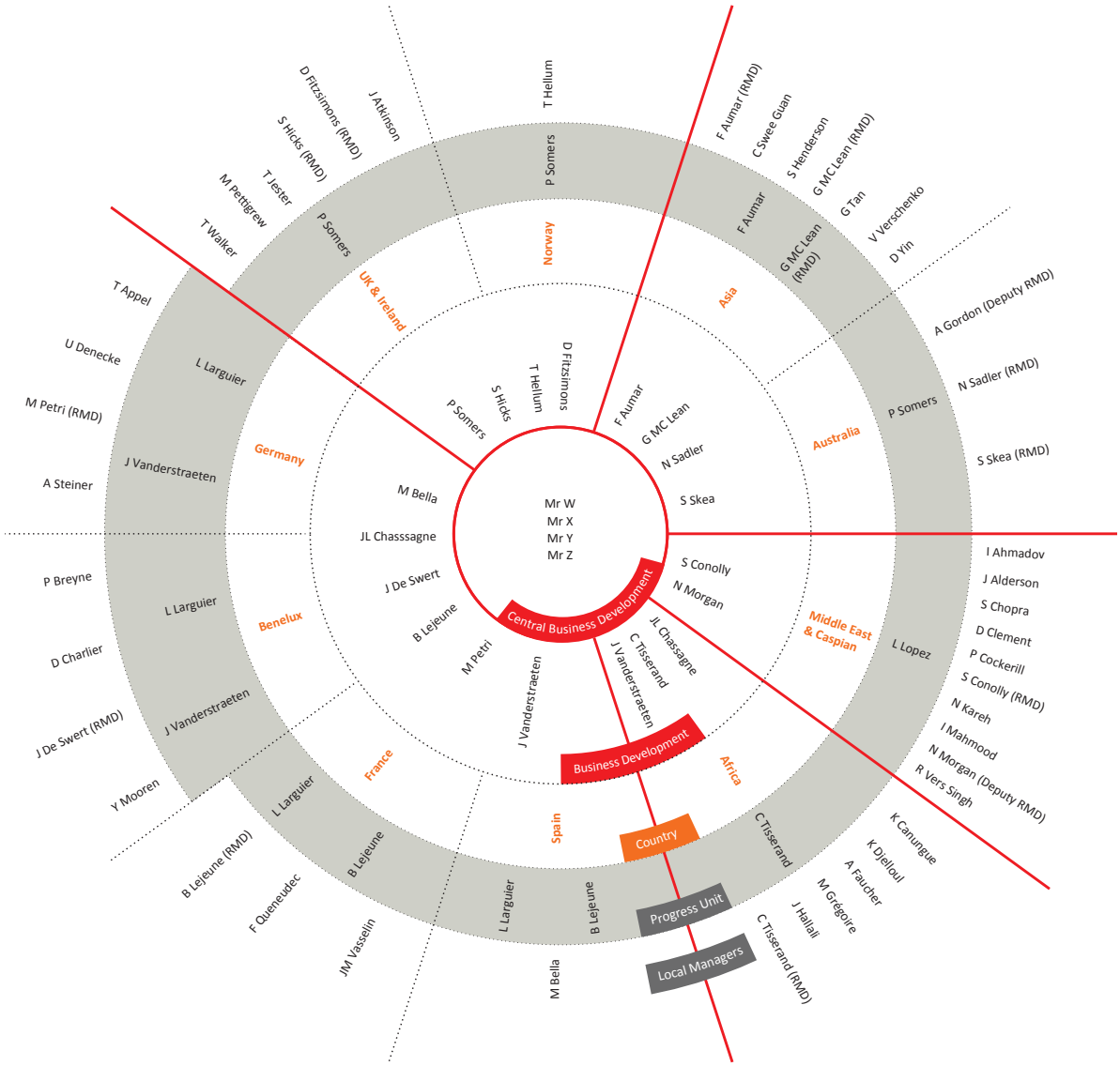
Penser, concevoir, implémenter et déployer une approche stratégique de *business development* suppose également que l'organisation :
- agisse en *business developer*, c'est-à-dire valide l'adaptation de sa culture et de ses compétences aux nouvelles exigences évoquées ci-dessus ;
- acquière et développe les talents nécessaires et mette en place une fonction dédiée de *business development* ;
- repense son mode d'organisation et de fonctionnement – le cas échéant – afin de soutenir les choix précédents et de placer au cœur de ses préoccupations (si ce n'est déjà le cas), d'une part, la satisfaction actuelle et future de ses clients et, d'autre part, la recherche active et continue de nouvelles opportunités de développement.

Ensemble, œuvrons au succès d'Altrad 2020.

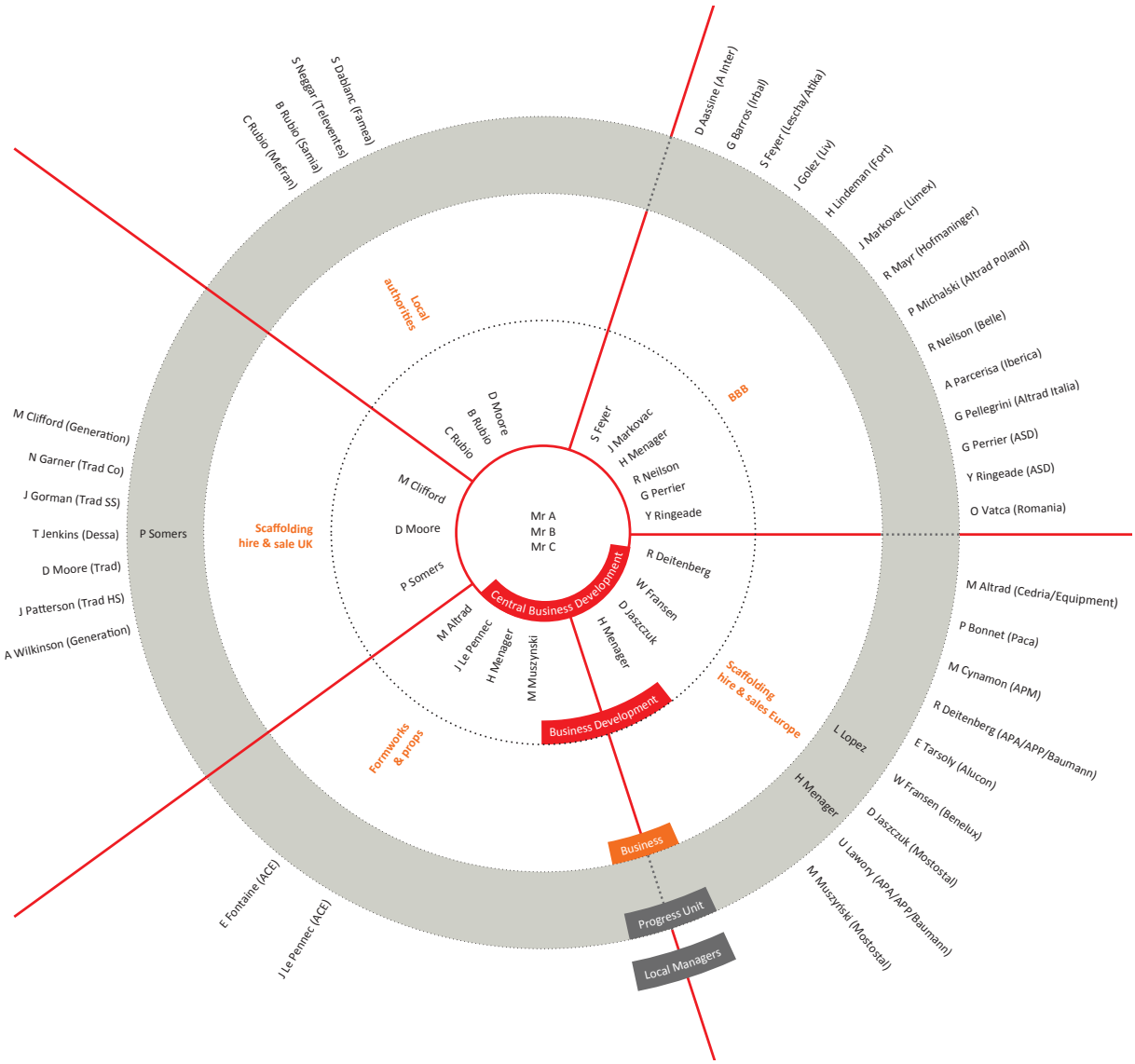
Projet : *business development services*

Central Business Development / CBD									
Mr W			Mr X		Mr Y		Mr Z		
Business Development / BD									
M Bella JL Chassagne J De Swert B Lejeune M Petri J Vanderstraeten				D Fitzsimons T Hellum S Hicks P Somers	S Conolly N Morgan	F Aumar G MC Lean N Sadler S Skea			JL Chassagne C Tisserand J Vanderstaeten
Country									
France	Spain	Benelux	Germany	Norway	UK & Ireland	Middle East / Caspian	Asia	Australia	Africa
Progress Unit / PU									
L Larguier B Lejeune	L Larguier	L Larguier J Vanderstraeten	L Larguier J Vanderstraeten	P Somers	P Somers	L Lopez	F Aumar	P Somers	C Tisserand
Local Managers									
B Lejeune (RMD) F Quendec JM Vasselin	M Bella	P Breyne D Charlier j De Swert (RMD) Y Mooren	T Appel U Denecke M Petri (RMD) A Steiner	T Hellum	J Atkinson D Fitzsimons (RMD) S Hicks (RMD) T Jester M Pettigrew T Walker	I Ahmadov J Alderson S Chopra D Clement P Cockerill S Conolly (RMD) N Kareh I Mahmood N Morgan (Deputy RMD) R Vers Singh	F Aumar (RMD) S Swee Guan J Henderson G Tan D Verschenko D Yin	A Gordon (Deputy RMD) N Sadler (RMD) S Skea (RMD)	K Canungue K Djelloul A Faucher M Grégoire J Hallali C Tisserand (RMD)

Projet : Altrad services



Projet : Altrad équipement



L'ORGANISATION *BUSINESS DEVELOPMENT* : STRUCTURATION ET MISE EN ŒUVRE AU SEIN DU GROUPE ALTRAD

Altrad met en place une stratégie de transformation du groupe à l'horizon 2020 : Altrad 2020.

Cette stratégie repose notamment sur la formalisation de l'activité *business development* comprise – au sens large – comme une fonction au service du déploiement de la stratégie du groupe.

Elle poursuit deux objectifs principaux :

- assurer la survie de l'entreprise et créer les conditions de sa croissance profitable et durable :
  - par le gain de compétitivité,
  - par la maîtrise des coûts,
  - par la proposition d'une offre adaptée aux exigences et besoins des clients ;
- créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, dans le respect des valeurs du groupe, de la sécurité, de l'éthique et de l'environnement.

Concrètement, il s'agit de travailler ensemble à :

- créer les conditions de l'engagement et de l'incrémentation du niveau de professionnalisme et de compétences de l'ensemble des collaborateurs, au service du développement de l'entreprise, via la satisfaction de nos clients ;
- mettre en place une fonction BD novatrice, à la fois centralisée et en lien étroit avec toutes les structures du groupe, afin de limiter la déperdition de talents, de compétences et d'opportunités ;
- mettre en place de nouveaux lieux d'échange, de coordination et de décision, ainsi que de nouvelles routines et méthodes d'échange et de communication pour garantir une collaboration efficace, engageante et performante.

Le présent document propose d'explorer quelques premiers jalons ou éléments de ce que pourraient être :

1. une description de la fonction *business development* d'un point de vue plus opérationnel, et telle qu'elle s'articule avec les autres fonctions au sein du groupe ;

2. une proposition d'optimisation de la structure matricielle du groupe afin d'assurer la croissance d'Altrad et de minimiser la déperdition des opportunités et informations grâce à :

- une communication fluidifiée et structurée à tous les niveaux et entre tous les niveaux,
- la systématisation des partages et retours d'expérience en vue d'une amélioration continue (entreprise auto-apprenante),
- l'animation du réseau par la *progress unit* en charge du développement *(développement compris au sens large)*,
- le déploiement de la stratégie Altrad 2020 au sein de chacune des structures constitutives du groupe.

DESCRIPTION DE LA FONCTION *BUSINESS DEVELOPMENT*

La mise en œuvre du programme Altrad 2020 et l'objectif exigeant de croissance du groupe supposent le développement d'un "état d'esprit *business developer*" au sein de toute l'organisation, propice à la création, au pilotage et à l'invention de la valeur d'aujourd'hui et de demain.

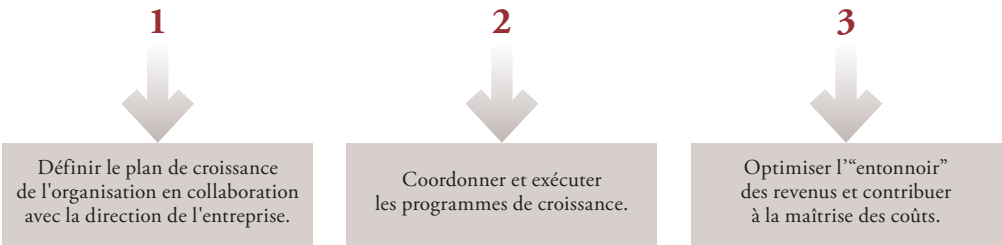
Néanmoins, la responsabilité *(responsibility and accountability)* est attribuée, de manière différenciée, à certaines fonctions *(business developers)* et à certaines strates organisationnelles clairement identifiées : *central* BD, PU *directors* et *regional managing directors*.

De la fonction de commercial à celle de *business developer*

Anciennement dénommés "commerciaux" ou *"sales"*, les *business developers* d'Altrad voient leurs champs de compétences et de responsabilités modifiés et valorisés.

Hommes et femmes clés, orientés performance, croissance, collaboration et excellence, au plus près de leurs clients, leur fonction s'appréhende comme suit :

- **Une mission claire et stratégique :** générer de la croissance en identifiant de nouvelles opportunités d'activité par la mise en place d'un fonctionnement collaboratif élargi et transverse.
- **Un objectif ambitieux :** contribuer à la détermination des orientations stratégiques futures de l'entreprise et la politique commerciale afin d'assurer la croissance de l'organisation par la conquête de nouveaux marchés.
- **Trois axes principaux de responsabilités.**



Structuration du groupe autour du *business development*

Bien que centralisé dans une *progress unit* dédiée (PU BD central), le *business development* irradie à tous les niveaux de l'organisation.

Par essence plurielle et transverse, cette fonction s'articule autour de quelques missions ou rôles stratégiques tels que décrits dans le tableau ci-dessous :

***Business development :* une fonction plurielle et transverse**

Développement de la stratégie business du groupe

- Participe à la définition de la vision et à l'écriture du *mission statement* ;
- contribue au rebranding d'altrad ;
- coproduit le plan stratégique global et par région en collaboration avec les responsables BD des filiales et des régions ;
- facilite la collecte d'informations (design et mise en place d'outils "big data" et "smart data", coordination de l'évolution du site internet et des autres supports de marketing et de communication) ;
- analyse les options et génère des hypothèses de développement ;
- facilite le débat sur la stratégie.

Traduction de la stratégie

- Définit et priorise les projets stratégiques ;
- traduit la stratégie en termes de conséquences opérationnelles, notamment quant à l'élargissement/l'adaptation/l'amélioration de l'offre services, solutions et produits ;
- répartit les territoires commerciaux et anime les actions de résolution de conflits (ABC) ;
- coordonne la politique d'excellence du groupe (centres d'excellence, initiation du programme WCES).

Exécution de la stratégie

- Conduit les projets stratégiques définis ;
- supervise l'implémentation et le déploiement du programme ;
- participe activement au développement commercial : suit les clients grand compte *(key account management)*, l'évolution du carnet de commandes, du *funnel* et du portefeuille de prospects ;
- coordonne les offres sur les grands projets sur les territoires non couverts par les filiales (compétence subsidiaire) ;
- favorise la mise en œuvre du cross-selling : vente des produits et/ou services développés par chaque entité dans l'ensemble du réseau ;
- est responsable de la procédure zone rouge et de son respect sur les grands projets et les contrats risqués (LOP) ;
- contrôle l'atteinte des objectifs et définit les mesures correctrices éventuelles à apporter.

Ancrage de la stratégie

- Met en place un mécanisme d'auto-apprentissage à partir de l'expérience et des feedbacks en provenance des clients ;
- transmet les apprentissages au management ;
- anime un programme de coaching afin de diffuser les bonnes pratiques au sein du groupe et d'incrémenter le niveau de compétence des directeurs ;
- réalimente le cycle de la stratégie ;
- est en charge du suivi de l'utilisation des différents outils dans les régions.

Le *business development* peut être appréhendé dans sa triple dimension :

- un rôle d'invention et de croissance de la valeur à long terme ;
- un rôle de gouvernance et de pilotage de la valeur à moyen terme ;
- un rôle de création de valeur à court terme.

Le tableau ci-dessous expose la répartition des responsabilités *(both in terms of responsibility AND accountability)* :

Win it	Govern it	Do it
Central BD Director	PU Director	Regional Managing Director
Grow value	Govern value	Deliver value
Growth • New market opportunities • New services opportunities • New region opportunities • New market acquisition strategy • CoE – Target identification/win – Tender phase • Global client management • CRM **Business improvement** • Research & Development • Best practice (procedures & standards) • Innovation development **Communication and marketing** • Brand • Events • Communications **Talent development programme** (across regions)	**Budget-governance** • Financial governance Budget – EBITDA – SG&A – FCF • Capex Inter-regional asset Management **Red zone approvals** • CSR governance • Asset management **H/O conduit** • Risk management • HSEQ performance • Vision • Group strategic alignment **IT Management** • Hardware • Software	**Delivery** • Budget-SG&A, FCF & EBITDA • Operational performance • Risk management • Compliance • Asset management • CoE – Tender phase – Execution phase **Growth** • Regional strategy – Organic – Acquisition • Regional business development **Business improvement** • CSR application • Learning and development • Operational excellence • Continuous improvement

Communication et marketing est une fonction confiée au hub.
Pour cela, le BD central travaille en coordination avec le hub.

Pilote – au niveau macro et stratégique – de la croissance, le BD central libère, coordonne et exploite l'intelligence collective de l'organisation pour créer de la valeur pour le groupe, à tous les niveaux, relayé dans ses efforts par l'ensemble des acteurs BD.

Pilote – au niveau macro – de l'excellence opérationnelle, de la relation client, de la qualité des investissements et de l'ajustement de la structure organisationnelle du groupe, il coordonne les efforts entrepris dans chacun de ces domaines afin d'optimiser la collaboration, utilisant pour boussoles cohérence, congruence, intégration, performance et efficacité, et pour cap la croissance du groupe.

Avec le déploiement d'une culture *business developer* au sein du groupe – susceptible à première vue de générer une forme de confusion et d'augmenter les risques d'une possible dilution des responsabilités –, une définition précise des rôles et responsabilités *(accountability)* de chacun s'impose.

Le schéma ci-après illustre le déplacement du curseur de responsabilité et de pouvoir décisionnel entre les trois lieux principaux d'exercice de la fonction BD. Il est une représentation du partnership entre les différents niveaux de responsabilités sur l'ensemble du continuum de *business development*.

	WIN IT	GOVERN IT	DO IT
	Central BD director	PU director	Regional Managing Director
	GROW VALUE	GOVERN VALUE	DELIVER VALUE
LEADERSHIP ROLE	CENTRAL Generative and strategic roles	BUSINESS Strategic role	REGIONAL/LOCAL Operational roles
DECISION PROCESS	CENTRAL BD DIRECTOR'S DECISIONS Input from PU and regions/countries	PU DIRECTOR'S DECISIONS Input from BD central and regions/countries	REGIONAL MANAGING DIRECTOR'S DECISIONS Input from BD central and PU

Il est fondamental de distinguer les notions de "avoir la responsabilité" *(responsibility)* et de "rendre compte" *(accountability)*.

La première définit le champ de compétences, le territoire d'intervention ; la seconde établit la responsabilité ultime, c'est-à-dire renseigne sur qui devra rendre des comptes et assumera les conséquences des décisions.

Si la responsabilité au sens du territoire d'intervention peut être partagée entre différents acteurs, la responsabilité au sens de "rendre des comptes" ne peut l'être.

Favoriser l'adoption et le déploiement d'un esprit *business development* suppose que chacun se sente investi d'une certaine responsabilité à concourir au développement de l'entreprise pour laquelle il travaille et donc par suite au développement du groupe Altrad. D'une certaine manière, il s'agit de relire l'esprit d'entrepreneur cher au groupe à la lumière du développement.

En revanche, les responsabilités ultimes (rendre des comptes) sont clairement identifiées en fonction de la localisation de ces mêmes responsabilités au sein de la matrice Altrad. Elles sont plus directement en lien avec le pouvoir décisionnel qui les accompagne.

Un examen attentif, approfondi et pragmatique de l'expérience du déploiement de cette nouvelle organisation du groupe doit permettre, à terme, de dessiner les nouveaux contours des fonctions managériales, de manière à apporter clarté et lisibilité au système, tout en conservant sa souplesse et sa flexibilité.

Pour Altrad, l'implémentation d'une stratégie BD est une réponse pertinente à l'enjeu de poursuite et de consolidation de la croissance du groupe et de sa compétitivité dans un environnement compétitif, changeant, volatil et imprévisible.

Elle s'appuie sur un mode organisationnel agile et matriciel à même de prendre la mesure des trois dimensions ci-dessous :

Dynamique exponentielle de croissance tant organique que par acquisition du groupe Altrad sur les dernières années.

↔

Besoin sans cesse renouvelé :
- d'adéquation optimisée entre l'offre de l'entreprise et la demande de ses clients/du marché ;
- de positionnement concurrentiel ou de compétitivité.

↔

Lutte permanente contre la perte de compétitivité susceptible d'engendrer :
- un affaiblissement progressif ou rapide de la croissance ;
- une baisse de la rentabilité de l'entreprise ;
- une réduction consécutive de ses capacités d'investissement.

L'idée d'un BD continuum (signifie : tout, complet, plein, ensemble), et donc des responsabilités correspondantes, est une manière d'appréhender la question de la perte d'informations, d'opportunités et d'efficacité, ainsi que celle de l'optimisation et de la diffusion des meilleures pratiques (innovation et mobilité des talents) au sein du groupe.

À titre d'exemple, l'un des défis auxquels se trouve confronté Altrad est celui d'une exécution potentiellement insatisfaisante voire déficiente, conduisant à des résultats opérationnels décevants (exprimés en termes d'EBITDA, de cash-flow…).

La structure matricielle (voir *infra*) offre un élément de solution pertinent. Le continuum de responsabilités en offre un second, dans la mesure où il permet à une problématique d'être adressée à chaque niveau pertinent, du niveau le plus central (conceptuel et stratégique) vers son niveau le plus régional ou local (opérationnel et exécutif).

Grâce à la création d'une ligne ininterrompue entre les différents niveaux peut dès lors se mettre en place un système d'excellence opérationnelle et de contrôle qualité continu, mesuré en différents points du groupe.

Indubitablement se pose la question de la mesure et de l'évaluation de l'action du BD central et de sa contribution au développement du groupe.

S'il est envisageable de recourir aux indicateurs traditionnellement utilisés au sein du groupe (EBITDA, cash-flows, etc.) dans leur dimension consolidée (performance globale du groupe), il est possible que nous soyons amenés à définir de nouveaux indicateurs (*metrics*, KPIs et autres indicateurs qualitatifs prenant en considération la structure matricielle, comme des indicateurs de cross-selling) plus pertinents.

Une période d'observation et d'expérimentation s'avère sans doute nécessaire avant que de tels indicateurs ne soient définis et adoptés.

En outre, le groupe souhaite engager une réflexion à la fois innovante et approfondie quant aux notions de performance et de succès, à la manière de les mesurer, et ce afin de rendre hommage non seulement aux performances strictement financières, mais aussi à la performance humaine, technologique, technique, etc.

De nouveaux indicateurs à même de prendre le pouls de la santé globale d'Altrad et de rendre compte de son dynamisme, de sa croissance (dans tous les sens du terme), de son ambition et du talent de ses collaborateurs doivent être imaginés et utilisés.

Le séminaire Altrad 2019 pourrait constituer le forum adéquat pour que de tels indicateurs de performance innovants soient discutés et adoptés à terme.

Pour être véritablement efficace, le BD se doit de s'intégrer au paysage des fonctions déjà présentes dans l'entreprise et de s'appuyer sur la structure matricielle du groupe.

OPTIMISATION DE LA STRUCTURE MATRICIELLE DU GROUPE : ORGANISATION AGILE ET AUTO-APPRENANTE

Une fonction *business development* intégrée

- présente au niveau central : PU *business development* centrale dédiée ;
- présente au niveau des PU *services & equipment* ;
- présente au niveau des filiales.

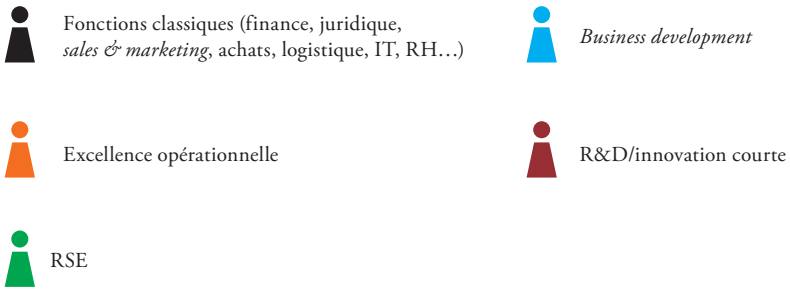
Les PU *scaffolding/supply chain*, *purchasing*, *structure costs*, *WIP*, *asset management*, IT pourront être intégrées au modèle.

Afin, d'une part, d'optimiser la collaboration et de minimiser les pertes d'opportunités, d'expériences et d'informations, et, d'autre part, de faire vivre le projet Altrad 2020, il apparaît indispensable qu'à chacun des échelons du groupe soient présentes, en plus des fonctions traditionnelles, des représentations des fonctions BD stricto sensu, RSE, excellence opérationnelle et R&D/innovation.

Le schéma ci-dessus modélise l'organisation matricielle d'Altrad et propose une organisation de collaboration croisée entre et au sein des différentes fonctions d'une part, et entre et au sein des différents niveaux (local, régional, central) d'autre part. Il organise également la présence à tous les niveaux de responsables en charge (pour tout ou partie de leurs attributions) de quatre des cinq leviers stratégiques d'Altrad 2020, à savoir le *business development* (qui intègre le levier Qualité et Pertinence des investissements), l'excellence opérationnelle, la RSE et la R&D/innovation ouverte. Le cinquième levier, l'organisation matricielle, est lui-même le cadre de présentation des quatre autres leviers, comme l'illustre le schéma.

Il ambitionne d'illustrer le mode organisationnel à même de permettre l'interconnexion la plus fluide et organique possible entre l'ensemble des activités du groupe.

Les personnages simplifiés représentent les fonctions, lesquelles peuvent, selon le besoin et le niveau hiérarchique dans l'organisation auquel on se réfère, être incarnées par une personne à temps partiel, une personne à temps complet, voire une équipe.



Les cadres de couleur représentent la fréquence des réunions (présentielles ou à distance, selon le mode opératoire le plus adapté. Il est néanmoins conseillé de permettre les rencontres physiques régulièrement).

Afin de rendre le tableau plus lisible, seuls quelques exemples de réunions sont ici représentés.

Dans la réalité, il s'agit de reproduire le modèle de la colonne "Fonctions classiques" pour chacune des autres fonctions (BD, RSE, excellence opérationnelle et R&D/innovation, dirigeants).

En d'autres termes, cela signifie que pourraient être mises en place selon une fréquence :

- **annuelle :** une réunion de l'ensemble des cadres du groupe (séminaire annuel de décembre) ;
- **trimestrielle ou semestrielle :**
  – une réunion des responsables de chacune des fonctions – fonction par fonction – du niveau local au niveau central (exemple : réunion trimestrielle ou semestrielle de tous les responsables finance de l'ensemble du groupe),
  – une réunion des responsables de toutes les fonctions – niveau par niveau – pour l'ensemble des niveaux (exemple : réunion trimestrielle ou semestrielle de tous les responsables de chacune des fonctions au niveau local) ;
- **mensuelle :**
  – une réunion des responsables de chacune des fonctions, du niveau local (entreprises) au niveau PU *services & equipment*,
  – une réunion des responsables de chacune des fonctions, du niveau PU *services & equipment* au niveau PU BD central,
  – une réunion des dirigeants, du niveau local au niveau PU *services & equipment*,
  – une réunion des dirigeants, du niveau PU *services & equipment* au niveau PU BD central ;
- **régulière (à déterminer en fonction des besoins, habitudes et cultures en place) :** réunions habituelles cross-fonctionnelles ou fonctionnelles.

Une telle interconnexion doit être facilitée tout d'abord parce qu'elle illustre l'interdépendance de fait entre les différentes parties de l'organisation, mais aussi parce qu'elle est seule à même de créer un maillage à la fois suffisamment fin pour limiter les pertes, quelles qu'elles soient (pertes d'informations, d'expériences et d'opportunités), mais aussi suffisamment souple pour préserver la nature organique (*i.e.* vivante), autonome et collaborative caractéristique de l'organisation originale d'Altrad.

Le contenu de ces réunions – pouvant s'inspirer des modèles déjà existants et en vigueur au sein du groupe – reste à définir, probablement au fil de l'eau, une fois les besoins de communication et d'échanges d'informations mieux circonscrits au sein de la nouvelle organisation.

L'objectif est d'encourager les échanges verticaux (*bottom-up* et *top-down*), mais aussi transversaux, profitant ainsi du rôle catalyseur de la fonction BD, non seulement au niveau de la PU BD central, mais aussi à tous les autres niveaux du groupe.

Optimiser la collaboration et l'intelligence collective pour créer de la valeur

Pour créer les conditions d'une collaboration fructueuse, il est primordial que :
- chacun ait l'envie, l'intérêt et la motivation de collaborer, de travailler ensemble à la réalisation d'objectifs communs et/ou interdépendants ;
- chacun comprenne les responsabilités, enjeux, défis et contraintes des autres.

L'intelligence collective n'est pas un objectif, une fin en soi.
Elle est un moyen, une réponse possible à des défis multiples :
- la résolution de problématiques complexes qui nécessitent la participation à la réflexion des parties concernées, voire externes ;
- l'accroissement du niveau d'engagement des collaborateurs au travers d'une implication qui nourrit le sens qu'ils donnent à leur action, et par suite celui de leur bien-être ;
- l'incrémentation du niveau d'appartenance et donc le renforcement de l'identité organisationnelle ;
- le développement de modes de management plus paritaires, eux-mêmes au service d'autres objectifs ;
- la création de valeur, l'innovation, susceptibles d'émerger dans la rencontre de points de vue et d'idées divers ;
- le développement d'une culture de la transformation, autrement désignée sous le concept d'"entreprise agile" ;
- l'implémentation du changement ;
- le renforcement des capacités anticipatives et prédictives ;
- l'augmentation de l'efficacité ;

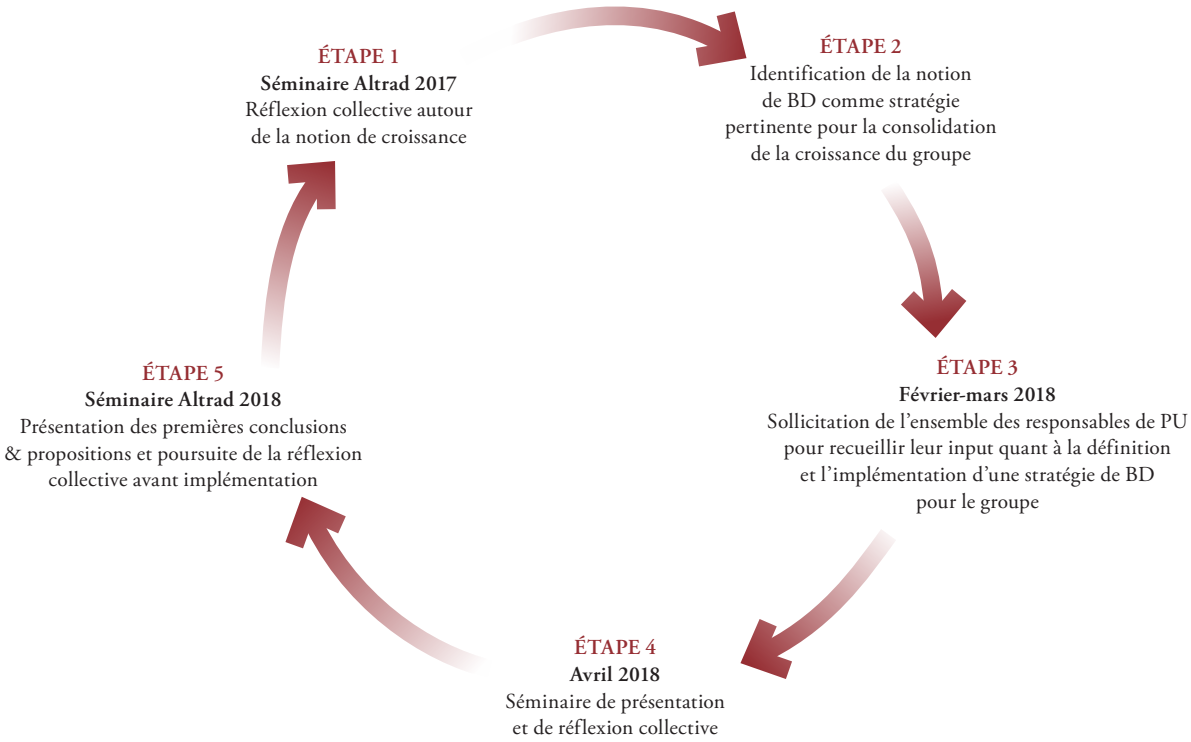
Organiser la collaboration

- Fonctionner en "mode projet" (vs silos) ;
- fluidifier l'échange d'informations :
  – bases de données prospects et clients partagées,
  – système de gestion des *key accounts*,
  – revue trimestrielle des principaux prospects,
  – reporting simplifié et largement diffusé ;
- incrémenter le niveau de communication interne et externe :
  – outils de communication et de partage performants (site internet, brochures, présentations PPT…),
  – enquêtes de satisfaction client ;

- privilégier les réunions régulières :
  – réunions hebdomadaires *Sales & Marketing*,
  – réunions trimestrielles *Sales & business development* ;
- nourrir le dialogue et l'échange d'idées : des rencontres fréquentes (team buildings, séminaires…) ;
- analyser les résultats :
  – analyse des ventes et de la profitabilité des *key customers*,
  – analyse des capacités de production région par région ;
- partager les meilleures pratiques et les solutions efficaces : partages des modèles commerciaux, UPS(S) et technologies ;
- repenser le système de rémunération *(incentive)* pour favoriser le collaboratif (objectifs communs et résultats de l'équipe et de l'entreprise partagés).

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE DE LA FONCTION BD AU SEIN DU GROUPE

Depuis la fin de l'année 2017, le groupe a engagé un processus collaboratif de définition stratégique de son modèle unique et singulier de *business development*, et ce dans une perspective globale, intégrée et augmentée : Altrad 2020, qui embrasse non seulement la notion de BD, mais aussi celles d'excellence opérationnelle, de RSE, et de recherche & développement et d'innovation ouverte.



Une fois la définition du BD et la répartition des rôles et responsabilités validées, notre objectif sera de définir ensemble un plan structuré d'implémentation, de déploiement et d'ajustement continu, par la poursuite de la méthodologie d'intelligence collective et de processus itératif (selon un modèle du *design thinking*, par exemple) engagée fin 2017.

LE GRAND JEU

OUVERTURE

Sur la musique de I am sailing, *Rod Stewart*

Tous

We are growing
We are growing
Develop further
Quality
Cooperating
All together
To build with you
Proximity

We are working
We are working
A great team
Our company
We are partners
We think bigger
To create for you
Novelty

Can you see me, can you see me
Standing by you, fraternity
Through the dark times, forever helping
Having your back, not stopping

Can you see me, can you see me
Standing by you, fraternity
Through the dark times, forever helping
Having your back, not stopping

We're believing
We're believing
In what is right
Integrity
We're believing
In our values
To honor with you
Humanity

Oh friend, to write with you, our destiny
Oh friend, to write with you, our destiny
Oh friend, to write with you, our destiny
Audacity

PLATEAU 1

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : LA SATISFACTION DE NOS CLIENTS AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS

L'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant.
Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée.
L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude.
Aristote

Ensemble, osons l'excellence

- La démarche d'excellence est l'une des clés du succès des entreprises : excellence des structures et modes de fonctionnement, de la production et des services, des collaborateurs…
- L'objectif d'excellence conduit une organisation à grandir, à se métamorphoser et à s'adapter dans une quête d'efficacité optimale.
- Elle participe au succès d'une entreprise, la dotant d'un objectif de perfectionnement au service de la qualité et d'un processus de performance globale à la fois vertueux, durable et mobilisateur.
- Mouvement d'élévation, ambition de surpassement, elle procède d'une philosophie humaniste où individus et groupes sont invités à déployer leur potentiel.
- L'excellence est conscience des limites de soi sans laquelle aucun dépassement – conscient et volontaire – ne peut être envisagé. Elle est connaissance et reconnaissance de tout ce que l'on n'est pas encore. Elle s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et suppose la célébration de chacun des niveaux d'excellence atteints par une personne ou une équipe à un moment déterminé de leur développement.
- Profondément ancrée dans le réel, elle tient compte du contexte et des capacités des hommes et des entreprises. Elle est ce qui procure à chaque instant de la vie de l'organisation le niveau de satisfaction maximal des acteurs compte tenu de leurs capacités propres et de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.
- Prenant racine dans l'exigence et la persévérance autant que dans la collaboration et la bienveillance, l'excellence encourage l'expression des talents et vise efficacité, expertise,

fiabilité, maîtrise et responsabilité. Elle est l'un des socles de la confiance sans laquelle aucune relation, personnelle ou professionnelle, ne peut s'épanouir durablement.

- Elle suppose vitalité (curiosité, créativité, résilience, capacité à innover, passion), un état d'esprit résolument orienté croissance (appétence pour de nouveaux challenges), des objectifs clairs (sens d'une mission personnelle qui dépasse l'individu ou l'organisation pour satisfaire une vision plus globale), du leadership et la culture adéquate permettant leur propagation dans l'entreprise.
- Nécessité dans un environnement économique compétitif, l'excellence est une chance de progrès et de réalisation pour chacun et pour tous.
- La transformation engagée par le groupe Altrad implique de nous concentrer sur la création d'une chaîne de valeur centrée sur nos clients, qui nous différencie aujourd'hui et sur le long terme.

Honorons l'excellence opérationnelle à tous les niveaux de la chaîne de valeur

- Composante essentielle de la culture d'entreprise d'Altrad, l'excellence opérationnelle constitue le moteur de notre performance durable ainsi que le socle sur lequel est assise la confiance que nous accordent nos partenaires.
- Promouvoir l'excellence opérationnelle répond à une triple exigence de fiabilité, de sécurité et d'efficacité, lesquelles concernent toutes nos activités de production et de services ainsi que nos activités commerciales.
- La fiabilité et la sécurité figurent au premier rang des attentes de nos clients et contribuent directement à leurs propres performance et réputation.
- Le groupe Altrad est de plus en plus reconnu à l'échelle internationale pour sa capacité à mener à bien des projets industriels complexes et d'envergure qui requièrent le plus haut niveau de sûreté.

ACTE I

Le lieu

Le bureau de Jean Darbois, directeur production de Fareep, récent client de West HM Group.

Le contexte

La société West HM Group a acquis une petite société qui fabrique des pièces de précision, lesquelles sont intégrées à des machines industrielles. Cette société, désormais connue sous le nom de West HM Steelo, est l'un des fournisseurs récents de Fareep.

Le directeur production de Fareep – Jean Darbois – et l'un des *business developers* de West HM Steelo en charge de la relation client auprès de Fareep – Jacomo Finzi – sont réunis.

La dernière livraison effectuée par West HM Steelo ne répond pas aux critères qualité attendus.

Les personnages

Jean Darbois (directeur production de Fareep)
Fred Gibbs (CEO de Fareep)
Jacomo Finzi (*business developer* de West HM Steelo)
Lisbeth Singer (directrice BD de West HM Steelo)
Hans Moore (directeur excellence opérationnelle de West HM Group)
Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)

Les sociétés en présence

- **Fareep**
  Récent client de West HM Steelo, filiale de West HM Group.
  La société Fareep fabrique des pièces de haute précision pour l'industrie civile et militaire.
- **West HM Steelo**
  Filiale de West HM Group
  Fabricant de pièces de précision qui entrent dans la composition de machineries industrielles
- **West HM Group**
  Société leader mondial de services à l'industrie

TABLEAU 1

Jean Darbois et Jacomo Finzi dans le bureau de Darbois, au siège de la société Fareep.
Darbois est debout, furieux.
Finzi est assis sur une chaise, la tête baissée, à la recherche d'arguments.

JEAN DARBOIS. – Jacomo, c'est inacceptable ! Sur toutes les pièces que vous nous avez livrées, nous avons repéré 15 % de pièces défectueuses. C'est juste… inadmissible ! Vous vous rendez compte dans quelle situation vous nous mettez ?!

Silence.

JACOMO FINZI. – Je comprends, Jean. Je suis désolé.

JEAN DARBOIS. – Vous êtes désolé ? Ça me fait une belle jambe ! Et comment je fais, moi, maintenant, pour livrer mes machines ? J'ai mon plus gros client sur le dos depuis 48 heures. Je lui dis quoi, moi ?

JACOMO FINZI. – Tout le monde chez nous est sur le pont. Nous avons modifié la ligne de production de l'une de nos usines pour pouvoir vous livrer les pièces en remplacement des pièces défectueuses dans deux semaines.

JEAN DARBOIS. – Deux semaines ?! Et pourquoi pas un mois, pendant que vous y êtes ?! Je crois que vous ne réalisez pas l'ampleur du problème, Jacomo. Nous ne pouvons pas attendre deux semaines !

Silence.

JACOMO FINZI. – OK. Laissez-moi appeler ma directrice *business development*. Vous me donnez une minute ?

JEAN DARBOIS. – Allez-y.

JACOMO FINZI *(Il compose un numéro sur son portable)*. – Lisbeth, bonjour, Jacomo à l'appareil.
(Pause.)
Ça va, enfin… Je suis avec Jean Darbois, au siège de Fareep.
M. Darbois me dit qu'il ne peut pas attendre. Deux semaines, c'est trop long.
(Pause.)
Oui, oui, je lui ai expliqué tout ça. Mais son client doit être livré urgemment. Si nous le livrons dans deux semaines, l'impact sur sa propre livraison sera super-négatif.
(Pause.)
OK, je lui dis que vous l'appelez "de suite".
(Pause.)
OK. Merci Lisbeth
(Il raccroche.)

(Il s'adresse à Dubois.)
Lisbeth Singer vous appelle tout de suite.

JEAN DARBOIS. – Parfait !
Le téléphone de Darbois sonne. Il répond.
Darbois
(Pause.)
Bonjour Lisbeth.
(Pause.)
Pas bien. Je ne peux pas attendre deux semaines. Vous devez me livrer à la fin de cette semaine.
(Pause.)
Honnêtement, Lisbeth, et pardonnez mon franc-parler, mais je me fous de savoir que vous avez déjà fait l'impossible. Je suis furieux ! 15 % de pièces défectueuses ! C'est dingue ! Mais que s'est-il passé ? Vous nous aviez habitués à mieux.
(Pause.)
Je sais ce que c'est. Nous aussi avons fait l'expérience d'un contrôle qualité affecté par une grève interne… Mais ça ne résout pas mon problème ! Il faut que vous me trouviez une solution.
(Pause.)
Attendez ! Je vous mets sur haut-parleur pour que Jacomo puisse vous entendre.

LISBETH *(voix off).* – Vous m'entendez ?

Finzi et Darbois répondent "oui" en même temps.

LISBETH (*voix off*). – Jacomo, comme je viens de le dire à Jean, nous nous engageons à trouver une solution satisfaisante aujourd'hui. Notre objectif est de livrer les pièces en remplacement des pièces défectueuses dans les 10 jours. Je vous attends dans mon bureau dès que vous êtes de retour chez nous.
Jean, j'appelle tout de suite notre directeur d'usine. Je vous rappelle ce soir. Ça vous va ?

Darbois acquiesce.

JEAN DARBOIS. – OK. J'attends votre appel. 19 heures au plus tard, on est d'accord ?

LISBETH (*voix off*). – On est d'accord. À tout à l'heure, Jean.

Noir.

TABLEAU 2

Jacomo Finzi, en route pour le siège de West HM Steelo.
Sur la musique de I can't get no satisfaction*, The Rolling Stones*

JACOMO FINZI. – I can't get no satisfaction, I can't get no satisfaction
'Cause I try and I try and I try and I try
I can't get no, I can't get no
When I'm workin' at my job, and the man comes in my bureau
He's tellin' me more and more about some plain value creation
Supposed to fire my imagination
I can't get no, oh, no, no, no, hey, hey, hey
That's what I say
I want client satisfaction, I need client satisfaction
'Cause I try and I try and I try and I try
I can't get no, I can't get no
When I'm working hard, you see, and a man comes on and tells me
How client service should be
But, the companion on the value chain's broke
I tell him leave me be
I can't get no, oh, no, no, no, hey, hey, hey
That's what I say
I got client satisfaction, I have client satisfaction
'Cause I tried and I tried and I tried and I tried
Now I got no, No more woe-oe
When the client's at the core
And we're doing this and teamin' up on that
And we're joinin' forces on some project, and we
Succeed, better come repeat it next week
Can't you see we're on a winning streak
I can't get no, oh, no, no, no, hey, hey, hey
That's what I say, Now I got no, No more woe-oe
I got client satisfaction, I have client satisfaction
Satisfaction, satisfaction

Noir.

TABLEAU 3

Au siège de West HM Steelo, dans le bureau de Lisbeth Singer, directrice BD.
Sont présents Lisbeth Singer, Jacomo Finzi et Pierre Hubert, directeur d'usine.

LISBETH SINGER. – L'incidence de la dernière grève sur le contrôle qualité a été dramatique. Pierre, on en est où exactement ?

PIERRE HUBERT. – Le travail a repris sur toutes les chaînes et lignes de production, depuis hier soir. Le responsable syndical qui a appelé ses collègues à la grève et qui lui-même n'a pas assuré le suivi du contrôle qualité a été mis à pied avec effet immédiat.

JACOMO FINZI. – Mis à pied ?! C'est un peu dur comme mesure, non ?

PIERRE HUBERT. – Non. Si ce salarié ne bénéficiait pas d'un statut privilégié, il aurait été licencié.
L'absence de contrôle qualité peut avoir des conséquences dramatiques non seulement sur la qualité de nos produits, mais aussi sur la sécurité au sein de l'usine. Les risques d'incendie ou d'accident sont réels. Pas question de jouer avec la sécurité des ouvriers et des contremaîtres.
D'ailleurs, je crois que tout le monde a bien compris le message. Alors même qu'il a été mis à pied, les salariés ont repris le travail. Tout le monde est conscient que l'on ne plaisante pas avec la sécurité.

LISBETH SINGER. – Pierre, pensez-vous que l'on puisse livrer Fareep d'ici 10 jours ?

PIERRE HUBERT. – Ça va être tendu ! On a modifié l'une de nos lignes de production pour faire passer en priorité la commande de Fareep. Mes gars font l'impossible. Il a fallu le talent de nos ingénieurs pour que le changement puisse se faire aussi vite.
Avec la reprise du travail, je pense que c'est réaliste. Mais on n'a plus le droit au moindre contretemps.

LISBETH SINGER. – Je confirme. Si l'on n'assure pas auprès de Fareep, je ne donne pas cher de notre prochain contrat. Les montants en jeu sont considérables. Fareep représente pour nous près de 10 % de notre chiffre d'affaires annuel.
Et vous savez combien Lucy Saint-Charles apprécie Fred Gibbs, le patron de Fareep. Il était présent à ses côtés lors du rapprochement de West et de H. M. Pas question de foirer le deal.
Jacomo, comment sentez-vous l'ambiance chez Fareep ?

JACOMO FINZI. – Honnêtement, c'était chaud ! J'vous dis pas comment Jean Darbois était en colère. J'en ai pris pour mon grade !

PIERRE HUBERT. – Les joies des commerciaux ! On ne peut pas toujours ouvrir le champagne…

JACOMO FINZI. – *Business developers*, s'il vous plaît, pas commerciaux. Et franchement, Pierre, j'aimerais vous y voir. Nous, on est sur le terrain, au contact direct avec les clients. Et quand il y a un problème, c'est sur nous qu'ils se défoulent.

PIERRE HUBERT. – Je sais, Jacomo. Désolé si ma plaisanterie vous a blessé.

LISBETH SINGER. – C'est important que tout le monde comprenne que c'est un travail d'équipe. Sans le soutien des équipes support, nous, les *business developers*, on ne peut rien faire. Et sans les contrats que l'on signe, la société coule.

PIERRE HUBERT. – Je sais, Lisbeth, je sais. Mais notre actualité n'a pas été un champ de roses non plus. Notre capacité de production est ce qu'elle est. Et l'on doit aussi tenir compte de notre réalité sociale.

LISBETH SINGER. – Je participe après-demain à un atelier de réflexion sur l'excellence opérationnelle organisé par la holding. Ça ne pouvait pas mieux tomber !
Pierre, vous me garantissez le délai de 10 jours ? Je peux m'engager auprès de Darbois ?

PIERRE HUBERT. – Vous pouvez.

JACOMO FINZI. – Je pense que Darbois s'attend à un geste commercial de notre part. On peut en parler, Lisbeth ?

LISBETH SINGER. – OK. On fait ça maintenant. J'appellerai Jean Darbois juste après avoir validé avec la direction. Merci Pierre. À bientôt.

Pierre Hubert se lève, salue Lisbeth et Jacomo, puis se retire.

LISBETH SINGER. – Un geste commercial… Soyons créatifs ! C'est super-important que nous maintenions la confiance de Fareep. Jacomo, une idée ?

Noir.

TABLEAU 4

Le siège social de la holding West HM Group.
Sont présentes de nombreuses personnes qui participent à l'atelier de réflexion sur l'excellence opérationnelle.
Entre autres,
- *Lucy Saint-Charles, CEO de West HM Group*
- *Hans Moore, directeur excellence opérationnelle de West HM Group*
- *Lisbeth Singer, directrice BD de West HM Steelo*
- *Jacomo Finzi,* business developer *de West HM Steelo*
- *Fred Gibbs, CEO de Fareep*

LUCY SAINT-CHARLES. – J'entends vos remarques et vos questions, Lisbeth. Mais je le répète : l'excellence opérationnelle, ce n'est pas qu'un concept. C'est pour West HM non seulement un objectif, mais aussi… comment je vais dire ça, un pilier de notre culture. C'est le prisme au travers duquel nous devons appréhender toute notre activité. Cela conditionne notre performance et la qualité de notre service.
Fred, qu'en pensez-vous ?

FRED GIBBS. – Sincèrement, je ne peux qu'être d'accord avec vous, Lucy. Fareep met aussi l'accent sur l'excellence.
Je suis d'ailleurs intéressé par le fait que vous ayez récemment créé un poste de directeur de l'excellence opérationnelle.
Clairement, cela envoie un message fort… même si nous avons rencontré quelques difficultés récemment avec votre filiale Steelo.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je suis parfaitement au courant, Fred. Lisbeth m'a tenu informée très régulièrement. Êtes-vous satisfait de la manière avec laquelle nous avons géré la situation ?

FRED GIBBS. – *"Shit happens"*, comme on dit en anglais. Tout le monde est confronté à des imprévus. Ce qui m'a particulièrement plu, je dois l'dire, c'est que l'équipe *business development* de Steelo a fait le maximum pour restaurer la confiance et pour apporter une solution acceptable en termes de délais et de compensation du retard.

HANS MOORE. – Je rebondis sur ce que vous dites, Fred. La confiance est un maître mot. Elle est centrale. Sans elle, pas de satisfaction client. D'où l'importance de l'excellence opérationnelle, qui est au service de la confiance, donc de la qualité de la relation que nous entretenons avec nos clients.

LUCY SAINT-CHARLES. – Notre objectif d'aujourd'hui, c'est d'identifier quelques axes de travail de manière à engager l'ensemble de nos équipes dans une démarche d'excellence. Hans, vous voulez en dire plus ?

HANS MOORE. – Jusqu'à présent, mon titre était directeur qualité. Nous avons décidé de le modifier et de le remplacer par directeur de l'excellence opérationnelle. Pourquoi

cette décision ? Parce qu'il nous est apparu au cours des dernières années que l'excellence doit infuser chaque fibre de l'organisation. Elle doit faire partie intégrante de notre culture d'entreprise.
La notion de qualité est souvent réservée, de manière un peu… étroite, à la qualité des services et des produits que nous offrons à nos clients. Nous voulons aller plus loin.
L'excellence opérationnelle est un moteur de notre performance durable. Elle répond à une triple exigence : fiabilité, sécurité et efficacité. Toutes nos activités de production, de service et de support sont concernées.
L'excellence opérationnelle contribue à renforcer notre crédibilité professionnelle, donc la crédibilité de la marque du groupe.
Ce que je vous propose, c'est d'identifier, à partir des attentes de nos clients, quelques axes de travail qui nous permettront de renforcer notre excellence opérationnelle. Les autres tables rondes réunies aujourd'hui font de même. On mettra en commun nos conclusions en fin de journée.

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité associer au processus quelques-uns de nos clients. Merci Fred d'avoir accepté de participer à cette journée de réflexion avec nous.
Les attentes et les besoins de nos clients doivent être le point de départ… et leur satisfaction le point d'arrivée.

FRED GIBBS. – La fiabilité est sans aucun doute l'une de nos attentes les plus fortes, avant même la compétitivité.

Hans Moore se lève et inscrit "fiabilité" et "compétitivité" sur un paperboard.

Nous recherchons des partenaires qui comprennent nos enjeux, nos contraintes, nos besoins et qui travaillent avec nous à la réalisation de nos propres objectifs.

LISBETH SINGER. – "Fiabilité" revient chez la quasi-totalité de nos clients. Beaucoup parlent aussi de qualité, de sécurité et de conditions commerciales justes. Des prix compétitifs, des clauses contractuelles adaptées.

Hans Moore continue de noter sur le paperboard : "qualité, sécurité, conditions commerciales justes, prix compétitifs, clauses contractuelles adaptées".

LUCY SAINT-CHARLES. – La complexité de notre activité ne cesse de s'accroître. Les acquisitions que nous avons réalisées ces dernières années exposent West HM à des projets industriels d'envergure, très complexes, qui requièrent un haut niveau de sécurité et une technicité accrue.
Cela signifie que nous avons à effectuer une vraie montée en compétences. Nous devons former nos équipes, encore et toujours, et aller chercher à l'extérieur les talents et les savoir-faire qui nous manquent aujourd'hui.

Hans Moore note : "technicité accrue, compétences renforcées, formation, acquisition de talents et de savoir-faire".

JACOMO FINZI *(inquiet)*. – Montée en compétences et acquisition de talents ? Vous voulez remplacer les équipes ? Je dois commencer à m'inquiéter ?

LUCY SAINT-CHARLES. – Au contraire ! West HM veut investir sur le développement et la formation de ses hommes et de ses femmes. Nos équipes *business development* sont – par essence – au cœur même du développement du groupe et au contact le plus proche de nos clients.
Ce que nous voulons, c'est les aider à être de meilleurs interlocuteurs, de meilleurs ambassadeurs de la marque, qui elle aussi doit accroître sa crédibilité et sa notoriété.

Hans Moore note : "investir sur nos équipes, développement du groupe, proximité client, crédibilité et notoriété de la marque".

LISBETH SINGER. – Ce qui serait vraiment utile, c'est que le développement commercial soit mieux coordonné. Ce n'est pas toujours évident de savoir qui au sein du groupe a le lead sur un client. La holding ? La région ? La filiale ? Le *business developer* en charge du dossier ? C'est confus. Il faut plus de clarté.

Hans Moore note : "meilleure coordination, client ownership lead?"

LUCY SAINT-CHARLES. – Je suis d'accord, Lisbeth. Nous devons travailler à une meilleure coordination et à une répartition des responsabilités plus claire.

Hans Moore note : "répartition des responsabilités plus claire".

LISBETH SINGER. – Il y a un mois, je parlais avec le patron de SAMIB. Il est à la recherche d'un interlocuteur unique chez nous, une personne de confiance, un point de contact stable avec qui il peut construire une relation durable et de qualité. Ces dernières années, nous avons multiplié les interlocuteurs. Il s'y perd !
(Hans Moore note : "interlocuteur unique de confiance".)
Sa demande était aussi qu'on mette en place des solutions intégrées.
(Hans Moore note : "solutions intégrées".)

JACOMO FINZI. – Nos processus ne sont pas toujours simples, honnêtement. Vu de l'extérieur, c'est compliqué et pas très lisible !

Hans Moore note : "processus lisibles et simplifiés".

LISBETH SINGER. – La pression est forte sur les tarifs et les conditions de paiement. Nos concurrents sont agressifs.

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est un vrai sujet ! On doit faire preuve de souplesse et de flexibilité sur nos conditions contractuelles… mais aussi de fermeté.

Hans Moore note : "conditions contractuelles justes et adaptées".

JACOMO FINZI. – Honnêtement, j'n'ai pas l'impression que ce sont nos tarifs qui bloquent. Nos clients sont prêts à payer le juste prix, à condition que derrière ça suive : qu'on livre en temps et en heure et que la qualité soit au rendez-vous.

Hans Moore souligne "fiabilité", déjà notée.

FRED GIBBS. – Je crois que c'est important que West HM se concentre sur ses domaines de compétences…, que vous continuiez à faire ce que vous faites le mieux.

HANS MOORE. – Que nous nous concentrions sur notre domaine d'excellence de manière à renforcer notre leadership…

Hans Moore note : "concentration domaine d'excellence, renforcement leadership".

LUCY SAINT-CHARLES. – Je reconnais que nos récentes acquisitions ont un peu perturbé l'organisation. Nous devons retrouver nos marques. Ça prend un peu de temps. Promouvoir une croissance certes ambitieuse, mais raisonnée et maîtrisée…

Hans Moore note : "croissance ambitieuse, raisonnée et maîtrisée".

HANS MOORE. – Ce qui est primordial, c'est de pouvoir assurer, à chaque étape du développement du groupe, un service de qualité continue et comparable.

Hans Moore note : "service de qualité continue".

LUCY SAINT-CHARLES. – On doit élargir notre portefeuille de sociétés afin d'offrir à nos clients l'ensemble des services dont ils ont besoin.

Hans Moore note : "expansion portefeuille activités".

LISBETH SINGER. – Dont ils ont besoin aujourd'hui et dont ils auront besoin demain. Si l'on veut rester dans la course, on doit être proactifs et devancer les besoins de nos clients.

Hans Moore note : "comprendre et anticiper les besoins".

JACOMO FINZI. – C'est là que les *business developers* de terrain sont importants !

LISBETH SINGER. – Absolument ! Notre réseau BD doit être un vrai maillage, pour ne manquer aucune opportunité et être au plus près des clients.

Hans Moore note : "maillage commercial".

LUCY SAINT-CHARLES. – Merci de parler de maillage, Lisbeth. C'est exactement ce que nous devons parvenir à faire. Créer une sorte de filet organisationnel qui nous permette non seulement d'être à l'écoute du marché et de saisir les opportunités qui

se présentent, mais aussi de créer un réseau performant au service du développement du groupe…
J'aurai l'occasion de vous reparler d'un projet en ce sens très prochainement.

Hans Moore note : "réseau performant".

HANS MOORE. – Justement, à propos de projet, je voudrais vous soumettre une idée : que pensez-vous de la mise en place d'un programme d'excellence au sein de West HM ? Il s'agirait d'articuler toutes les suggestions que nous avons faites aujourd'hui dans un programme global, qui permettrait de promouvoir l'excellence opérationnelle dans toutes nos activités.

JACOMO FINZI. – Nous avons déjà les centres d'excellence. En quoi ce serait différent ?

HANS MOORE. – Le programme viserait à coordonner le travail de nos centres d'excellence et à étendre leur domaine d'action.

FRED GIBBS. – C'est-à-dire ?

HANS MOORE. – L'objectif est d'atteindre l'excellence managériale, opérationnelle et industrielle. Notre programme d'excellence concernerait tous les domaines de notre activité : santé et sécurité, environnement et prévention des risques, fiabilité des produits et des services, performance industrielle, qualité des processus opérationnels, développement des collaborateurs, innovation, croissance et développement…
J'oublie quelque chose ?

Il parcourt le paperboard sur lequel il a noté toute une série de key words *au cours de l'échange.*

JACOMO FINZI. – L'excellence BD en fait partie ?

HANS MOORE. – Absolument : elle est comprise dans la qualité des processus opérationnels et dans le développement. Mais on peut la spécifier si c'est plus clair.
Qu'en pensez-vous ?

FRED GIBBS. – C'est un programme ambitieux ! Vous lui avez donné un nom ?

HANS MOORE. – Pas encore. J'aimerais recueillir les idées de tous les participants à cette journée. Une suggestion ?

LISBETH SINGER. – Le nom doit évoquer l'excellence, bien sûr, les pratiques les plus performantes… Quelque chose comme *Best Standard Operations* ?

Hans Moore note : "Best Standard Operations".

JACOMO FINZI. – On pourrait faire un lien avec le sport… Les sportifs de haut niveau sont une source d'inspiration forte. Beaucoup de gens aiment le sport, en plus. Et puis, le sponsoring de West HM auprès de grands clubs sportifs pourrait être mis en avant.

HANS MOORE. – Une idée de nom, Jacomo ?

JACOMO FINZI. – *We are the champions !*

Hans Moore note : "We are the champions".
On entend des rires.

HANS MOORE. – Excellent ! D'autres idées ?

LUCY SAINT-CHARLES. – On pourrait utiliser West comme un sigle… *World Exemplarity in Services and… Team !*

Hans Moore note : "World Exemplarity in Services and Team".

FRED GIBBS. – Et HM ?

LISBETH SINGER. – *Humanistic Management.*

Hans Moore note : "Humanistic Management".

HANS MOORE. – Merci, merci pour toutes ces idées. On va faire un break de 20 minutes. On continue sur notre lancée après la pause, ça vous va ?

Tous approuvent, se lèvent et continuent à converser.
Puis ils font face au public et commencent à chanter.

Tous.
Sur la musique de We are the champions, *Queen.*

I've paid my dues
Time after time
I've signed on contracts
And made the team dime
And some mistakes
I've made a few
I've had my share of sand kicked in my face
But I've come through
We are the champions, my friends
And we'll keep on fighting 'til the end
We are the champions
We are the champions
No time for loners

‘Cause we are the champions of the world
I’ve taken my bows
Sang the team’s calls
You brought me friendship, belonging, and all that goes with it
I thank you all
But it’s been no bed of roses
No pleasure cruise
I consider it a challenge before the whole human race
And we ain’t gonna lose
We are the champions, my friends
And we’ll keep on fighting ‘til the end
We are the champions
We are the champions
No time for loners
‘Cause we are the champions of the world

Noir.

PLATEAU 2

POLITIQUE RSE : ÉTHIQUE ET SÉCURITÉ

Au sein d'Altrad, santé, sécurité et bien-être relèvent de la responsabilité de tous et de chacun, à son niveau et dans le périmètre de ses responsabilités, pour soi et pour ceux qui les entourent.

Plus encore, la sécurité est une valeur indiscutable à laquelle chacun se doit d'adhérer pleinement et en conscience. Elle imprègne chacune des décisions que nous prenons et des actions que nous mettons en œuvre.

Le groupe encourage une culture de leadership tournée vers la sécurité et de prévention des incidents à tous les niveaux de l'organisation et à chacun des stades de nos opérations, mettant en œuvre les standards internationaux les plus exigeants. Nos collaborateurs et nos partenaires s'appliquent chaque jour à respecter les normes de sécurité les plus strictes, que ce soit au sein de nos installations, de nos sites opérationnels ou encore de nos locaux administratifs.

Indissociable de la notion de sécurité, le respect de l'environnement et la défense d'un haut niveau d'éthique complètent la charte RSE qui engage Altrad et chacun de ses collaborateurs.

Historiquement, nos filiales mettent en place, à leur niveau, un système de management HSE (santé, sécurité et environnement), avec des objectifs clairs en termes de résultats à atteindre.

Au-delà des résultats chiffrés, nous avons mis en place à l'échelle du groupe un processus visant à garantir l'ancrage profond et durable de notre culture sécurité.

Chez Altrad, nous sommes en effet persuadés qu'une culture sécurité intégrée va au-delà de la simple application d'un ensemble de politiques et de procédures, soumises à l'autorité et à la hiérarchie. C'est plutôt le résultat d'une approche globale de la sécurité qui intègre chaque collaborateur au sein de l'organisation, dans tous les pays où nous sommes présents, depuis les opérateurs terrain jusqu'à la direction générale, en passant par le personnel administratif.

Mieux encore, notre politique RSE fait partie intégrante de notre approche d'excellence.

ACTE II

Le lieu

Le site d'un client industriel de MB Petroleum sur lequel interviennent des équipes de West HM.

Le contexte

Des employés de West HM et de MB Petroleum ont été exposés accidentellement à un puissant solvant utilisé pour diluer des peintures de cuvelage. De graves lésions respiratoires et cutanées ont été constatées, en dépit de l'utilisation de combinaisons et masques de protection.

En outre, on apprend par la suite que le responsable des achats de MB Petroleum a validé le changement de fournisseur de matériel de protection afin de réduire les coûts d'acquisition.

Les personnages

Amin Hayeb (CEO de MB Petroleum Europe)
Sarah Brune (DRH de MB Petroleum Europe)
Don Harris (responsable des achats de MB Petroleum) – Cité, mais non joué.
Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)
Hans Moore (directeur excellence opérationnelle de West HM Group)
Paul Black (DRH de West HM Group)

Les sociétés en présence

- MB Petroleum
  Société pétrochimique, cliente de West HM Group
- West HM Group
  Société leader mondial de services à l'industrie

TABLEAU 1

L'un des sites de raffinage de la société MB Petroleum.
Une sirène d'alarme retentit, accompagnée d'un message :

Message enregistré + sirène

Sirène
Code red.
Évacuation immédiate.
Ceci n'est pas un exercice.
Sirène
Code red.
Évacuation immédiate.
Veuillez emprunter les itinéraires de secours.
Ceci n'est pas un exercice.
Sirène
Code red.
Évacuation immédiate.
Veuillez emprunter les itinéraires de secours.

On aperçoit de nombreuses personnes avec des combinaisons et des masques de protection qui traversent la scène de part en part.
Brouhaha.

Message enregistré + sirène

Sirène
Code red.
Évacuation immédiate.
Ceci n'est pas un exercice.
Sirène
Code red.
Évacuation immédiate.
Veuillez emprunter les itinéraires de secours.
Ceci n'est pas un exercice.
Sirène
Code red.
Évacuation immédiate.
Veuillez emprunter les itinéraires de secours.

Les personnes avec des combinaisons et des masques de protection se dirigent maintenant rapidement vers le devant de la scène.
Elles s'ordonnent en colonnes. Et se figent.
Silence.

Sur la musique de Money, Money, Money*, Abba, tous chantent.*

Tous, ensemble.

I work all night, I work all day, to pay the bills I have to pay
Ain't it sad
And still there never seems to be enough concern for my safety
That's too bad
In my dreams I have a plan
To fire exits, and water cans
I wouldn't have to fear at all, I'd be so safe, no trips and falls

Safety, safety, safety
Isn't funny
It's the minimum
Safety, safety, safety
"Always safely"
Like would say my mum
Aha aha
All the things I could do
If I had a little safety
It's a safe man's world
It's a safe man's world

Security ain't hard to find, just listen close, open your mind
It's not a fad
And best of all, it's mostly free, no investment necessary
That ain't bad
So always practice, some risk control
Or you'll suffer a heavy toll
Don't treat your life like it's a game, you know the nine rules so you claim

Safety, safety, safety
Isn't funny
It's the minimum
Safety, safety, safety
"Always safely"
Like would say my mum
Aha aha
All the things I could do
If I had a little safety
It's a safe man's world

Safety, safety, safety
Isn't funny
It's the minimum

> Safety, safety, safety
> Isn't funny
> It's the minimum
> Aha aha
> All the things I could do
>
> *Noir.*

TABLEAU 2

La salle d'urgence d'un hôpital. Deux infirmiers discutent entre eux en même temps qu'ils portent soin à deux personnes allongées sur deux lits l'un à côté de l'autre.

INFIRMIER 1. – Détresse respiratoire avérée. On intube.

Les deux font le geste d'intuber les patients. Ils contrôlent ensuite un moniteur. Ils patientent quelques instants.

INFIRMIER 1. – C'est bon. Le rythme respiratoire s'améliore. De ton côté aussi ?

INFIRMIER 2. – Oui, c'est mieux. Ils l'ont échappé belle !
Regarde : les lésions cutanées ont l'air très sérieuses et très profondes. Brûlures au 3e degré. L'os est apparent à certains endroits.

Tous les deux se penchent plus près de leurs patients respectifs et continuent de prodiguer leurs soins, tout en parlant.

INFIRMIER 1. – Tu m'étonnes ! Comment on va leur retirer ces combinaisons ? Elles ont fondu sur la peau ! À vue de nez, y'a au moins 40 % du corps qui est touché !

INFIRMIER 2. – Le Dr Gregory est en route. Ses instructions sont claires : juste on stabilise les patients. On n'touche à rien. C'est dingue cette histoire !

INFIRMIER 1. – C'est pas les premiers que je vois dans cet état. Il y a trois mois, on a eu une dizaine d'ouvriers d'un site industriel, tous empoisonnés et brûlés. C'était pas beau à voir, je te l'dis. Et pareil, accident du travail. Des mesures de sécurité insuffisantes. Tous ont été déclarés en incapacité de travail permanente. J'te promets, ça me met vraiment en colère.

INFIRMIER 2. – Y'a de quoi ! Comment c'est possible que des choses pareilles arrivent encore ? Tout le monde le sait que les produits dangereux supposent un équipement adapté, non ?

INFIRMIER 1. – Dans leur cas, c'était un accident technique. L'un des détecteurs n'a pas fonctionné. Résultat, ils ont tous été exposés à des taux de je ne sais plus quel produit toxique bien au-delà de la dose maximale.

INFIRMIER 2. – Le brancardier m'a dit que pour nos deux gars d'aujourd'hui, c'est leur équipement qui n'a pas tenu le coup, apparemment.
J'aimerais pas être le fabricant du truc, moi !

INFIRMIER 1. – T'as raison ! Moi non plus. Franchement, il est temps que tout le monde prenne la sécurité au sérieux. On parle de la vie des gens, ici !

Noir.

TABLEAU 3

La scène est divisée en deux.
D'un côté, le bureau d'Amin Hayeb, au sein de MB Petroleum.
De l'autre, celui de Lucy Saint-Charles, au sein de West HM.
Amin Hayeb appelle Lucy Saint-Charles au téléphone.

AMIN HAYEB. – Lucy ? Bonjour, Amin Hayeb. Un incident s'est produit au sein de l'usine. L'un de vos employés a été blessé.

LUCY SAINT-CHARLES (*Elle accuse le coup*). – Qui a été blessé ? De qui s'agit-il ? Que s'est-il passé ? C'est grave ?

AMIN HAYEB. – Piotr Zanski. Il a été emmené au service des urgences de l'hôpital le plus proche. L'un de nos gars aussi a été blessé. J'attends de leurs nouvelles d'un instant à l'autre.
Je tenais à vous prévenir aussi vite que possible.

LUCY SAINT-CHARLES. – Que s'est-il passé ? Comment ont-t-ils été blessés ? Il s'agit d'un accident ?

AMIN HAYEB. – C'est encore trop tôt pour le dire. Il semblerait qu'ils aient été grièvement brûlés et intoxiqués avec l'un des solvants que l'on utilise pour diluer la peinture qui sert pour certaines de nos cuves. *A priori*, c'est accidentel. Je n'ai pas beaucoup plus d'informations pour l'instant.
Notre directrice des ressources humaines, Sarah Brune, vient de quitter la raffinerie pour l'hôpital.
Sur site, toutes les équipes ont été évacuées. Nos experts sont déjà sur place.

LUCY SAINT-CHARLES. – Pouvez-vous au moins me dire si leur vie est en danger ?

AMIN HAYEB. – Le médecin urgentiste est à leur chevet. Dès que c'est possible, Sarah Brune m'appelle. Je vous tiens informée.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je préviens immédiatement Paul Black, notre DRH.
On refait le point dès que vous avez du nouveau, Amin.
À tout à l'heure.
(Tous les deux raccrochent. Lucy compose immédiatement un nouveau numéro.)
Paul, c'est Lucy. Viens tout de suite. Je viens de parler avec Amin Hayeb. L'un des ouvriers qui travaille sur le site de MB Petroleum a eu un accident. C'est grave.
(Pause.)
Je n'ai pas plus d'information pour l'instant. Amin doit me rappeler dans l'heure.
(Pause.)
OK. Je t'attends dans mon bureau.

Noir.

TABLEAU 4

Le bureau de Lucy Saint-Charles, au siège de West HM.
Sont également présents Paul Black, DRH, et Hans Moore, directeur de l'excellence opérationnelle.

PAUL BLACK. – Lucy, tu sais si la femme de Piotr Zanski a été prévenue ?

LUCY SAINT-CHARLES. – Non, pas encore. C'est à nous de l'appeler. Mais avant de le faire, je voudrais avoir plus d'informations…

HANS MOORE. – Quand est-ce qu'il doit rappeler, Hayeb ?

LUCY SAINT-CHARLES. – J'espère dans les prochaines minutes… C'est interminable, cette attente.

PAUL BLACK. – Tu disais que c'est grave. Tu sais s'il va s'en sortir ?

LUCY SAINT-CHARLES. – J'en sais rien !
Amin Hayeb attendait lui-même des infos. Il dit que c'est accidentel.

HANS MOORE. – Les deux blessés portaient leur équipement de sécurité ?

LUCY SAINT-CHARLES. – Je l'ignore… mais j'ai du mal à imaginer qu'ils aient pu prendre leur poste sans être équipés…
(Le téléphone de Lucy sonne.)
C'est Amin Hayeb !
(Elle décroche immédiatement.)
Oui Amin, je vous écoute.
(Pause.)
OK, c'est une bonne nouvelle.
(Pause.)
Que dit Sarah Brune ?
(Pause.)
Et le médecin ? Vous dites qu'il s'appelle… Gregory, c'est ça ?
(Elle note.)
(Pause.)
Les visites sont autorisées ?
(Pause.)
OK. On prévient l'épouse de M. Zanski.
(Pause.)
Merci Amin. Pouvez-vous vous libérer cet après-midi ?
(Elle interroge également de la tête Paul Black et Hans Moore qui confirment.)
(Pause.)
C'est parfait. 14 h 30 dans vos locaux. Paul Black et Hans Moore seront avec moi. À tout à l'heure.

Elle raccroche.

PAUL BLACK (*Il prend son téléphone).* – Madame Zanski. Bonjour, Paul Black de West HM. Je ne vous dérange pas ?

Noir.

TABLEAU 5

Le bureau d'Amin Hayeb, au siège de MB Petroleum.
Sont également présents Sarah Brune, Lucy Saint-Charles, Paul Black et Hans Moore.

AMIN HAYEB. – OK. On en sait un peu plus. Tout d'abord, la bonne nouvelle, c'est que nos deux gars sont hors de danger. Leurs blessures sont graves, mais leur vie n'est pas menacée. Sarah, tu veux nous en dire plus ?

SARAH BRUNE. – Je me suis entretenue assez longuement avec le Dr Gregory, en présence des épouses de Zanski et de Virenke. Les premières nouvelles sont encourageantes, bien que l'équipe médicale reste prudente.
Aucun pronostic vital n'est engagé. Les blessures sont sérieuses, très sérieuses, même, et vont nécessiter un temps d'hospitalisation conséquent. Pour l'instant, le Dr Gregory parle de deux mois d'hospitalisation. Et d'au moins quatre mois d'arrêt de travail.
Je n'ai pas pu voir Zanski et Virenke. Les visites sont interdites, à l'exclusion de celles de leurs épouses.

LUCY SAINT-CHARLES. – Merci Sarah. Paul a pu s'entretenir avec l'épouse de Piotr Zanski. Elle est sous le choc. Comment réagit la femme de M. Virenke ?

SARAH BRUNE. – Aussi bien que l'on peut réagir dans ce genre de situation. Le Dr Gregory a été rassurant. Ça leur a fait du bien à toutes les deux.

LUCY SAINT-CHARLES. – De notre côté, nous faisons le nécessaire pour soutenir la famille de Zanski.
Amin, nous allons avoir besoin de plus d'informations quant aux circonstances de l'accident. Avez-vous déjà de premiers éléments ?

AMIN HAYEB. – Nos responsables ne se sont pas encore prononcés.
En revanche, nous avons interrogé quelques-uns des ouvriers présents à proximité du lieu de l'accident. Tous confirment que Zanski et Virenke portaient bien leur équipement de sécurité. Ils sont formels sur ce point. À première vue, une quantité importante de solvant se serait accidentellement déversée et aurait touché les deux hommes, qui tentaient d'intervenir.
(Il marque une pause.)
Lucy, pardonnez-moi, mais la description que je m'apprête à vous faire est un peu… trash.
La quantité de solvant qui est ajoutée à la peinture est, vous l'imaginez bien, contrôlée par ordinateur. Pour une raison qui reste à identifier, le volume de solvant qui s'est déversé a été supérieur de plus de dix fois à la normale. C'est en essayant d'interrompre le process que Zanski et Virenke ont été touchés.
(Pause.)
Le solvant que nous utilisons est un produit hautement inflammable et corrosif. Non seulement les deux hommes ont été en contact direct avec le solvant, mais en plus un début d'incendie s'est déclaré dans la cabine où ils se trouvaient.

Les fumées qu'ils ont inhalées sont très toxiques. Les masques qu'ils portaient ne les ont protégés que partiellement. Ils ont été en détresse respiratoire pendant de longues minutes. Des témoins disent les avoir vus suffoquer… C'était horrible, apparemment. Une panique indescriptible ! Les deux hommes hurlaient.
(Pause.)
Leurs collègues sont venus à leur secours, mais de trop longues minutes se sont écoulées entre l'accident et leur intervention.
(Pause.)
Les combinaisons n'ont pas résisté. Ils ont été grièvement brûlés.
(Pause.)
Elles se sont partiellement dissoutes avec le solvant, ce qui a occasionné de terribles brûlures. Et puis il y a eu le feu…
Zanski et Virenke sont victimes de brûlures au 3e degré, sur plus de… sur plus de 40 % du corps. Ils ont tous les deux perdu leurs cheveux. C'est terrible !
(Pause.)
D'après ce que nous savons pour l'instant, aucun organe vital n'a été touché de manière irréversible. Leurs poumons néanmoins sont très atteints, mais je le redis, leur état a été stabilisé. Ils vont s'en sortir.

Longue pause.

PAUL BLACK. – Les combinaisons sont supposées résister aux solvants, non ?

AMIN HAYEB. – En théorie, oui.

HANS MOORE. – Est-ce le premier incident du genre ?

AMIN HAYEB. – Non, pas exactement. Nous avons à connaître plusieurs fois par an des situations où des projections accidentelles atteignent les ouvriers. Mais aucun n'a jamais été blessé.

HANS MOORE. – Qu'est-ce qui est différent cette fois-ci ?

AMIN HAYEB. – Les équipements de sécurité ont été renouvelés la semaine dernière. Tous les ouvriers sont équipés à neuf.

LUCY SAINT-CHARLES. – Vous dites, Amin, que les équipements étaient neufs ?

AMIN HAYEB. – Oui.

HANS MOORE. – Proviennent-ils du même fournisseur ?

AMIN HAYEB. – Apparemment, non. Don Harris, notre responsable achats, a validé le changement de fournisseur il y a quelques semaines.

LUCY SAINT-CHARLES. – Et tout est en ordre de ce côté ?

AMIN HAYEB. – Nous avons ouvert une enquête interne.
(Il s'interrompt, l'air gêné.)
Les premiers témoins de l'accident disent que les combinaisons n'ont pas du tout résisté à la projection de solvant… Nous n'excluons pas qu'elles soient défectueuses…

LUCY SAINT-CHARLES. – Amin, je vais être franche avec vous. S'il s'avère qu'une partie de l'équipement était défectueuse, la situation est grave et la responsabilité de votre fournisseur pourra être engagée.

AMIN HAYEB. – J'en suis conscient.

HANS MOORE. – Je pense qu'un expert indépendant doit être associé à votre enquête interne. En charge de l'enquête, pour être plus précis, même.

AMIN HAYEB. – Je comprends votre point de vue, Hans. Néanmoins, je crois qu'il faut agir dans les meilleurs délais. Notre équipe a déjà commencé son investigation.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je partage le point de vue de Hans, Amin. Compte tenu de la gravité de la situation, nous devons respecter la procédure à la lettre. Nos accords sont formels : en cas d'incident de classe IV, ce qui est le cas ici, les deux parties doivent avoir un égal accès aux conclusions de toute enquête diligentée. Un cabinet d'expertise indépendant s'impose. Nous avons utilisé les services de Smith & First par le passé. Vous les connaissez ?

AMIN HAYEB. – Je les connais. Ils sont très bien. Je vous propose que nous les mandations maintenant conjointement.

LUCY SAINT-CHARLES. – Parfait ! On refait un point tous ensemble avant la fin de la semaine.

Noir.

TABLEAU 6

Le bureau d'Amin Hayeb.
Sont présents Lucy Saint-Charles, Hans Moore et l'expert de Smith & First.

AMIN HAYEB. – Je laisse tout de suite la parole à M. Bell de Smith & First.

EXPERT BELL. – Merci. Notre enquête n'est pas encore terminée. Néanmoins, nous avons quelques premiers éléments à vous communiquer.
(Tous écoutent, intéressés.)
Tout tend à montrer que les causes de renversement du solvant sont accidentelles. Nos experts effectuent leurs dernières vérifications, mais il semble que notre conclusion sur ce point sera celle-là.
Les combinaisons de M. Virenke et Zanski sont défectueuses, tout comme l'intégralité des combinaisons reçues il y a 15 jours et produites par la société Protecteam.

LUCY SAINT-CHARLES. – Juste, je me permets d'intervenir, ici. Il est crucial que l'équipement de nos collaborateurs soit modifié tout de suite.

AMIN HAYEB. – Absolument. Nous avions anticipé cette conclusion et avons équipé tout le monde de l'ancien modèle, en attendant une prochaine livraison.

EXPERT BELL. – Notre conseil est que vos sociétés intentent une action en justice conjointe contre la société Protecteam. Nous en reparlerons.
Le prochain sujet dont je voudrais vous entretenir est plus délicat…
Don Harris, le directeur des achats de MB Petroleum, a été interrogé dans le cadre de notre enquête. Nous avons relevé quelques incohérences dans ses réponses et avons poursuivi nos investigations…
(Pause.)
Au terme de ces investigations, il apparaît que M. Harris a perçu une somme importante pour accorder le marché à la société Protecteam, en violation des règles d'appel d'offres, de la loi et de l'éthique.
(Pause.)

AMIN HAYEB. – C'est une grave accusation, Monsieur Bell. J'imagine que vous avez des preuves de vos allégations ?

EXPERT BELL. – C'est le cas. Les voici.

Il tend un dossier à Amin Hayeb.

HANS MOORE. – La situation que nous vivons est particulièrement édifiante. Elle nous donne à tous l'occasion de réfléchir à l'excellence de nos pratiques en matière de *business development* et d'éthique.

LUCY SAINT-CHARLES. – Il est urgent que nous revisitions nos procédures de sécurité afin de limiter au maximum les risques qu'encourent nos collaborateurs qui opèrent dans des environnements dangereux, où leur santé peut être exposée.
Pour ce qui est de l'éthique… je vais être très claire : West HM ne peut pas cautionner une quelconque pratique frauduleuse, illicite ou en rupture avec notre code éthique et nos valeurs.
C'est notre crédibilité, notre intégrité et notre réputation qui sont en jeu.

HANS MOORE. – Puisque nous avons entamé une large réflexion sur l'excellence, je propose que nous prenions le temps de souligner, avec l'ensemble de nos équipes, les aspects de sécurité et d'éthique. Tout le monde doit y être non seulement sensibilisé ; chacun doit être conscient que ces deux sujets sont l'affaire de tous. Les conséquences peuvent être dramatiques, en premier lieu pour les personnes. Mais aussi pour l'environnement, nos partenaires et notre marque.

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est sans doute une démarche sur le long terme que nous allons devoir initier. J'aimerais y associer nos partenaires.
Qu'en dites-vous Amin ?

AMIN HAYEB. – Je suis partant. Nous allons aussi devoir retravailler sur le sujet. C'est pour moi une évidence : l'intégrité est une condition essentielle de la conduite des affaires. Je ne peux que déplorer le comportement de Don Harris, qui sera sanctionné immédiatement. C'est tout à fait inacceptable. Nous serons on ne peut plus fermes.

HANS MOORE. – Ériger la sécurité en valeur, prévenir les risques, associer chacun à la démarche, faire de l'intégrité et de l'éthique des conditions non négociables de nos pratiques et échanges… c'est une feuille de route ambitieuse, et complètement nécessaire.

AMIN HAYEB. – Indéniablement, cela fait sens que nous réfléchissions tous à ces sujets de première importance. De toute évidence, une piqûre de rappel s'impose. Notre conduite se doit d'être exemplaire. Sécurité et éthique engagent nos collaborateurs autant qu'elles nous engagent à leur égard et vis-à-vis de nos partenaires.

LUCY SAINT-CHARLES. – Prenons date dès à présent pour avancer tout d'abord sur l'affaire qui nous occupe puis sur une réflexion plus large sur les questions de politique RSE.
Messieurs, on prend nos agendas ?

Noir.

TABLEAU 7

Sur la musique de Le freak, c'est chic, *tous les participants de l'Acte II chantent.*

Tous.

Aaahh watch out!
Ethics, c'est chic
Watch out!
Aaahh watch out!
Ethics, c'est chic
Watch out!

Have you heard about things like respect?
Listen to us, I'm sure you'll be amazed
Big fun to be had by everyone
It's up to you, it surely can be done
Young and old are doing it, I'm told
Just one try, and you too will be sold
It's called ethics! They're doing it night and day
Allow us, we'll show you the way

Aaahh watch out!
Ethics, c'est chic
Watch out!

All that pressure got you down
Has your head spinning all around
Hear this out, avoid crimes
Come on along and have a real good time
Like the days of respecting human rights
Now we love, to shed a light
On practices, that we abhor
So look inside, down to your core

Aaahh watch out!
Ethics, c'est chic
Watch out!
Ethics!
I say chic!
Ethics!

All that pressure got you down
Has your head spinning all around
Hear this out, avoid crimes
Come on along and have a real good time

Like the days of respecting human rights
Now we love, to shed a light
On practices, that we abhor
So look inside, down to your core

Aaahh watch out!
Ethics, c'est chic
Watch out!
Aaahh watch out!
Ethics, c'est chic
Watch out!
Aaahh watch out!

PLATEAU 3

QUALITÉ ET PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS : MAÎTRISER LA CROISSANCE

Altrad est aujourd'hui un leader international dans le domaine des services de maintenance à l'industrie et de l'équipement pour la construction.

Les acquisitions réalisées ces dernières années ont permis au groupe de connaître une croissance substantielle.

Désormais, Altrad offre une activité multidisciplinaire stable, diversifiée et équilibrée.

Notre activité se répartit entre deux secteurs : la branche services représente 80 % et la branche équipement 20 %.

La multiplicité de ses sources de revenus, la pluralité de ses marchés et une présence géographique diversifiée permettent au groupe de bénéficier d'une stabilité certaine et de faire preuve d'une capacité de résilience affirmée.

Avec à sa tête une équipe de management et d'opérationnels expérimentés et de toute première qualité, Altrad dispose d'une structure organisationnelle et managériale stable et performante.

La sélection de nouvelles opportunités et d'investissements dans de nouvelles activités suit un processus à la fois rigoureux et collaboratif.

Afin de le rendre toujours plus efficace et de limiter au maximum la perte d'informations et donc d'opportunités, Altrad entend favoriser plus avant encore une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes.

Dans cette perspective, le groupe met en place une nouvelle fonction de *business development*, à la fois centralisée (*progress unit business development*) et locale (ensemble du réseau commercial du groupe), dont la principale mission est d'assurer la croissance de l'entreprise grâce à un développement commercial coordonné, maîtrisé et optimisé.

ACTE III

Le lieu

L'usine de West HM Steelo

Le contexte

Suite aux récents problèmes rencontrés dans la livraison de certains clients, dont Fareep, le CEO de West HM Steelo, Brice Quentin, souhaite opérer des transformations conséquentes dans l'une de ses usines afin d'augmenter sa capacité de production et renforcer la sécurité et la qualité.

En outre, il envisage d'acquérir Wiren, une société de câblage électrique dont l'usine est située à proximité de celle qu'il souhaite transformer.

Les personnages

Brice Quentin (CEO de West HM Steelo)
Lisbeth Singer (directrice BD de West HM Steelo)
Jacomo Finzi (*business developer* de West HM Steelo)
Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)
Hans Moore (directeur excellence opérationnelle de West HM Group)
Paul Black (DRH de West HM Group)

Les sociétés en présence

- West HM Steelo
  Filiale industrielle de West HM Group
- West HM Group
  Société leader mondial de services à l'industrie

TABLEAU 1

L'une des usines de West HM Steelo.
Sont présents Brice Quentin, Lisbeth Singer, Lucy Saint-Charles, Hans Moore et Paul Black.

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est une excellente idée de se retrouver ici, dans l'usine. Cela permet d'avoir une vue on ne peut plus précise de la situation.
J'ai lu ton rapport, Brice. C'est convaincant.
(Elle regarde le dossier qu'elle tient dans les mains.)
Comme vous pouvez l'imaginer, je me suis attardée sur les chiffres.
L'investissement que tu préconises est conséquent. D'autant que s'ajoute au prix de la transformation le coût d'acquisition de l'usine de Wiren, juste à côté. À quelle heure la visitons-nous, déjà ?

BRICE QUENTIN. – D'ici une demi-heure.
Tu as raison. Les montants en jeu sont très significatifs.
Ma conviction est qu'ils permettront à West HM Steelo d'augmenter de 40 % sa capacité de production.
Sans compter que les processus de contrôle seront améliorés. Nous anticipons une qualité sortie usine nettement supérieure, qui devrait aboutir à une réduction substantielle des défauts constatés… de l'ordre de 50 à 60 % dans un premier temps.
Notre objectif demeure le zéro défaut, bien sûr. Mais il faut être réaliste : cela va prendre un peu de temps car les habitudes de travail vont être modifiées, l'agencement de l'usine aussi…

PAUL BLACK. – Comment s'est déroulé votre dernier CCE ? Les ouvriers soutiennent-ils le projet ?

BRICE QUENTIN. – C'est vrai que l'usine a connu quelques difficultés récemment. Je ne reviens pas sur l'épisode Fareep, en plein mouvement social.
Depuis, nous sommes retournés à la table de négociation. Les perspectives d'investissement sont bien accueillies car elles sécurisent l'emploi et vont permettre aussi d'adresser certains des problèmes dénoncés par nos leaders syndicaux.

PAUL BLACK. – C'est une bonne nouvelle. Sans le soutien des équipes, le projet pourrait être fortement retardé.

LUCY SAINT-CHARLES. – Tout à fait de ton avis, Paul. Ça va être important de communiquer dans les prochaines semaines, si nous validons les investissements.
Brice, j'aimerais revenir sur l'impact des investissements sur les prix. Tu évoques dans ton rapport une augmentation de 6,5 % la première année, puis 3,5 % la seconde, hors inflation. C'est très substantiel. Le marché est-il prêt, selon toi et tes *business developers*, à accepter de telles augmentations ? Avez-vous interrogé vos plus gros clients ?

LISBETH SINGER. – Nous l'avons fait. En fait, nous les avons même associés à notre réflexion. Nous avons réfléchi avec eux sur leurs besoins.
Comme j'ai pu le partager lors de notre récent atelier sur l'excellence opérationnelle, tous attendent de la fiabilité. "Faites ce que vous vous êtes engagés à faire." C'est le leitmotiv.

BRICE QUENTIN. – Cela passe entre autres par une qualité accrue.
Les récentes perturbations au sein de l'usine n'expliquent pas tout.
Nos processus de contrôle et de vérification, mais aussi de production présentent des marges d'amélioration significatives.
Cela suppose que nous fassions les investissements nécessaires.
Nous devons viser l'excellence à tous les niveaux.

HANS MOORE. – Je ne peux qu'être d'accord avec toi, Brice !
Excellence, excellence, excellence !

LUCY SAINT-CHARLES. – Juste je reviens sur les prix…
Je comprends que les clients sont prêts à accepter une certaine augmentation.
Sont-ils prêts à en accepter une de plus de 10 % sur 24 mois ?

BRICE QUENTIN. – Lisbeth, tu veux en dire un mot ?

LISBETH SINGER. – Pour être tout à fait franche, il n'y a pas unanimité sur le sujet !
Certains de nos clients comprennent que l'amélioration de la qualité a un coût, qu'ils sont prêts à partager avec nous et dont ils pensent pouvoir répercuter une partie sur leurs propres prix et préserver ainsi leurs marges.
D'autres sont beaucoup plus… circonspects, voire opposés. Ils nous disent que la qualité, c'est notre problème, et qu'ils n'ont pas à faire les frais de nos… comment je vais dire cela ? de nos dysfonctionnements internes.

BRICE QUENTIN. – Je comprends le raisonnement.
Néanmoins, il n'est pas uniquement question de dysfonctionnements.
La qualité a un coût, ou un prix si l'on préfère.
On ne s'offre pas une Porsche pour le prix d'une Clio !

LUCY SAINT-CHARLES. – Certes !
Avez-vous envisagé de transformer également vos produits ? Je veux dire, pas seulement de diminuer le pourcentage de défaut sur un volume donné, mais aussi de modifier les caractéristiques des produits, ou des services associés, pour les rendre mieux adaptés aux besoins de nos clients ?

BRICE QUENTIN. – Tout à fait.
Certains des produits que nous produisons sur les lignes qui se trouvent derrière vous ne présentent plus beaucoup de marge d'amélioration.
Pour ces produits, nous nous sommes concentrés sur le renforcement des services associés, ce qui aiderait à faire accepter l'augmentation tarifaire.

Nos ingénieurs ont donc planché sur des produits différents, avec des fonctionnalités innovantes. Nous avons présenté quelques prototypes à certains clients. Leur réaction a été plus que favorable, enthousiaste même pour certains.

HANS MOORE. – L'innovation est l'un des piliers stratégiques sur lequel nous entendons nous appuyer dans les prochaines années pour développer West HM.

BRICE QUENTIN. – C'est l'heure de notre meeting chez Wiren.
Comme vous allez le voir, leur usine est très moderne, à la pointe sur certains équipements… Ce qui explique aussi la valorisation de la société Wiren…
Je vous laisse découvrir ! Allons-y !

Noir.

TABLEAU 2

Les locaux de l'usine à proximité.
Sur la scène, quelques personnes toutes habillées à l'identique, avec un même logo sur leurs combinaisons. Ces personnages représentent l'usine de Wiren (ou ses travailleurs), qui est à vendre.
Sur la musique de Take a chance on me*, Abba, ils chantent :*

Tous.
Guys make up your mind, I'm the first in line
Though I'm not for free
Take a chance on me

If you need me, let me know, gonna be around
I'm the place to go, I won't let you down
Opportunities come and go, don't miss that one
Boss man I'm still free
Take a chance on me
Gonna do my very best and it ain't no lie
If you put me to the test, if you let me try

Take a chance on me
(That's all I ask of you)
Take a chance on me

We can go hiring, we can go working, as long as we're together
Writing up contracts, maybe just talking, invest a little better
'Cause you know I've got
So much that I wanna do, as another part of you
Make magic
Promise you want me there, not afraid of this affair
But I think you know
Acquire me, let's go

If you change your mind, I'm the first in line
Though I'm not for free
Take a chance on me
If you need me, let me know, gonna be around
If you've got want a place go, if your stock's sky bound
If you're all alone with your big bank's loan
Boss man I'm still free
Take a chance on me

Gonna do my very best and it ain't no lie
If you put me to the test, if you dare to try
Take a chance on me

> *Noir.*
>
> *Toujours les locaux de l'usine de Wiren.*
> *En fond, on entend toujours la musique de* Take a chance on me.
> *On voit Brice Quentin, Lisbeth Singer, Lucy Saint-Charles, Hans Moore et Paul Black, guidés dans la visite de l'usine par les personnes qui viennent de chanter.*
>
> *Sans paroles.*
>
> *Noir.*

TABLEAU 3

Au siège de West HM Steelo, après la visite de l'usine de Wiren.
Sont présents Brice Quentin, Lisbeth Singer, Lucy Saint-Charles, Hans Moore et Paul Black.

LUCY SAINT-CHARLES. – Honnêtement, je suis impressionnée, Brice.
C'est une très belle usine que nous venons de voir.
Avant de prendre une décision définitive, il va falloir étudier le dossier en détail, bien sûr. Mais je suis d'ores et déjà positive. Qu'en pensez-vous ?

BRICE QUENTIN. – En c'qui me concerne, je le suis aussi, vous vous en doutez.
J'ai visité pas mal d'autres usines ces derniers mois. Et finalement, c'est celle juste à côté de la nôtre qui me paraît la mieux adaptée à nos besoins de développement.
Elle nous permettrait de nous doter de technologies innovantes instantanément.
Vous l'avez vu, ils sont très en avance à bien des égards. Il nous faudrait plusieurs années pour pouvoir ne serait-ce que rivaliser avec leurs technologies.
D'après nos premières estimations, faire cette acquisition nous permettrait de gagner entre cinq et sept ans. C'est énorme !

LISBETH SINGER. – Leur gamme de produits est très à la pointe, c'est vrai. Mais leurs tarifs sont aussi très… pointus ! Ça va faire mal !
Ils sont sur un segment haut de gamme.
Je n'suis pas certaine que nous parvenions à nous positionner auprès de nos clients actuels avec de tels prix.

BRICE QUENTIN. – Clairement, c'est une opportunité pour compléter notre gamme de produits et de services.
Cela nous permettrait de proposer des solutions intégrées, sur toute une partie du cycle de production de nos clients. Leur offrir une interface unique, c'est aussi pour eux un gain non seulement financier, mais aussi de temps. Cela leur simplifie la vie.

LISBETH SINGER. – OK, mais ce sont les *business developers*, sur le terrain, qui vont devoir faire avaler la pilule. Ce n'est pas la position la plus confortable…

PAUL BLACK. – Non, mais ça fait partie de leur job.
Je travaille actuellement sur un programme de formation original pour toutes nos équipes associées au *business development*.
Les compétences internes de négociation doivent être renforcées.
Nous devons aussi mieux préparer nos équipes à faire face à des situations difficiles, voire conflictuelles.
Gérer la relation client est une compétence qui s'acquiert.

LISBETH SINGER. – La formation individuelle, c'est bien. Mais il faut aussi plus de coopération entre les différentes entités en charge du *business development*.

HANS MOORE. – Je partage tout à fait ton point de vue, Lisbeth. C'est aussi un chantier que nous avons ouvert très récemment et sur lequel nous devons nous pencher très sérieusement dans les prochains mois.

LUCY SAINT-CHARLES. – Hans, je suggère que nous abordions la question de l'adaptation de notre organisation pour faire face aux défis de sa croissance un peu plus tard, OK ?
Pour l'instant, j'aimerais que nous nous concentrions sur le projet de transformation de l'usine de Steelo et sur les acquisitions possibles.

HANS MOORE. – Parfait. Je vous rappelle que nous avons formalisé il y a quelques mois le processus de sélection des opportunités qui se présentent à nous.
(Tous acquiescent.)
Qu'il s'agisse d'opportunités d'investissement dans les installations existantes ou de l'acquisition de nouvelles entreprises, nous suivons désormais un processus à la fois rigoureux et collaboratif.
Cela rejoint ce que tu disais, Lisbeth.

LUCY SAINT-CHARLES. – La présence de West HM est internationale. Nos opérations sont d'échelle mondiale.
Le portefeuille de nos clients industriels de renommée mondiale n'a pas cessé de croître sur les cinq derniers exercices.
Notre offre de services et de produits continue de s'étoffer.
Les besoins d'expertise complémentaire, eux aussi, sont et seront de plus en plus importants, dès lors que nous souhaitons offrir une gamme de solutions intégrées performantes.
Clairement, la satisfaction de ces besoins ne pourra se faire que par croissance externe, si l'on veut être pertinent et opérationnel dès à présent.
Néanmoins, j'insiste sur l'importance d'opérer selon un processus rigoureux d'identification, de sélection, de mise en œuvre et de revue des investissements.
Nos critères de sélection sont exigeants. Ils doivent être clairs pour toutes les personnes associées au *business development*.
Et tout ça, tout en respectant un rythme de croissance réaliste.

PAUL BLACK. – Merci de souligner ce dernier point, Lucy.
C'est important que vous sachiez que les services RH d'un certain nombre de nos filiales m'ont fait remonter pas mal de frustrations suite aux dernières acquisitions que le groupe a réalisées.
Le rythme a été très soutenu et les équipes ont parfois eu du mal à s'adapter.
Sans parler de l'impact sur la culture de West HM, qui forcément est appelée à évoluer.
Beaucoup de nos collaborateurs s'interrogent : à quoi va ressembler la culture West si l'on continue de grandir comme on l'a fait ces dernières années ?

BRICE QUENTIN. – Ce serait intéressant de discuter à l'échelle du groupe des processus d'intégration, et plus largement de la vision de West HM.
Où veut-on être d'ici trois à cinq ans ?

Comment voulons-nous nous différencier de notre compétition ? Comment chaque entité peut-elle contribuer à ce développement ?
Bref, comme vous le voyez, j'ai pas mal de questions !

LUCY SAINT-CHARLES. – Toutes pertinentes !
Je souhaite que nous engagions une vaste réflexion sur ce dont nos clients ont besoin. Leurs besoins actuels, leurs besoins futurs. Comment nous pouvons accompagner ce mouvement, le précéder même. Comment nous pouvons façonner le marché.
Value trumps volume : d'une manière générale, notre ambition est de créer de la valeur, plus que de générer du volume.
Cela passera nécessairement par une écoute attentive de nos partenaires, mais aussi par… une intuition visionnaire. Il nous appartient de créer l'avenir de West HM, ensemble.

BRICE QUENTIN. – Les investissements que mon rapport présente sont essentiels à la croissance de Steelo, mais aussi du groupe West en général.
Ils s'inscrivent dans une stratégie d'expansion destinée à conforter la compétence de West sur ses marchés européens et auprès de ses clients industriels.

LUCY SAINT-CHARLES. – Notre ambition est de consolider notre position de leader dans le domaine des services à l'industrie.
Dans certaines régions, il faut maintenir cette position, dans d'autres, il faut la renforcer, voire la gagner.
Cela passe notamment par notre capacité à devenir un interlocuteur multidisciplinaire unique et privilégié de nos clients. Donc de leur offrir des solutions intégrées couvrant l'ensemble du spectre des métiers et disciplines concernés.
Nous devons établir ensemble la liste des métiers à renforcer en interne ou à acquérir à l'externe. Et puis les hiérarchiser.
L'objectif est d'aboutir à une liste de priorités en termes d'investissements et d'acquisitions.
Et de la partager en interne avec nos équipes en charge du *business development*.

HANS MOORE. – Tout en gardant l'excellence comme boussole.

LISBETH SINGER. – Et la fiabilité, j'insiste.
Nos clients sont demandeurs de solutions intégrées, de produits et de services innovants, de conditions personnalisées.
Ils sont prêts à supporter une certaine hausse tarifaire. Mais ils ne continueront à nous faire confiance que si nous leur délivrons ce que nous leur avons promis.
Et on ne parviendra à convertir les prospects que nous avons dans le *pipe* que s'ils sont convaincus que nous faisons ce que nous faisons le mieux.

PAUL BLACK. – Une feuille de route claire et partagée permettra de fédérer les gens et les efforts. Plus on donne de la visibilité, mieux on adapte les moyens accordés, plus on a de chances de motiver les équipes.

LISBETH SINGER. – C'est pas gagné avec tout le monde.
Je n'vous cache pas que certains *developers* qui sont sur le terrain ont été sous pression récemment. Il va falloir les épauler.

PAUL BLACK. – C'est le plan ! Plus de collaboration, plus d'entraide, plus de soutien, plus de formation, plus de communication… Bref, plus d'équipe pour une croissance performante et durable.

Noir.

TABLEAU 4

Sur la musique de Beat it*, Michael Jackson, tous chantent* :

Tous.

They told him “go slow, we’re not working in light years”
Don’t want to see your growth instill investor fear
The bubble’s in their eyes but our warning’s been clear
Just build it, control it

You better lead, you better do what you can
Don’t want to see no despot, a regular businessman
You want to be tough, manage growth and we can
So build it, without losing your rank

Just grow it,grow it, grow it, grow it
No one wants to be defeated
Showin’ quality and strength is your fight
Managing to make sure it goes right
Just grow it, grow it
Just grow it, grow it
Just grow it, grow it
Just grow it, grow it

No one’s out to get you, better trust all you can
You want to grow together, avoid risks and plan
You want to stay alive, better do what you can
So grow it, control it

You have to show them our operations scale
Exploiting opp’s, synergy, and economies of scale
Keep making, all that money,
Make competitors pale
So build it, without losing your rank

Noir.

PLATEAU 4

R&D ET INNOVATION OUVERTE

La recherche et l'innovation sont des piliers de la stratégie du groupe, en ce qu'elles participent à l'augmentation de l'offre de produits et de services et à la création de solutions à forte valeur ajoutée.

Pourquoi l'innovation ouverte ?

Dans un marché compétitif et changeant, où les exigences des clients témoignent d'un appétit croissant pour la nouveauté, le service, la rapidité, la simplicité, la responsabilité, la personnalisation voire la gratuité, les entreprises sont engagées dans un mouvement d'amélioration continue et d'adaptation constante, proactive et volontaire à leur environnement.

L'innovation permet au groupe Altrad de garantir sa compétitivité, d'ouvrir de nouveaux marchés, de créer plus de valeur pour ses clients et d'être plus performant.

Appuyée sur ses départements de recherche & développement, l'innovation intervient à tous les niveaux de l'organisation et concerne tous les domaines de son activité. Organisationnelle, managériale, commerciale, technique, elle participe à l'amélioration de la sécurité des biens, des services et des personnes, mais aussi de l'expérience client au sens large.

Le groupe Altrad engage aujourd'hui une démarche d'innovation ouverte, adossée au dispositif interne existant, qui repose sur le renforcement de partenariats et la mise en place de nouvelles collaborations.

Autorisée par les progrès technologiques et le développement du digital, confortée par un socle de valeurs communes et la croyance qu'une coopération véritable est possible, cette innovation ouverte permettra le renforcement des liens du groupe avec un écosystème mondial de l'innovation.

Faisant l'audacieux pari de la confiance, du partage et de l'intelligence collective, le groupe Altrad entend développer ses activités de R&D et tisser un réseau d'interactions fructueuses non seulement en interne, mais aussi avec des clients, d'autres entreprises, des start-up, des fournisseurs, des universités, des écoles et des instituts de recherche.

Nous sommes convaincus que la construction d'un tel réseau constituera un atout décisif pour mieux anticiper les évolutions des marchés, les usages professionnels et les pratiques organisationnelles. Elle nous permettra d'explorer de nouvelles opportunités de croissance, de nous différencier valablement et durablement et d'accompagner avec pertinence nos clients dans leurs propres défis.

INITIER UNE TRANSFORMATION DIGITALE PROFONDE DU GROUPE

Le numérique redessine la carte du monde, abolissant (virtuellement) frontières et distances. Il modifie le rapport au temps, à l'éducation, ainsi que l'accès à l'information. Il redéfinit les rapports entre les gens, les organisations, et transforme les pratiques professionnelles.

Le digital est à l'origine d'une évolution majeure, rapide et exponentielle des modes de production et des relations commerciales.

L'hyperconnexion du monde et la réorganisation du travail qu'elle autorise impactent profondément la productivité – qui augmente "mécaniquement" – et la flexibilité des processus productifs en général.

L'une des incidences majeures de la révolution numérique est sans doute la possibilité d'une "personnalisation de masse" qui repose sur la capacité des entreprises à adresser et traiter des demandes complexes et diverses à grande échelle, créant ainsi les conditions d'une satisfaction sans cesse accrue des besoins et demandes des clients.

ACTE IV

Le lieu

Le bureau de Lucy Saint-Charles, CEO de West HM Group

Le contexte

Suite à l'atelier consacré à l'excellence opérationnelle et aux récents événements, West HM Group organise un séminaire "Passion & Réflexion" auquel participent de nombreux partenaires afin de repenser l'innovation au sein du groupe.

Les personnages

Brice Quentin (CEO de West HM Steelo)
Lisbeth Singer (directrice BD de West HM Steelo)
Jacomo Finzi (*business developer* de West HM Steelo)
Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)
Hans Moore (directeur excellence opérationnelle de West HM Group)
Paul Black (DRH de West HM Group)
Fred Gibbs (CEO de Fareep)
Patrick Muller (CEO de Digital Fiber, société de conception digitale)
Anna Bolster (directrice d'un laboratoire de recherche spécialisé dans les big & smart data et intégré à une université européenne)
Quelques étudiants et fondateurs de start-up anonymes

Les sociétés en présence

- West HM Group
  Société leader mondial de services à l'industrie

TABLEAU 1

Le bureau de Lucy Saint-Charles, au siège de West HM Group.
Est également présent Hans Moore.

HANS MOORE. – Tiens, voilà la dernière version du programme du séminaire "Passion & Réflexion". Tu veux y jeter un coup d'œil ?

Il lui tend une feuille de papier, qu'elle lit à voix haute.
Tout en parcourant le document…

LUCY SAINT-CHARLES. – … Accueil, *keynote speaker*, tables rondes, cocktail et dîner-spectacle… Ça me paraît très bien.
Je me demande si pour la prochaine édition, on ne pourrait pas organiser l'événement autour d'une rencontre sportive, qu'en penses-tu ?

HANS MOORE. – C'est une bonne idée. On l'a déjà fait par le passé, mais ce serait bien à l'avenir de compléter l'événement avec un programme de réflexion et de discussion comme on va le faire pour le prochain séminaire. Je suis convaincu que cela plaira à nos partenaires.

LUCY SAINT-CHARLES. – Parfait !
On a une idée du nombre de participants ? Tout le monde a répondu ?

HANS MOORE. – C'est bouclé. On part sur 256 personnes.

LUCY SAINT-CHARLES. – OK. Et pour la session de brainstorming de la veille ?

HANS MOORE. – Une quinzaine de personnes, comme prévu. Je suis content que les étudiants, les universitaires et les fondateurs de start-up que nous avons invités en plus de nos clients et fournisseurs aient répondu présents. C'est une première pour le groupe.

LUCY SAINT-CHARLES. – Clairement, si l'on veut booster notre département Recherche & développement et le rendre encore plus innovant, il faut que l'on associe nos partenaires à nos réflexions.
Les dernières discussions que nous avons eues avec nos plus gros clients et les patrons des filiales sont formelles… et ce qui va sans dire va mieux en le disant : si l'on veut rester compétitif et pertinent, on doit absolument être en phase avec les attentes de nos clients.
(Elle marque une pause.)
Je ne te cache pas que j'ai quand même l'impression d'entrer en territoire inconnu. C'est la première fois que nous nous engageons dans une telle démarche. Je crois à fond dans l'*open innovation*… et en même temps, c'est paradoxal, je sais, mais j'ai un peu d'appréhension. Ce n'est pas rien de s'ouvrir comme ça.
(Elle marque une nouvelle pause.)
Je peux être franche avec toi, Hans ?

(Il acquiesce.)
Une part de moi est convaincue que c'est la chose à faire. Une autre part doute un peu…
J'aimerais être certaine que c'est le bon choix… Comment puis-je le savoir ?

HANS MOORE. – Tu ne le peux pas. Tu peux juste essayer, tenter l'expérience et voir alors comment cela se passe.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je sais bien que tu as raison, mais cette part de moi qui doute aimerait être rassurée en ce moment.
(Elle marque une nouvelle pause.)
Notre actualité de ces derniers mois, de ces dernières années, même, a été tellement chargée ! Je crois que j'ai envie de certitudes, pour changer.

HANS MOORE. – Des certitudes… j'aimerais pouvoir t'en donner, Lucy.
La seule chose que je peux partager avec toi, c'est ma conviction. Et elle est forte. Je suis persuadé qu'ouvrir la R&D et l'innovation de West HM est non seulement une très bonne idée, mais je crois même que nous n'avons pas d'autre choix.
Tu l'as dit toi-même, pour survivre, on doit absolument être en phase avec les attentes de nos clients, avec le marché, sentir l'air du temps, développer une vision.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je sais…

HANS MOORE. – Lucy, j'admire ce que tu fais à la tête de West depuis toutes ces années. J'admire ton courage, j'admire ta résilience, ta persévérance, ton souci de l'autre. J'admire même tes doutes !

Elle rit.

LUCY SAINT-CHARLES. – Tu admires mes doutes ?! On m'avait déjà fait pas mal de compliments, mais encore jamais celui-là !

HANS MOORE. – Pour être plus précis, j'admire non pas tes doutes…

Elle l'interrompt.

LUCY SAINT-CHARLES. – Ah, oui, je me disais bien !

HANS MOORE (*Il sourit*). – J'admire ta capacité à les partager. À te montrer, une fois tous les… pas souvent ! c'est vrai ! ta capacité, donc, à te montrer un peu vulnérable. Cela te rend plus humaine.
(Il marque une pause.)
Tu me permets un conseil ? Une invitation, plutôt.
Tu devrais commencer ton discours d'ouverture du séminaire comme tu viens de t'exprimer à l'instant.

Tout le monde dans la salle pourra se retrouver dans tes propos. Tout le monde doute. C'est même parce que tu as de tels doutes que le pacte de confiance que tu t'apprêtes à passer avec nos invités a de la valeur. Tu le sais comme moi – vive la pensée paradoxale ! –, la confiance exclut la transparence. Si tout est transparent, il n'y a pas besoin de confiance.

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est une idée…

HANS MOORE. – Et puis, rappelle-toi que pour cette première édition du séminaire qui va lancer notre programme d'innovation ouverte, nous avons délibérément choisi de ne pas inviter nos concurrents. Associer notre compétition à nos recherches et réflexions, c'est encore prématuré… Ce sera pour après. Pour l'instant, seuls seront présents nos partenaires.
Lucy, tout le monde a un intérêt à la fois objectif et subjectif à ce que ce séminaire soit une réussite et que nos activités de R&D mènent à des innovations pertinentes.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je sais, tu as raison, Hans. Merci pour cette conversation. 256 personnes, tu dis ? Ça va en faire de la matière grise au mètre carré !
Je suis aussi supercontente de vivre la session de brainstorming de la veille.
L'idée que des chercheurs confirmés, des étudiants, des jeunes entrepreneurs, nos clients et nos fournisseurs réfléchissent tous ensemble me réjouit ! Et même si j'ai des doutes !
(Elle se lève.)
Merci Hans, vraiment. Ça va être un beau séminaire. Je suis tellement impatiente de voir les idées qui vont émerger ! Tu vois, ces moments de création intense me reconnectent à ma propre créativité. J'en ai besoin pour approfondir la vision dans laquelle je souhaite engager West.
(Elle marque une pause.)
Ça va être un très beau séminaire.

Noir.

TABLEAU 2

Toujours le bureau de Lucy Saint-Charles, désormais seule.
Sur la musique de Fly me to the moon*, Frank Sinatra, Lucy chante :*

Lucy Saint-Charles
Fly me to the moon
And let me play with disregard
For ev'ry convention that gets
In the way of art

In other words : set me free
In other words : create with me

Fill my world with space
And let me chase for evermore
R and D and more
Are all I worship and adore

In other words : break the mold
In other words : out with old

Fill my world with space
And let me chase for evermore
R and D and more
Are all I worship and adore

In other words : break the mold
In other words, in other words : daring's gold

Noir.

TABLEAU 3

Une salle de réception/conférence de l'hôtel West Inn.
Une quinzaine de personnes sont réunies : Lucy Saint-Charles, Hans Moore, Paul Black, Brice Quentin, Lisbeth Singer, Jacomo Finzi, Fred Gibbs, un fournisseur, la directrice d'un laboratoire de recherche intégré à une université européenne, quelques étudiants et fondateurs de start-up.

Brouhaha. Tout le monde discute.

HANS MOORE. – Bonjour à tous.
Merci de vous asseoir, on va commencer.
Pour ceux d'entre vous qui ne la connaîtraient pas encore, j'ai le plaisir de vous présenter Mme Lucy Saint-Charles, CEO de West HM Group.
Lucy, c'est à toi !

Applaudissements. Lucy se positionne face à ses interlocuteurs, debout.

LUCY SAINT-CHARLES. – Bonjour. Je suis ravie de vous accueillir aujourd'hui dans la salle de conférence du West Inn… Avec un nom pareil, vous en conviendrez, on pouvait difficilement choisir un autre hôtel !
Bien que je prenne la parole pour débuter notre activité de brainstorming, en fait, je suis là aujourd'hui essentiellement pour vous écouter.
Écouter ce que vous savez de nos activités.
Écouter vos suggestions pour l'avenir, les projets sur lesquels vous-mêmes vous travaillez.
Écouter vos idées de produits et services que nous pourrions développer, y compris les plus extravagantes.
Aujourd'hui, ce n'est pas le principe de réalité qui est à l'honneur. C'est la créativité, l'imagination… le rêve !
(Elle marque une pause.)
Aujourd'hui est un jour important pour West HM. C'est la première fois dans l'histoire du groupe que nous ouvrons nos réflexions et notre imaginaire à nos partenaires. C'est la première fois que nous faisons le choix de l'*open innovation*. C'est un pas décisif que nous venons de faire.
(Pause.)
Créer de la valeur pour nos partenaires, satisfaire les besoins actuels et futurs de nos clients, c'est notre mission. Mais comment fait-on pour rester pertinent dans un monde qui évolue si rapidement ? Comment fait-on pour générer de la visibilité dans un environnement volatil et incertain ? Comment opère-t-on les bons choix ?
(Pause.)
Certaines décisions se révèlent plus aisées que d'autres. Je ne vous cache pas que je suis moi-même souvent traversée par le doute. Le rôle qui est le mien suppose de prendre de très nombreuses décisions, chaque jour, sur des sujets aussi variés que complexes. Comment savoir que telle ou telle décision est la bonne ?
(Pause.)

À vrai dire, je ne le sais pas toujours. D'où l'importance d'avoir, pour me guider, une boussole à toute épreuve, une équipe en qui j'ai une confiance totale… et une vision inspirante.
Mes convictions se forgent au centre de ce triangle, à l'intersection de ces trois dimensions : des valeurs humanistes et des principes de management clairs – ma boussole –, des hommes et des femmes passionnés et engagés et enfin les contours du rivage vers lequel j'entends tous nous mener.
(Pause.)
Les importantes acquisitions que nous avons réalisées ces dernières années ont permis au groupe West HM de changer non seulement de dimension mais aussi de nature. Les enjeux qui sont les nôtres sont considérables.
Les exigences de nos clients témoignent d'un appétit croissant pour la nouveauté, le service, la rapidité, la simplicité, la responsabilité, la personnalisation.
Nous n'avons pas d'autre choix que de rester engagés dans un mouvement d'amélioration continue et d'adaptation constante, proactive et volontaire à notre environnement.
(Pause.)
La complexité à laquelle nous sommes soumis nous dicte de faire preuve d'humilité : c'est en associant les intelligences qui nous entourent à nos réflexions internes, c'est en écoutant le monde et nos partenaires que nous inventerons, ensemble, les idées qui feront notre succès de demain.
(Pause.)
West HM fait aujourd'hui le pari de la confiance, du partage, de l'intelligence collective. Le groupe entend développer ses activités de recherche & développement et tisser un réseau d'interactions fructueuses non seulement en interne, mais aussi avec vous tous, nos clients, nos fournisseurs, les start-up, les universités, les écoles et les instituts de recherche de notre région.
(Pause.)
Nous sommes convaincus que la construction d'un tel réseau constituera un atout décisif pour mieux anticiper les évolutions des marchés, des usages professionnels et des pratiques organisationnelles. Elle nous permettra d'explorer de nouvelles opportunités de croissance, de nous différencier durablement et d'accompagner avec pertinence nos clients dans leurs propres défis.
(Pause.)
Mesdames, messieurs, aujourd'hui l'audace est à l'honneur.
Alors, osons !

Noir.

TABLEAU 4

La même salle de réception/conférence de l'hôtel West Inn.
Sont présents Lucy Saint-Charles, Hans Moore, Paul Black, Brice Quentin, Lisbeth Singer, Jacomo Finzi, Fred Gibbs, un fournisseur, la directrice d'un laboratoire de recherche intégré à une université européenne, quelques étudiants et fondateurs de start-up.

Pour figurer de manière simplifiée cette séance de brainstorming, toutes les personnes présentes lancent, à la suite les unes des autres, un mot.
Tous les mots prononcés s'affichent sur un écran au fond de la scène.
Les mots apparaissent en des tailles et couleurs multiples jusqu'à saturer l'écran.

Innovation !
Audace !
Valeur !
Recherche !
Ouverture !
Digitalisation !
Collaboration !
Technicité !
Solutions !
Satisfaction !
Website !
Partage !
Ressources !
Incubation !
Fiabilité !
Rupture !
Efficacité !
Temps !
Information !
Connexion !
Évolution !
Réorganisation !
Imagination !
Personnalisation !
Fidélisation !
Refondation !
Qualité !
Crédibilité !
Fidélisation !
Performance !

Noir.

TABLEAU 5

Le bureau de Lucy Saint-Charles, au siège de West HM Group.
Sont présents Lucy Saint-Charles, Hans Moore et Patrick Muller (CEO de Digital Fiber, société de conception digitale), Anna Bolster (directrice d'un laboratoire de recherche spécialisé dans le big & smart data, intégré à une université européenne).

La conversation concerne la transformation de l'approche digitale du groupe et le développement d'outils informatiques plus sophistiqués.

HANS MOORE. – Comme j'ai pu vous l'expliquer au téléphone, monsieur Muller, le groupe West HM a à cœur de développer toute une gamme de nouveaux outils informatiques et de refondre son site web.
Cette démarche s'inscrit dans un vaste programme de développement de l'excellence sous toutes ses formes et à tous les niveaux du groupe.
Nous avons engagé une large réflexion sur la notion d'excellence au sein du groupe.
Récemment, nous avons invité nos partenaires à un séminaire d'innovation ouverte afin de valider l'adéquation de notre offre de produits et services non seulement aux besoins actuels et futurs de nos clients, mais aussi à l'évolution du marché.
Le groupe West HM a énormément changé ces dernières années. Nous servons aujourd'hui plusieurs centaines de milliers de clients au travers de nos activités d'équipement et de services à l'industrie. Rester en phase avec leurs attentes est une activité qui se révèle de plus en plus complexe : d'une part en raison du nombre élevé de nos clients et de leur variété, et d'autre part en raison de l'accélération des transformations d'une manière générale.
Nous avons un besoin impératif de faire évoluer nos outils de communication et d'échange en interne et avec nos partenaires. C'est la raison de votre présence aujourd'hui.

LUCY SAINT-CHARLES. – En ce qui concerne nos activités traditionnelles, la question est : "Sommes-nous toujours pertinents ?" En d'autres termes, notre offre de services et de produits, notre offre commerciale, la manière dont nous gérons la relation avec nos clients, tout ceci les satisfait-il ?
Pour ce qui est des futures propositions de services et de produits sur le développement desquels nous travaillons activement, la question est : "Nos clients sont-ils prêts pour ce que nous envisageons de mettre à leur disposition ?"

PATRICK MULLER. – Je comprends que la question du timing est cruciale.

HANS MOORE. – C'est tout à fait cela !
Nous cherchons d'une part à valider que nous sommes actuellement en phase avec les attentes de nos clients, et le cas échéant à ajuster notre offre pour la rendre plus adéquate, et d'autre part à les préparer à adopter notre offre future.
Sommes-nous en retard, en avance, trop en avance dans ce que nous leur offrons aujourd'hui et ce que nous leur offrirons demain ?

Et si notre offre est innovante, comment préparons-nous nos clients à la recevoir ? Faut-il les éduquer ? Comment pouvons-nous nous y prendre ?
Nous avons donc besoin de rendre nos moyens d'échange et de dialogue entre nous et avec nos clients plus performants. Nous souhaitons mettre en place une gamme d'outils qui tous nous permettent de prendre le pouls de notre clientèle et du marché.
Il s'agit de comprendre les besoins actuels de nos clients, d'anticiper leurs attentes et de détecter les solutions prometteuses.
Pour cela, nous avons besoin de collaboration ouverte et de digitalisation.

PATRICK MULLER. – C'est très clair.
J'ai parcouru les documents que vous m'avez adressés. J'ai déjà établi un premier diagnostic de votre environnement informatique et ébauché quelques pistes d'amélioration. Mais avant d'aller plus loin, j'avais besoin de bien comprendre l'objectif que vous cherchez à atteindre. Je ne vous apprends rien : les outils informatiques sont des moyens au service de la satisfaction de vos propres objectifs.
Ce que vous venez de partager m'éclaire. Merci.

LUCY SAINT-CHARLES. – La raison pour laquelle j'ai souhaité qu'Anna Bolster soit également là aujourd'hui, c'est parce que j'ai été particulièrement impressionnée par sa récente présentation.
Je crois que toutes les personnes qui vous ont écoutée, madame Bolster, lors de notre séminaire Passion & Réflexion, ont aussi été fort intéressées.
Je sais que le laboratoire universitaire que vous dirigez est l'un des plus éminents en Europe sur les questions de digitalisation.

ANNA BOLSTER. – Merci madame Saint-Charles.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je vous en prie, appelez-moi Lucy. Vous permettez que je vous appelle par votre prénom ?
(Anna Bolster acquiesce.)
Anna, la refonte de nos outils informatiques – notre site web, notre intranet, notre présence sur les réseaux sociaux, nos outils de CRM… – viennent soutenir notre programme d'excellence au service de la proximité et satisfaction de nos clients.
Dans ce cadre, j'aimerais que vous puissiez partager avec M. Muller vos réflexions sur la collecte, l'analyse, la génération des nombreuses données que le groupe West HM manipule déjà et sera appelé à manipuler demain. Et sur l'optimisation de leur utilisation.
Le changement d'échelle que nous entrevoyons est très significatif. La collaboration entre nos partenaires est donc fondamentale.

ANNA BOLSTER. – L'idée d'une collaboration avec le groupe West et ses partenaires est enthousiasmante.
Si vous me permettez, j'aimerais revenir sur l'une des questions que j'ai adressées lors de votre récent séminaire.

"Pourquoi tant d'entreprises prennent-elles de mauvaises décisions ? Comment expliquer que bien que les décideurs aient désormais accès à un nombre de données jamais égalé, tant de décisions prises se révèlent inadaptées ?"

HANS MOORE. – C'est la question à un million d'euros !

ANNA BOLSTER. – Pourquoi, dans l'Antiquité, les hommes et les femmes venaient-ils consulter l'oracle ?

PATRICK MULLER. – Parce qu'ils ne voulaient pas se tromper. Ils voulaient prendre la bonne décision, connaître l'avenir.

ANNA BOLSTER. – Exactement ! Le futur est inquiétant, ou plus exactement, ne pas le connaître…
Par définition, le futur est imprévisible, ce qui le rend inconfortable.

LUCY SAINT-CHARLES. – Je vois bien de quoi vous parlez.

ANNA BOLSTER. – Vous le savez comme moi, ce qui rend une décision plus facile à prendre, c'est lorsque l'on peut évaluer avec un relatif niveau de certitude ce qu'en seront les conséquences.
D'où notre attirance pour le big data, qui est, d'une certaine manière, l'oracle des temps modernes.

HANS MOORE. – C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons de près au big data. Le groupe West HM entend s'engager à terme sur la voie du développement de son propre système.

ANNA BOLSTER. – C'est une excellente idée. J'aurais du mal à vous en dissuader alors que le laboratoire que je dirige consacre une partie très substantielle de son budget au big data. Et pourtant, j'aimerais attirer votre attention sur une donnée peu partagée : près des trois quarts des projets big data sont considérés comme non rentables.
Dit autrement, comment se fait-il que disposer de plus de données ne nous aide pas à prendre de meilleures décisions ?

LUCY SAINT-CHARLES. – Je trouve cette question super intéressante.
Ce que j'ai retenu de votre présentation au séminaire, c'est que c'est l'utilisation, l'interprétation et l'analyse que nous faisons de ces données qui rendent le modèle complet.

ANNA BOLSTER. – Exactement !
Ce qui est séduisant dans la quantification, c'est qu'elle donne l'apparence de la simplicité et de l'objectivité. L'inconscient collectif valorise ce qui peut être mesuré aux dépens parfois de ce qui ne peut pas l'être.

PATRICK MULLER. – Système binaire et objectivité sont deux des fondements de l'informatique.

HANS MOORE. – Sauf que tous les systèmes qui impliquent des êtres humains sont des systèmes complexes, donc imprévisibles.

ANNA BOLSTER. – C'est pourquoi se fier au seul big data augmente, paradoxalement, les risques d'erreur et d'omission.
Comprenez-moi bien. Je pense que développer un modèle de big data adapté à votre entreprise est tout à fait pertinent. Mais le big data n'est pas tout-puissant, ou omniscient, si vous préférez. Il a ses limites.

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est ce que je trouve pour ma part très rassurant.
Cela veut dire que ce qui rend les données intelligibles, et donc exploitables, c'est l'intelligence humaine, l'expérience des hommes et des femmes et la compréhension du comportement humain qu'ils ont… même si elle est imparfaite.

ANNA BOLSTER. – Tout à fait. Ce sont les données qualitatives qui permettent d'ancrer les décisions – comme les décisions en matière de *business development* – dans des questions proprement humaines.
En résumé, les données qualitatives permettent de minimiser la perte de contexte.

LUCY SAINT-CHARLES. – Anna, mille mercis pour votre démonstration et vos explications.
Je suis pour ma part convaincue que l'intelligence humaine a de très beaux jours devant elle. Et que les entreprises doivent encore et toujours investir dans le développement de leurs collaborateurs.

HANS MOORE. – Monsieur Muller, voilà l'un des messages clés que nous souhaitons faire passer à l'occasion de notre transformation digitale et de la professionnalisation de nos processus : l'humain est et demeure au centre de ce que nous faisons.

Noir.

TABLEAU 6

Sur la musique de I get around*, The Beach Boys, tous chantent :*

Tous.
Round round get around, I get around, yeah
(Get around round round I get around, ooh-ooh) I get around
From town to town (get around round round I get around)
All through the web (get around round round I get around)
I'm a real celeb (get around round round I get around)

I'm gettin' bugged mining up from the same old sites
I gotta find new data that'll serve me right
My engines and me are getting real well known
Yeah, the data comes to us soon as we're in the zone

I get around (get around round round I get around)
From town to town (get around round round I get around)
All through the web (get around round round I get around)
I'm a real celeb (get around round round I get around)
I get around (round, get around-round-round, ooh)
(Wah-wah-ooh) (Wah-wah-ooh) (Wah-wah-ooh)

We go digitally 'cause it's never been beat
And we've never missed yet with the R and D
No Cambridge Analytica, it wouldn't be right
But we'll go for big data to all our clients' delight

I get around (get around round round I get around)
From town to town (get around round round I get around)
All through the web (get around round round I get around)
I'm a real celeb (get around round round I get around)

I get around (round, ah-ah-ah-ah-ah-ah-ah-ah)
Round round get around, I get around, yeah
Get around round round I get around (ooh-ooh-ooh-ooh)
Get around round round I get around (wah-wah-ooh)
Get around round round I get around (ooh-ooh-ooh-ooh)
Get around round round I get around (ooh-ooh-ooh-ooh)
Get around round round I get around (ooh-ooh-ooh-ooh)
Get around round round I get around (ooh-ooh-ooh-ooh)
Get around round round I get around (ooh-ooh-ooh-ooh)
Get around round round I get around (ooh-ooh-ooh-ooh)
Get around round round I get around (ooh-ooh-ooh-ooh)

Noir.

PLATEAU 5

ORGANISATION MATRICIELLE : IMPLÉMENTER UNE FONCTION *BUSINESS DEVELOPMENT*

L'évolution continuelle des facteurs internes et externes auxquels il est soumis contraint le groupe Altrad à faire vivre l'organisation en prévenant toute rigidification et à favoriser la dynamique d'une organisation en mouvement.

Concrètement, le groupe a choisi de privilégier les modalités de fonctionnement agile suivantes :

- une holding de faible taille ;
- le respect des diversités des filiales, au contact de leurs marchés, sans contrainte normative de la part du groupe ;
- les principes de décentralisation et de subsidiarité, liés au respect de l'entrepreneuriat et favorisant une position forte de la filiale dans (au contact de) son environnement ;
- une organisation évolutive, servie par une structure matricielle agile et reconfigurable en permanence.

L'organisation matricielle singulière du groupe – et notamment le travail de coordination réalisé par ses *progress units* – constitue une réponse adéquate à la perturbation occasionnée sur l'organisation du groupe par les opérations de rapprochement qu'il conduit.

Cette organisation fonctionnelle et matricielle agile présente de nombreux avantages :

- une maîtrise des processus de travail par une meilleure synergie et interactivité entre filiales ;
- une optimisation de la productivité, une harmonisation et une amélioration des pratiques en appliquant le principe de subsidiarité, une forme de polyvalence interne ;
- une communication allégée et plus efficace ;
- une taille humaine favorisant de meilleures relations ;
- la capitalisation de l'expérience du groupe.

Les responsabilités sont décentralisées, ce qui accroît la réactivité, stimule la création et l'inventivité. Les prises de décision sont plus rapides et l'information circule plus aisément.

Dans un contexte économique mouvant et instable, le management transverse apporte de la souplesse à l'organisation, permet la flexibilité et l'adaptation constantes et favorise l'intelligence collective et l'innovation.

Altrad entend conserver cette structure originale et agile, tout en l'adaptant aux nouvelles exigences qui se font jour dans le cadre de sa croissance, notamment par la création d'une fonction *business development*, hébergée au sein d'une *progress unit* dédiée et centralisée.

La création, ou plus exactement la formalisation, de cette activité de *business development* fait partie intégrante de la stratégie de transformation Altrad 2020.

Objectif

- Assurer la survie de l'entreprise et créer les conditions de sa croissance profitable et durable :
  - par le gain de compétitivité ;
  - par la maîtrise des coûts ;
  - par la proposition d'une offre adaptée aux exigences et besoins des clients.
- Créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, dans le respect des valeurs du groupe, de la sécurité, de l'éthique et de l'environnement.

Dans un environnement concurrentiel, l'enjeu de toute entreprise est de garantir sa survie, voire de croître.

Généralement, on désigne par "compétitivité économique" la capacité d'un secteur économique, d'un territoire (pays, bassin économique…), d'une entreprise, à vendre et fournir durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence.

Exprimé en termes de pertinence, cet enjeu pourrait être assimilé à la recherche de l'impact optimal. Autrement dit, comment l'entreprise peut-elle être signifiante (et reconnue comme telle) sur son/ses marché(s) pour les clients qui sont les siens aujourd'hui ou ceux qu'elle servira demain ?

Dans un vocable plus économique, il est ici question :

- d'adéquation optimisée entre l'offre de l'entreprise et la demande de ses clients/du marché ;
- de positionnement concurrentiel ou de compétitivité.

Perdre en compétitivité engendre :

- un affaiblissement progressif ou rapide de la croissance ;
- une baisse de la rentabilité de l'entreprise ;
- une réduction consécutive de ses capacités d'investissement dans une logique de rétroactivité où chacun de ces éléments concourt à aggraver les autres et à affaiblir l'ensemble selon un mécanisme de spirale vicieuse.

La préservation, voire l'amélioration, de la compétitivité de l'entreprise apparaît dès lors comme clé.

Prometteuse et ambitieuse, elle vise à améliorer la compétitivité du groupe en privilégiant deux axes principaux : 1. notre capacité d'innovation dans tous les domaines et 2. la satisfaction de nos clients.

Implémenter une telle stratégie de développement des affaires suppose que 1. nous parvenions à coordonner nos efforts et nos talents et que 2. nous réussissions à rassembler l'énergie de l'entreprise autour de la recherche de nouveaux produits et services, la conquête de nouveaux marchés, l'amélioration (ou l'abandon) de l'existant et la maîtrise des coûts.

Le défi est réel, car l'originalité et la pertinence d'une approche *business development* reposent sur la capacité du groupe et de l'ensemble de ses acteurs à faire coexister deux approches traditionnellement opposées, voire exclusives, bien que recherchant toutes deux l'efficacité par la mise en place d'une stratégie solide et judicieuse : 1. d'un côté la conception occidentale "volontariste" où le stratège crée les conditions de l'apparition des opportunités, conception qui emprunte donc la voie de la modélisation préalable puis de son application, et 2. de l'autre la conception orientale, et plus particulièrement chinoise, "fluide", où le stratège identifie les opportunités existantes de son environnement et choisit de les exploiter.

L'enjeu – mais aussi la difficulté ou l'art d'implémenter cette nouvelle fonction – est de parvenir à mobiliser chacun vers cet objectif de croissance maîtrisée et durable et à infuser, à tous les niveaux de l'entreprise, un état d'esprit *business development* tant il est fondamental que chaque collaborateur du groupe soit conscient de l'importance de sa contribution à la réalisation de notre but commun.

L'entreprise se doit donc d'une part de dépasser une approche traditionnellement fonctionnelle, c'est-à-dire à faire travailler conjointement plusieurs départements, et d'autre part de mener de front une orientation marchés et une orientation produits/services.

Concrètement, il s'agit de travailler ensemble à :

- créer les conditions de l'engagement et de l'incrémentation du niveau de professionnalisme et de compétences de l'ensemble des collaborateurs, au service du développement de l'entreprise, via la satisfaction de nos clients ;
- mettre en place une fonction BD novatrice, à la fois centralisée et en lien étroit avec toutes les structures du groupe, afin de limiter la déperdition de talents, de compétences et d'opportunités ;
- mettre en place de nouveaux lieux d'échanges, de coordination et de décision, ainsi que de nouvelles routines et méthodes d'échanges et de communication pour garantir une collaboration efficace, engageante et performante.

L'objectif est ici de mobiliser les parties prenantes afin d'œuvrer à la création de synergies et de fonctions transversales, collaboration à même de :

- transcender les conflits susceptibles de se faire jour entre des objectifs court terme et long terme apparemment inconciliables ;
- dépasser les contraintes financières qui obligent l'entreprise à faire un choix entre 1. une orientation produit s'appuyant sur une recherche de l'innovation potentiellement déconnectée du marché et 2. une orientation marché recelant un risque de réduction des capacités d'innovation et d'exploration.

En interne, il s'agit de favoriser la réduction d'un fonctionnement en silos et la collaboration entre différentes fonctions de l'entreprise afin de promouvoir une combinaison optimisée des compétences technologiques et commerciales.

À l'externe (relations avec les clients et concurrents), il s'agit de :

- promouvoir une logique de coopétition ;
- développer des stratégies d'innovation ouverte afin de dépasser les contraintes financières, de créer des synergies "gagnantes", d'augmenter la pertinence de la réponse de l'entreprise/de l'industrie aux besoins du marché (notamment dans un contexte de raccourcissement du cycle de vie des produits et services qui oblige à une innovation accrue).

ACTE V

Le lieu

Le bureau de Lisbeth Singer
Le bureau de Lucy Saint-Charles

Le contexte

Suite à l'atelier consacré à l'excellence opérationnelle, aux récents événements et au séminaire "Passion & Réflexion", le comité de direction de West HM se réunit pour réfléchir à la transformation organisationnelle du groupe afin de renforcer son agilité et d'implémenter une nouvelle fonction de *business development*.

Les personnages

Lisbeth Singer (responsable du *business development* au sein de West HM Steelo)
Jacomo Finzi (*business developer* au sein de West HM Steelo)
Lucy Saint-Charles (CEO de West HM Group)
Hans Moore (directeur excellence opérationnelle de West HM Group)
Peter Flemming (CFO de West HM Group)
Paul Black (DRH de West HM Group)

Les sociétés en présence

- West HM Steelo
- West HM Group

TABLEAU 1

Le bureau de Lisbeth Singer, au siège de West HM Steelo.
Est également présent Jacomo Finzi.
Jacomo Finzi marche de long en large, très énervé.
Lisbeth Singer, assise derrière son bureau, tente de le calmer.

JACOMO FINZI. – C'est inacceptable !

LISBETH SINGER. – Jacomo, calme-toi !

JACOMO FINZI. – Non, mais j'y crois pas. Cette ordure m'a piqué mon plus gros client et tu me demandes de me calmer ?!

LISBETH SINGER. – Personne n'a piqué de client à personne, Jacomo.
Van Innis est en charge du *business development* au niveau régional. Il coordonne nos activités de développement.
Je travaille avec lui, tu travailles avec lui, il travaille avec nous.

JACOMO FINZI. – Je ne travaille plus avec cet enfoiré ! C'est mort !
Depuis quand Steelo se laisse marcher sur les pieds ? C'est ça, la nouvelle politique du siège ? Les mecs du terrain se crèvent à trouver des clients et à signer des contrats, et les enfoirés de la région les invitent à dîner et se font mousser auprès de Saint-Charles ? Ras le bol !

LISBETH SINGER. – Jacomo, je t'en prie, calme-toi.
Je comprends que tu sois furieux.
Mais… tu veux bien me laisser t'expliquer ?

JACOMO FINZI. – Il n'y a rien à expliquer. C'est très clair !
Tous les beaux discours sur la coopération, c'est du *bull shit* ! Voilà ce que je pense !
Non mais depuis quand dans cette boîte on se laisse piquer nos clients sans rien dire ?

LISBETH SINGER. – Si tu veux bien redescendre un peu en pression, je vais pouvoir t'expliquer. Ton client reste ton client.
Van Innis l'a contacté sur une affaire qui ne concerne pas Steelo.

JACOMO FINZI. – Alors, moi, je fais tout le boulot : la prospection dans le dur, la parade nuptiale, les discussions pour vanter la mariée, et c'est lui qui…

Lisbeth l'interrompt avec énergie.

LISBETH SINGER. – Stop ! Ça suffit !
Tu as dix ans, ou quoi ?

Pause.

JACOMO FINZI (*Il se calme).* – OK, je t'écoute.

LISBETH SINGER. – Bon. Je t'explique.
Ton client, je te le répète, reste ton client. Ça va ?
(Pause.)
Tu te souviens lorsque nous avons été invités à participer à un atelier sur l'excellence ?
(Jacomo acquiesce.)
Nous sommes tous tombés d'accord sur le fait que nous devions améliorer notre manière de travailler ensemble.
(Jacomo fait mine de reprendre la parole.
Elle l'interrompt d'un geste de la main.)
Attends ! Laisse-moi finir !
Donc, l'idée, c'est d'améliorer notre collaboration.
On ne peut pas continuer à travailler comme avant, Jacomo.

JACOMO FINZI. – Avant quoi ?

LISBETH SINGER. – Avant le rachat de Steelo par le groupe West HM.
On ne peut pas faire cavalier seul.

JACOMO FINZI. – Et pourquoi on devrait changer une méthode de travail qui marche, dis-moi ?
Ce client, ça fait cinq ans qu'on travaille avec lui. Et tout à coup, Van Innis s'amène, et… ?!

Il montre de nouveaux signes d'énervement.

LISBETH SINGER. – *Easy, boy* !
Van Innis ne s'amène pas.
Il travaille avec "ton" client sur un projet que Steelo ne peut pas traiter. C'est une autre société du groupe qui va avoir le contrat.
Il ne te vole rien, tu entends ?
Il intervient sur une problématique que Steelo ne peut pas prendre en charge.

JACOMO FINZI. – Ah, ouais ? On n'est pas assez bons ?

LISBETH SINGER. – Ça n'a rien à voir ! C'est pas du tout la question !
On ne peut pas prendre en charge cette problématique, tout simplement parce qu'elle n'entre pas dans notre périmètre de compétences. Ce n'est pas notre métier.
(Pause.)
Je reprends. Mieux collaborer, cela ne veut pas dire qu'on se pique les clients comme tu as l'air de le croire.
Cela signifie que l'on pilote les projets et les grands comptes clients au niveau régional, de manière à optimiser la satisfaction de nos clients.
Pour le groupe, c'est le moyen de mieux coordonner les actions de tous les *business developers* et… de développer le business, justement.

JACOMO FINZI. – On le développe, le business.

LISBETH SINGER. – C'est tout à fait exact. Et toi comme tous les *business developers* de Steelo vous faites un super-boulot. Mais il faut penser "consolidé", "*big picture*".
(Pause.)
Que crois-tu que ton client fera si West HM ne peut pas répondre à ses nouvelles attentes, sur lesquelles nous n'intervenons pas puisque ce n'est pas notre métier ?

JACOMO FINZI. – Il ira voir ailleurs, bien sûr.

LISBETH SINGER. – Exactement !
Et que crois-tu que les concurrents du groupe feront s'ils sont en mesure de satisfaire ton client sur ses nouvelles attentes ?

JACOMO FINZI. – Probablement qu'ils essaieront aussi de le récupérer sur les activités où Steelo est présent.

LISBETH SINGER. – Voilà !
Si West HM est en mesure de satisfaire ton client – et tous les autres – sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, il les fidélise.
En fait, Van Innis sécurise notre relation avec ton client.
Si on joue solo, on se tire une balle dans le pied !
(Pause.)
Je sais que ce sont de nouvelles habitudes de travail, Jacomo, et que ce n'est pas évident.
Mais, je t'assure, tout le monde est gagnant dans un système comme celui-là.

JACOMO FINZI. – OK.
Et mon bonus ?

Noir.

TABLEAU 2

Le bureau de Lisbeth Singer, au siège de West HM Steelo.
Sur la musique de Let it be*, The Beatles, Jacomo et Lisbeth chantent :*

Tous.

When I find myself in times of trouble
BD PU comes to me
Speaking words of wisdom
Let's BD !

In my hour of darkness
It is standing right beside of me
Speaking words of wisdom
Let's BD !

Let's BD, let's BD, let's BD, let's BD
Whisper words of wisdom
Let's BD !

And when every salesperson
Working alongside us agrees
Then there is an answer
Let's BD !

We sometimes fight and compete there is
Still a chance that we will see
Teamwork is the answer
Let's BD

Let's BD, let's BD, let's BD, let's BD
Teamwork is the answer
Let's BD !

Let's BD, let's BD, let's BD, let's BD
Whisper words of wisdom
Let's BD !

And when the fight gets grisly
And we're wrestling other companies
We will take the lead
Let's BD !

When I doubt an opportunity
BD PU comes to me

Speaking words of wisdom
Let's BD !

Let's BD, let's BD, let's BD, let's BD
Teamwork is the answer
Let's BD !

Let's BD, let's BD, let's BD, let's BD
Whisper words of wisdom
Let's BD !

Noir.

TABLEAU 3

Le bureau de Lucy Saint-Charles, au siège de West HM Group.
Sont également présents Hans Moore, Paul Black et Peter Flemming (CFO de West HM Group).
Tous sont réunis pour discuter du renforcement de l'agilité du groupe West HM et donc de sa transformation organisationnelle qui emprunte la voie de la mise en place d'une fonction business development.

LUCY SAINT-CHARLES. – Avant que nous commencions notre comité de direction, j'aimerais vous montrer une courte vidéo de Bobby McFerrin, *In search of a common chorus*. Je ne vous en dis pas plus, on en reparle juste après, OK ?
(Lucy démarre la vidéo : https ://www.youtube.com/watch?v=ne6tB2KiZuk)
Alors ? Qu'en avez-vous pensé ?

HANS MOORE. – C'est top ! J'adore ! Il est incroyable !

PAUL BLACK. – L'audience n'est pas mal non plus ! C'est dingue comme ils parviennent à chanter tous ensemble, sans même se consulter.

LUCY SAINT-CHARLES. – La magie de la gamme pentatonique…

PAUL BLACK. – Et finalement, avec une direction du chœur super-simple et basique, réduite à sa plus simple expression.
Bobby McFerrin donne l'impulsion, il montre la direction, et le chœur s'autoorganise. C'est hyper fort !

PETER FLEMMING. – Faut peut-être pas exagérer, Paul. Ça reste assez simple, comme exercice.

PAUL BLACK. – Je ne suis pas de ton avis. Ce n'est pas si simple que ça. Ça marche parce que le public connaît la gamme qu'utilise McFerrin.

HANS MOORE. – Le plus incroyable, c'est qu'ils n'ont même pas répété avant. Comme tu le dis, Paul, ils parviennent à créer de l'harmonie, tous ensemble, parce qu'ils partagent tous la culture de la gamme pentatonique.

PETER FLEMMING. – Peut-être, n'empêche que ce n'est pas une symphonie non plus. C'est relativement basique.

PAUL BLACK. – OK, c'est assez basique, mais ça marche !
Et puis, as-tu noté l'enthousiasme que cela suscite ? Même les spécialistes du cerveau qui sont sur scène semblent épatés. Tu sens le niveau d'énergie que cela génère ?

HANS MOORE. – Ce qui me frappe, c'est combien le public est réactif. C'est presque comme s'il devançait les attentes de McFerrin.

PAUL BLACK. – C'est tout à fait ça. Ils anticipent les options qui s'offrent à eux, et parviennent à agir super rapidement dès qu'ils perçoivent la direction dans laquelle ils sont invités à aller.

HANS MOORE. – J'ai bien aimé le moment où McFerrin donne une instruction qui ne peut pas être exécutée par le chœur, lorsqu'il figure deux notes en même temps en écartant les jambes, et que le public ne sait pas laquelle chanter.

PAUL BLACK. – Tu parles d'une métaphore pour les doubles injonctions ! C'est génial ! Si l'on voulait montrer comment deux consignes qui vont dans des sens opposés créent de la confusion et de l'incapacitation, on ne pouvait pas mieux faire.

PETER FLEMMING. – En fait, le message, c'est que quand tu sais quelle partition tu dois jouer, la gamme sur laquelle tu peux chanter, c'est facile de te coordonner avec les autres. OK, chouette vidéo, Lucy.

PAUL BLACK. – Moi, j'ai adoré !

LUCY SAINT-CHARLES. – J'en suis ravie !
Pas mal comme introduction pour parler de la transformation organisationnelle du groupe, non ?
L'agenda du jour est volontairement centré sur un point unique : la transformation organisationnelle du groupe qui passe par le renforcement de son agilité et la mise en place d'une fonction de *business development*.
L'objectif est de mieux coordonner nos actions, rendre le groupe plus agile et mieux à même d'identifier les opportunités de croissance.
Créer de la valeur durable, de la performance, au service de nos clients et de l'ensemble de nos partenaires… Voilà le programme !

PAUL BLACK. – Heureusement qu'il n'y a qu'un seul point à l'agenda !

HANS MOORE. – L'un de nos défis, c'est de parvenir à préserver l'agilité et la réactivité du groupe West HM alors que nous n'avons pas cessé de croître.
Ce qui était relativement aisé il y a cinq ans est aujourd'hui beaucoup plus difficile.

LUCY SAINT-CHARLES. – L'une des difficultés tient au fait qu'il nous faut à la fois offrir de la stabilité et en même temps promouvoir une certaine dynamique.
On a besoin d'un certain niveau de sécurité, de protection, de connu pour garantir de la résilience, de la fiabilité et de l'efficacité.
Mais on doit aussi être proactif, flexible, vif… sur la balle, quoi !

PAUL BLACK. – Nos équipes ont besoin de cette dose de stabilité. Elle rassure et protège. Elle leur donne des repères.
Clairement, les valeurs du groupe, sa culture, c'est notre gamme pentatonique à nous.

LUCY SAINT-CHARLES. – Absolument.

Et je tiens à ce que non seulement nous conservions nos valeurs, mais aussi que nous les réaffirmions. Elles sont le socle de notre culture.
En même temps, le groupe évolue, a évolué. Notre culture doit tenir compte de ces évolutions.
Et l'une des évolutions que nous proposons, c'est l'implémentation d'une fonction *business development*.

HANS MOORE. – Cela aura nécessairement un impact sur la culture du groupe en matière de collaboration.
Les mentalités devront évoluer sur ce point.

PAUL BLACK. – Et ce ne sera pas toujours évident !
J'ai parlé récemment avec Lisbeth Singer, de West HM Steelo. Elle m'a dit que son équipe avait un peu rué dans les brancards. Nos premières tentatives de coordination des efforts de développement au niveau régional n'ont pas été très bien reçues.

PETER FLEMMING. – Ou comprises.
Il y a un travail d'éducation, de sensibilisation de tous à effectuer. D'autant que les implications sont multiples. En termes d'affectation des résultats commerciaux et financiers, des adaptations sont nécessaires.

LUCY SAINT-CHARLES. – Toute l'entreprise va être impactée par cette nouvelle organisation.
Je vois au moins trois zones organisationnelles qui vont être touchées :
(Elle compte sur des doigts : 1, 2, 3 en même temps qu'elle énonce les trois points.)
• La structure organisationnelle elle-même, je veux dire là où se définit la distribution des ressources, quelles qu'elles soient ;
• la gouvernance, qui dicte nos processus décisionnels ;
• les processus qui déterminent les actions proprement dites, y compris le management de la performance.

PAUL BLACK. – Ça fait beaucoup de changements !

HANS MOORE. – Oui et non.
Cela fait longtemps que West HM a fait le pari d'une organisation non hiérarchique et matricielle.
On a toujours privilégié une holding de faible taille, le respect de la diversité des filiales au plus près du terrain et des marchés, des principes de décentralisation et de subsidiarité et une organisation évolutive, auto-apprenante et agile.
On va juste une étape plus loin dans le raisonnement pour adapter notre mode de fonctionnement à notre nouvelle réalité.

PETER FLEMMING. – Et à nos objectifs de performance et de rentabilité.

PAUL BLACK. – Lucy, comment tu vois cette nouvelle fonction BD ?

LUCY SAINT-CHARLES. – On conserve la structure actuelle : la holding, les *progress units*, les filiales, la dimension régionale… On ne touche à rien ! Les filiales conservent une grande autonomie d'initiative et d'action ; le siège reste en charge des décisions stratégiques, du contrôle financier et de la mise en œuvre de projets transversaux ; et les PU continuent de coordonner et gérer les projets qui entrent dans leur domaine de compétences.
Juste, on élargit le cercle à une nouvelle *progress unit* centrale dédiée au *business development*.

HANS MOORE. – Comme toutes les autres *progress units*, cette PU BD centrale aura un rôle de gestion et de coordination des entités plus régionales et locales.
L'idée, c'est de mettre en place une équipe dont la principale mission sera de coordonner les projets de développement.
Aujourd'hui, certaines opportunités nous échappent : soit parce que nous ne sommes pas informés, ou pas informés à temps, ce qui revient au même, soit parce que l'information arrive là où elle ne peut pas être traitée de manière optimale, soit parce que nous ne mettons pas en face de nos clients les meilleurs interlocuteurs.
Avec cette BD centrale, on veut resserrer les mailles du filet de manière à limiter les pertes d'opportunités et mieux servir nos clients.

PETER FLEMMING. – L'objectif me paraît clair :
D'une part assurer la survie de l'entreprise et créer les conditions de sa croissance profitable et durable : on parle de gain de compétitivité, de maîtrise des coûts et de l'adaptation de notre offre aux exigences et besoins des clients.
D'autre part créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes, tout en réaffirmant nos valeurs et principes : sécurité, éthique, respect de l'environnement, humanisme…
Si je traduis ça en termes plus "économiques", il s'agit d'optimiser l'adéquation entre l'offre et la demande et de renforcer le positionnement concurrentiel de West HM et sa compétitivité.

HANS MOORE. – Cela passe notamment par notre capacité d'innovation dans tous les domaines et par l'attention que nous devons tous porter à la satisfaction de nos clients. C'est l'une des pièces maîtresses du puzzle. On parle toujours d'excellence, ici.

PAUL BLACK. – Concrètement, quel sera le rôle de cette BD centrale ?

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est un rôle multidisciplinaire et une mission plurielle.
Développer la stratégie business du groupe en collaboration avec le siège, traduire cette stratégie en *action plans* et les coordonner.
Créer les conditions de la bonne exécution de la stratégie par l'ensemble des entités et *business developers*.
Et enfin, ancrer la stratégie par des mécanismes notamment d'autoapprentissage, des programmes d'enseignement des acquis…

PAUL BLACK. – Ça va être important, Lucy, que tu communiques sur la vision qui est la tienne pour West HM.

LUCY SAINT-CHARLES. – C'est prévu ! J'y travaille depuis quelques semaines et je devrais être en mesure de faire une présentation à l'ensemble de nos équipes très prochainement.
(Pause.)
Pour revenir à la discussion que tu as eue récemment avec Lisbeth, Paul, notre défi va être de parvenir à mobiliser chacun vers cet objectif de croissance maîtrisée et durable. Il est fondamental que nous réussissions à infuser, à tous les niveaux de l'entreprise, un état d'esprit *business development.*
Chaque collaborateur du groupe doit être conscient de l'importance de sa contribution à la réalisation de notre but commun.
On a besoin de chacun et de tous pour faire de cette transformation un succès.

PAUL BLACK. – Je perçois l'ambition de la tâche : que chacun – les *business developers* en particulier – soit orienté performance, croissance, collaboration et excellence. Est-il est prévu de mettre à disposition les ressources nécessaires à la formation des équipes ?

LUCY SAINT-CHARLES. – Absolument !
Nous devons continuer d'investir dans le développement de nos collaborateurs : formation individuelle et collective, training, coaching, e-learning…, toutes les options doivent être explorées.
Et comme on le disait tout à l'heure, c'est notre manière de travailler ensemble que nous devons réévaluer et faire évoluer. Nous devons organiser la collaboration.

HANS MOORE. – Cela veut dire fluidifier les échanges d'informations, privilégier les rencontres régulières au sein des équipes et entre elles, nourrir le dialogue et les échanges d'idées, aussi bien en interne qu'avec nos partenaires, partager les meilleures pratiques, les solutions testées ailleurs et qui ont fonctionné… Bref, communiquer, communiquer et communiquer !

PAUL BLACK. – Et peut-être aussi repenser le système de rémunération. Je pense notamment aux *incentives*. Le système doit favoriser le collaboratif. Donc, il me semble qu'une partie de la rémunération doit être assise sur la réalisation des objectifs communs et les résultats de l'équipe.

PETER FLEMMING. – Plusieurs modèles sont à l'étude.

LUCY SAINT-CHARLES. – Nous avons ouvert beaucoup de chantiers récemment.
Mais en fait, tous convergent vers un même objectif : satisfaire nos clients, renforcer leur confiance en West HM pour que nous ayons les moyens d'une croissance performante, durable et éthique.

HANS MOORE. – Pour réussir, il nous faut libérer les énergies constructives et le potentiel de chacun. Cela passe par un vaste programme d'excellence qui concerne non seulement la manière dont nous sommes organisés, notre agilité organisationnelle, mais aussi la manière de développer nos activités, nos modes et processus de travail et notre capacité à innover en permanence, pour rester pertinents pour nos clients.

LUCY SAINT-CHARLES. – *Team, team, team!*
Ce n'est qu'unis vers un objectif clair et partagé que nous continuerons d'œuvrer ensemble au succès de West HM.
Messieurs, je nous souhaite de l'audace, de la solidarité, de la sincérité et de l'imagination… et beaucoup de succès à venir!

TABLEAU 4

Tous les acteurs des cinq actes sont réunis sur la scène.
Sur la musique de Imagine*, John Lennon, ils chantent :*

Tous.

Imagine there's some teamwork
It's easy if you try
Nimble institution
Above all, is spry
Imagine all the people craving agility

Imagine no hierarchy
It isn't hard to do
À flat structure to live for
And work connection too
Imagine all the people working nimbly

You may say I'm a dreamer
And I'm not the only one
I hope someday you'll join us
And the group will be as one

Imagine cooperation
I know that if you can
There'll be no competition
À group tight as a clan
Imagine all the people working and progressing

You may say I'm a dreamer
And I'm not the only one
I hope someday you'll join us
And the group will be as one.

Noir.

FERMETURE

Sur l'air de E. Lucevan le Stelle, Tosca*, Puccini*

Tous ?
Un ? Et les pierres étaient jointes
Et les murs s'édifiaient
Et le geste répété
Dix fois, cent fois, peut-être mille
Mais à quoi bon compter
Quand on est passionné.

Viens, ami ! Que se joignent nos efforts
Tant ma foi il est vrai, que toi et moi, à nous deux sommes plus forts.
Construisons, bâtissons et demain, notre quête toujours
Poursuivie sans relâche, illuminera nos jours.
Frère, chantons ensemble, construire c'est notre vie !

ANNEXES

ANNEXE A
ÉLÉMENTS PRÉLIMINAIRES

Janvier 2018

MOTS CLÉS

Croissance, développement des affaires, vision stratégique, politique commerciale, orientations futures de l'entreprise, veille stratégique, chaîne de valeur, nouveaux marchés (territoires, produits et services).

Collaboration, intégration, pluridisciplinarité, transversalité, multicompétence.

Data, analyse et étude de marchés.

INTRODUCTION

Dans un contexte de compétitivité menacée, d'une certaine décélération de la croissance, d'une rentabilité des entreprises à la baisse, d'un environnement global en constante mutation et d'un taux de chômage qui demeure préoccupant, les entreprises françaises et européennes ont-elles d'autres choix que celui de rechercher – avec agilité et inventivité – de nouvelles opportunités, de nouveaux gisements de croissance ?

Importé des États-Unis, le *business development,* encore relativement peu connu en Europe, se présente comme une stratégie porteuse de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, dans le respect d'un développement durable.

Prometteuse et ambitieuse, cette stratégie a pour objectif d'améliorer la compétitivité des organisations en privilégiant deux axes principaux, 1. la capacité d'innovation et 2. la satisfaction client.

Implémenter une stratégie de développement des affaires suppose la coordination des efforts et des talents et le rassemblement de l'énergie de l'entreprise autour de la recherche de nouveaux produits et services, la conquête de nouveaux marchés, l'amélioration (ou l'abandon) de l'existant et la maîtrise des coûts.

Rien de très nouveau, en somme…, si ce n'est que l'originalité et la pertinence d'une approche *business development* reposent sur la capacité d'une entreprise et de ses acteurs

à faire coexister deux approches traditionnellement opposées, voire exclusives, bien que recherchant toutes deux l'efficacité par la mise en place d'une stratégie solide et judicieuse : 1. d'un côté la conception occidentale "volontariste" où le stratège crée les conditions de l'apparition des opportunités, conception qui emprunte donc la voie de la modélisation préalable puis de son application, et 2. de l'autre la conception orientale, et plus particulièrement chinoise, "fluide", où le stratège identifie les opportunités existantes de son environnement et choisit de les exploiter.

Ainsi, l'enjeu – mais aussi la difficulté ou l'art d'implémenter une fonction et une organisation orientées *business development* – consiste pour l'entreprise, d'une part, à dépasser une approche traditionnellement fonctionnelle, c'est-à-dire à faire travailler conjointement plusieurs départements, et d'autre part, à mener de front une orientation marchés et une orientation produits/services.

DÉFINITION

Le *business development*, ou développement des affaires, est un levier au service de la compétitivité des entreprises. Art de mobiliser les différentes parties prenantes (tant internes qu'externes), il comprend les tâches et les processus contribuant à la préparation et au soutien de la gestion du développement et de la mise en œuvre des opportunités de croissance au sein d'une entreprise et entre plusieurs organisations.

Le *business development* correspond à la création de valeur à long terme des organisations par :

- leurs clients (rétention et attraction de nouveaux clients) ;
- leurs marchés (expansion de l'offre commerciale par le développement de nouveaux produits et/ou services) ;
- les relations extérieures (partenariats).

Historiquement étaient exclues du champ du *business development* :

- les décisions stratégiques ;
- l'implémentation à proprement parler desdites opportunités de croissance.

En pratique, le terme *business development* et la fonction correspondante, celle de *business developer* ont évolué en de multiples pratiques et applications. Il en résulte une certaine difficulté à discerner une caractéristique ou un ensemble de caractéristiques uniques pour l'activité et la fonction qu'elle suppose.

Ainsi, la fonction embrasse de nombreux domaines de compétences et de responsabilités :

- informatique (programmation et gestion des données) ;
- marketing ;
- vente et développement des relations en direction des clients et prospects ;
- activités de gestion de comptes clés.

Il en résulte une relative incertitude quant à l'impact, notamment en tant que source de profits, de cette activité assez récemment développée au sein des entreprises.

Autre témoignage de la relative nouveauté de l'activité en tant que telle : le défaut d'une littérature doctrinale spécialisée sur le sujet.

Développer une activité suppose l'identification d'opportunités de croissance et la définition d'une stratégie de vente efficace et pertinente.

De nombreuses conditions président au succès de ces tâches, parmi lesquelles :

- la volonté de faire (l'ambition) et la définition et le partage de la vision qui s'y rapporte
- le recrutement des talents adéquats ;
- la mise à disposition des moyens (financiers, techniques, humains…) ;
- la gestion de la relation client ;
- la conquête de nouveaux marchés, mais aussi la mise en place d'une nouvelle fonction – la fonction BD – au carrefour de plusieurs départements et/ou fonctions.

Le tableau ci-dessous présente un premier aperçu de la répartition possible des rôles entre :

- le management ;
- le BD ;
- l'organisation dans son ensemble.

	Description	**Rôle du management**	**Rôle de la fonction *business development***	**Rôle de l'organisation**
Développement de la stratégie	Synthèse des données et des rapports sur la compétition secteur par secteur en vue d'identifier et d'évaluer les options envisageables	• Participe à la collecte des données • Mène les discussions relatives à la stratégie • Établit la hiérarchie des priorités stratégiques	• Facilite la collecte d'informations • Analyse les options et génère des hypothèses de développement • Facilite le débat sur la stratégie	• Input compétitif • Input client • Input performance • Nouvelles idées de business
Traduction de la stratégie	Traduction de la stratégie en termes de KPIs spécifiques et de conséquences opérationnelles	• Approuve les investissements • Communique les stratégies • Adapte les budgets aux stratégies	• Traduit la stratégie en termes de conséquences opérationnelles • Définit les projets stratégiques	• Dirige ou participe activement à l'exécution du projet
Exécution de la stratégie	Exécution des projets stratégiques	• Communication au fil de l'eau sur les changements induits • Reporting sur la performance • Projets "sponsors"	• Conduit les projets stratégiques définis • Supervise l'implémentation et le déploiement du programme	• Dirige ou participe activement à l'exécution du projet

	Description	Rôle du management	Rôle de la fonction *business development*	Rôle de l'organisation
Ancrage de la stratégie	Permettre à l'organisation de travailler selon des méthodes nouvelles grâce à de la formation, des outils et des techniques adaptés	• Sponsorise les initiatives • Reporting sur la performance • Actions correctives	• Met en place un mécanisme d'autoapprentissage à partir de l'expérience • Transmet les apprentissages au management • Réalimente le cycle de la stratégie	• Fournit des informations (input) sur les apprentissages clés à la fonction BD

ANNEXE B
ENJEUX

23 janvier 2018

Your strategy needs a strategy.
Martin Reeves

L'enjeu est celui de la compétitivité des entreprises dans un environnement quasi unanimement décrit comme compétitif, changeant, volatil et imprévisible.

En d'autres termes, il s'agit de permettre aux organisations non seulement de survivre, mais aussi de croître tout en maîtrisant les dangers intrinsèques de la croissance.

Comment parvenir à satisfaire cet objectif ? La littérature organisationnelle et managériale est riche de solutions, de propositions de création de valeur, d'organisations "à la mode", de styles managériaux prédéfinis, tous et toutes réputés efficaces et ayant fait leurs preuves, à un moment donné de l'histoire du business, dans un environnement donné. Or, nombre d'auteurs et stratégistes s'accordent sur le constat que le temps où les entreprises pouvaient créer succès et réussite par une stratégie structurée autour de 1. analyser, 2. planifier et 3. exécuter est révolu.

La réalité – comme toujours lorsqu'on l'appréhende dans sa dimension vivante – se révèle complexe et rétive dans la durée aux méthodes "infaillibles" et "universelles". Notre conviction – influencée par les travaux menés en neurosciences et en systémique – est que le monde des organisations s'oriente inéluctablement vers une approche stratégique ultra-personnalisée qui tient compte 1. des spécificités tout à fait singulières d'une entreprise donnée (son environnement, son mode organisationnel, ses ressources économiques, financières et techniques/technologiques, sa culture et ses talents) et 2. en même temps des constantes communes aux systèmes, et à la fois raisonne en termes d'adéquation.

Si une approche stratégique unique n'est plus adaptée compte tenu de la diversité des circonstances auxquelles font face les différentes dimensions d'une organisation – et *a fortiori* un groupe international –, alors comment approcher les défis qui se présentent aux entreprises et penser, voire imaginer les solutions adéquates ? Dit autrement, quelle approche stratégique du succès convient-il de promouvoir dans l'environnement spécifique auquel l'entreprise fait face ?

Le *business development*, approche stratégique récemment importée des États-Unis, constitue-t-il LA stratégie de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ?

Quelle est la pertinence (*i.e.* l'adéquation espace-temps) de cette approche stratégique ? Le concept est-il perméable à la singularité de chaque organisation et contient-il les clés d'une adaptation constante ?

Dans quelle mesure une telle approche autorise-t-elle l'expression et le déploiement de toute l'ingéniosité humaine en matière de science du succès ?

Avant de se plonger dans l'examen de l'approche ***business development***, prenons le temps d'une réflexion sur la stratégie.

La stratégie est le moyen, l'instrument, l'outil qui permet de "faire le travail".

De quel travail s'agit-il ? Celui de gagner de manière compétitive dans une situation donnée.

Afin de mieux appréhender cette situation donnée, il convient de s'interroger sur l'environnement de l'organisation, et ce au travers de trois questions :

1. Question de la prévisibilité : pouvons-nous prévoir l'environnement, donc planifier ?

2. Question de la malléabilité : pouvons-nous agir sur l'environnement, donc le façonner, le transformer ?

3. Question de l'hostilité : pouvons-nous survivre à l'environnement, donc transcender les difficultés ?

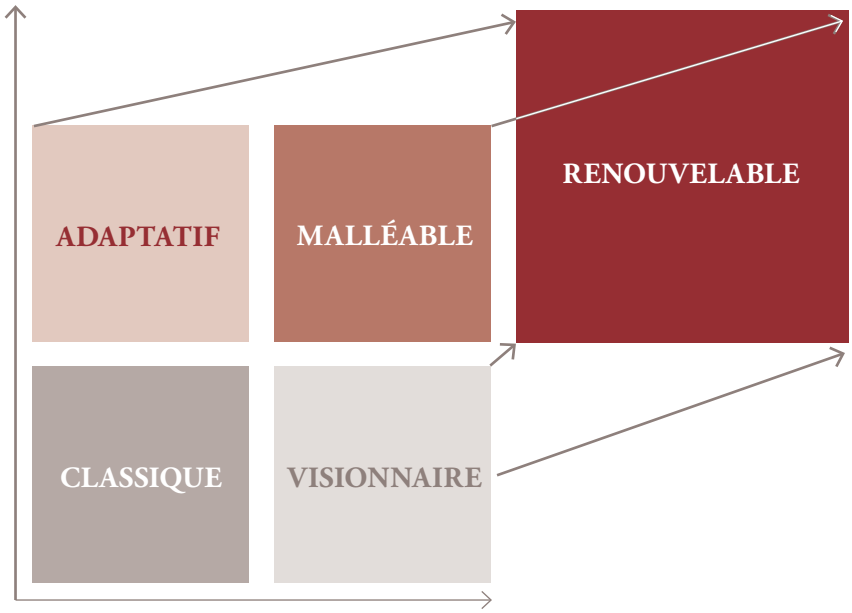
Liée aux réponses apportées à ces trois questions, la "solution" repose sur l'identification de l'approche stratégique à même de maximiser et optimiser les chances de succès tout en tenant compte de l'incroyable diversité et volatilité des environnements auxquels les organisations sont exposées.

L'approche stratégique se doit d'être pertinente, c'est-à-dire adaptée en termes d'espace (contexte compris dans sa globalité) et de temps (timing). Aucune solution ne peut revêtir les atours de l'universalité et répondre à toutes les problématiques et situations.

Le stratège Martin Reeves identifie cinq types d'environnement auxquels correspondent cinq propositions stratégiques différentes. Chacun de ces environnements est appréhendé – et donc défini – selon trois critères :

- son degré de prévisibilité ou d'imprévisibilité ;
- son degré de malléabilité ou de rigidité ;
- son degré de dureté (hostilité) ou de clémence.

Les approches stratégiques du succès



Source : d'après les travaux de Martin Reeves.

Le tableau ci-dessous présente ces cinq types d'environnement et les approches stratégiques potentiellement les mieux adaptées à chacun d'entre eux.

	Environnement classique	Environnement adaptatif	Environnement visionnaire	Environnement malléable	Environnement renouvelable
Caractéristiques	• Niveau de prévisibilité élevé. • Marques fortes. • Changements technologiques limités. • Régulations stables.	• Environnement technologique turbulent. • Impossibilité virtuelle d'anticiper. • Environnement mouvant et changeant.	• Environnement des entre-preneurs, lesquels créent et façonnent leur environnement en créant de nouveaux produits et services et de nouveaux styles et modèles d'organisation.	• Possibilité d'influencer l'environnement mais pas de le prévoir. • Situation typique d'un écosystème où de nombreuses sociétés re-façonnent collectivement une industrie.	• Environnement en transfor-mation. • Conditions particulièrement dures/sévères.
Stratégie	**1.** Analyser. **2.** Planifier. **3.** Exécuter.	**1.** Expérimenter. **2.** Sélectionner. **3.** Ajuster. **4.** Procéder par itération.	**1.** Imaginer. **2.** Concrétiser et réaliser. **3.** Exploiter.	**1.** Influencer. **2.** Collaborer. **3.** Orchestrer. **4.** Faire co-évoluer.	**1.** Concentrer (focus). **2.** Activer. **3.** Libérer les ressources. **4.** Transiter vers une autre approche ou stratégie.

	Environnement classique	Environnement adaptatif	Environnement visionnaire	Environnement malléable	Environnement renouvelable
Remarques		• Si nous ne pouvons pas planifier, alors n'essayons pas afin d'éviter une allocation de ressources inadaptée. • Si nous ne pouvons pas planifier, alors inspirons-nous des lois et principes de la biologie.	• La créativité est une compétence et une attitude à développer et encourager.		• L'objectif ici n'est pas de gagner un avantage compétitif mais de survivre.

Toute démarche de définition d'une approche stratégique de type *business development* se doit d'être accompagnée (en amont puis de manière continue) d'un examen de l'environnement afin de définir la stratégie la mieux adaptée compte tenu des spécificités propres de l'entreprise considérée.

BUSINESS DEVELOPMENT

Le *business development* (BD), "stratégie de recherche permanente d'opportunités conduisant à la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, permet de mettre en œuvre une approche ambidextre de l'innovation favorable à la restauration de la compétitivité des entreprises[1]. […]"

Il autorise la conduite simultanée de *l'orientation produit* et de *l'orientation marché*, où deux axes sont concomitamment privilégiés :
- la capacité d'innovation ;
- la satisfaction client.

Comment penser autrement la relation entre ces deux axes, habituellement adressés indépendamment l'un de l'autre ?

Transcendant la logique strictement fonctionnelle (silos), il mise sur la collaboration et l'interdépendance (donc la complexité) en faisant travailler ensemble plusieurs services dans l'entreprise : la R&D, le marketing et le service commercial.

La question est alors : comment les entreprises peuvent-elles mettre en place cette fonction de BD ?

1. Catherine de Géry et Anne Brunet-Mbappe, *Objectif business development, Dans la peau des business developers*, EMS Management & Société, 2015.

Quel type d'organisation et de management initier et déployer ? Quelles compétences, quels talents, quels parcours, quels profils faut-il recruter, développer et retenir ?

Objectif : assurer la survie de l'entreprise et créer les conditions de sa croissance profitable et durable par le gain de compétitivité

Dans un environnement concurrentiel, l'enjeu de toute entreprise est de garantir sa survie, voire de croître.

Généralement, on désigne par "compétitivité économique" la capacité d'un secteur économique, d'un territoire (pays, bassin économique…), d'une entreprise, à vendre et fournir durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence.

Exprimé en termes de pertinence, cet enjeu pourrait être assimilé à la recherche de l'impact optimal. Autrement dit : comment l'entreprise peut-elle être signifiante (et reconnue comme telle) sur son/ses marché(s) pour les clients qui sont les siens aujourd'hui ou ceux qu'elle servira demain ?

Dans un vocable plus économique, il est ici question :

- d'adéquation optimisée entre l'offre de l'entreprise et la demande de ses clients/du marché ;
- de positionnement concurrentiel ou de compétitivité.

Perdre en compétitivité engendre :

- un affaiblissement progressif ou rapide de la croissance ;
- une baisse de la rentabilité de l'entreprise ;
- une réduction consécutive de ses capacités d'investissement dans une logique de rétroactivité où chacun de ces éléments concourt à aggraver les autres et à affaiblir l'ensemble selon un mécanisme de spirale vicieuse.

La préservation voire l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise apparaît dès lors comme clé.

Moyen : innover et trouver de nouveaux marchés

Concevoir une stratégie de la stratégie

Comme vu plus haut, cela suppose de :

- comprendre l'environnement ;
- identifier les enjeux sociétaux actuels et futurs ;
- définir une stratégie de succès singulière et pertinente.

Créer une dynamique d'ajustement constant entre demande et offre

Dans cette optique, il convient de :

- banaliser la fonction "veille stratégique", c'est-à-dire d'en mesurer l'absolue nécessité et de la rendre incontournable, évidente ;
- prendre le pouls (être à l'écoute) du marché et de la société et détecter les opportunités, c'est-à-dire comprendre les attentes et besoins individuels des prospects et des clients, mais aussi les évolutions sociétales (RSE : responsabilité sociétale des entreprises, respect de l'environnement, révolutions technologiques, connaissances et savoirs…) démographiques et géopolitiques ;
- investir dans la R&D afin de promouvoir une offre (produits et services) différenciée grâce 1. à une qualité accrue et des fonctionnalités en phase avec la demande du marché,

2. à la maîtrise renforcée des processus de conception, d'innovation, de réalisation, de promotion et de commercialisation ;
- convertir les inventions en innovations.

On distingue classiquement deux types d'innovations :
- les innovations d'exploitation répondent aux sollicitations de l'environnement. De nouveaux produits ou services sont conçus en s'appuyant sur les compétences existantes de l'entreprise ;
- les innovations d'exploration où sont produites des idées sans qu'il ne soit auguré en amont de leur pertinence ou de leur utilité à terme. Elles se déploient dans une logique de rupture et de création de nouvelles connaissances et compétences stratégiques.

Levinthal et March (1993) soulignent que "la pérennité d'une organisation dépend de sa capacité à être engagée dans l'innovation d'exploitation afin d'assurer la viabilité actuelle et dans l'innovation d'exploration pour assurer la viabilité future".

Penser autrement les relations entre les différentes parties prenantes, en s'interrogeant sur la persistance de l'adéquation de logique de compétition dure qui a été mise à l'honneur de nombreuses années durant et en explorant de nouvelles formes de positionnement concurrentiel : collaboration, coopération, coopétition (la coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents. Ce mot "coopétition" est une construction hybride entre "coopération" et "compétition").

Option stratégique pertinente : mettre en place une approche stratégique de *business development*

Une telle approche repose sur le principe – apparemment simple et évident – de placer au cœur de la stratégie la satisfaction client, mesure et garantie ultimes de la pertinence et de la raison d'être de l'organisation.

Envisager une stratégie de succès en ce domaine revêt une dimension paradoxale : ce n'est pas en recherchant activement le succès pour le succès que le succès viendra, mais plutôt en cherchant comment avoir l'impact le plus significatif sur la vie de ses clients qu'une entreprise connaîtra le succès commercial et financier auquel elle aspire.

Classiquement, il est admis que les deux leviers pour stimuler la demande (*i.e.* pour créer et développer des marchés) reposent sur l'innovation et le marketing, dans une exigence de maîtrise des coûts, de promotion de l'excellence et de respect de l'écologie globale de l'entreprise et de son environnement.

Développer une approche ambidextre de l'innovation

Pour être pérenne, une entreprise doit être ambidextre : efficiente à court terme et innovante pour le long terme.

En d'autres termes, il s'agit de promouvoir et de développer conjointement des capacités et des compétences d'exploration et d'exploitation.

Créer les conditions d'une collaboration authentique

Une collaboration véritable et efficace suppose le partage d'une communauté d'intérêt et la compréhension des métiers, fonctions, rôles, contraintes et enjeux des différences de chacun.

L'objectif est ici de mobiliser les parties prenantes afin d'œuvrer à la création de synergies et de fonctions transversales, collaboration à même de :

- transcender les conflits susceptibles de se faire jour entre des objectifs CT et LT apparemment inconciliables ;
- dépasser les contraintes financières qui obligent l'entreprise à faire un choix entre 1. une orientation produit s'appuyant sur une recherche de l'innovation potentiellement déconnectée du marché et 2. une orientation marché recelant un risque de réduction des capacités d'innovation et d'exploration.

En interne, il s'agit de favoriser :

- la réduction d'un fonctionnement en silos ;
- la collaboration entre différentes fonctions de l'entreprise afin de promouvoir une combinaison optimisée des compétences technologiques et commerciales.

À l'externe (relations avec les clients et concurrents), il s'agit de :

- promouvoir une logique de coopétition ;
- développer des stratégies d'innovation ouverte afin de dépasser les contraintes financières, de créer des synergies "gagnantes", d'augmenter la pertinence de la réponse de l'entreprise/de l'industrie aux besoins du marché (notamment dans un contexte de raccourcissement du cycle de vie des produits et services qui oblige à une innovation accrue).

Penser, concevoir, implémenter et déployer une approche stratégique de *business development* suppose également que l'organisation :

- agisse en *business developer*, c'est-à-dire valide l'adaptation de sa culture et de ses compétences aux nouvelles exigences évoquées ci-dessus ;
- acquière et développe les talents nécessaires et mette en place une fonction dédiée de *business development* ;
- repense son mode d'organisation et de fonctionnement – le cas échéant – afin de soutenir les choix précédents et de placer au cœur de ses préoccupations (si ce n'est déjà le cas), d'une part, la satisfaction actuelle et future de ses clients et, d'autre part, la recherche active et continue de nouvelles opportunités de développement.

ANNEXE C

FONCTION, RÔLE ET PROFIL DU *BUSINESS DEVELOPER*

1er février 2018

INTRODUCTION

Faire croître le chiffre d'affaires et le bénéfice est au cœur de la stratégie de la plupart des entreprises commerciales. En théorie, chacune des fonctions de l'organisation travaille au service de la réalisation de cet objectif. Alors pourquoi créer une nouvelle fonction ? D'où vient ce besoin de coopération et de convergence des efforts et des stratégies ?

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises est aujourd'hui souvent qualifié d'ultra-compétitif. La question qui se pose aux dirigeants et à leurs équipes est donc celle de savoir quelle stratégie adopter pour survivre et croître dans un milieu qui leur est potentiellement hostile.

L'une des réponses qu'apportent un certain nombre de start-up de la Silicon Valley prend le contre-pied de ce que les manuels de management et les écoles de commerce occidentales préconisent depuis des décennies. En effet, il est désormais question de solidarité, d'entraide et de transdisciplinarité et non plus (seulement) de compétition accrue, de comportement commercial agressif sur une base de volonté de domination.

Relativement récemment, aux États-Unis, ces start-up technologiques ont créé la fonction de *growth manager* (GM) ou *business developer* (BD). En appréhendant conjointement le développement des produits et le marketing, ces sociétés rompent avec une "tradition" de fonctionnement en silos et repensent leur approche afin de soutenir une croissance vigoureuse et d'obtenir des résultats exceptionnels. Qui plus est, elles invitent à une collaboration de l'ensemble des parties prenantes pour créer plus de valeur.

Le changement de paradigme qu'introduit la création de la fonction de *business development* nous paraît des plus intéressants. En effet, de récents travaux de recherche (biologie, ethnologie, épigénétique…) repensent la compréhension ou plus exactement réhabilitent une interprétation plus juste des travaux de Darwin et de la théorie de l'évolution.

Longtemps, la pensée collective a eu tendance à assimiler “loi de la jungle” et “loi du plus fort”. Or la théorie de Darwin avance que ce sont les organismes, les êtres et les groupes les mieux adaptés à leur environnement et à ses évolutions qui survivent. Et non nécessairement les plus forts.

En outre, il est intéressant d’appréhender les conclusions de Darwin – dont les travaux ont principalement été réalisés dans un milieu d’abondance, les îles Galápagos – en regard des conclusions des recherches du géographe et anthropologue Piotr Kropotkine, effectuées, elles, en milieu hostile. Dans un tel environnement, Kropotkine a constaté que les organismes qui survivent le mieux sont ceux qui s’entraident le plus, c’est-à-dire ceux qui s’associent le plus.

D’une certaine manière, l’émergence de la fonction de *business development* pourrait être perçue comme une traduction organisationnelle et managériale de la théorie de l’évolution.

Comme de nombreuses innovations, il est à parier que ce nouveau mode organisationnel pourrait s’étendre rapidement aux entreprises plus larges et plus matures désireuses d’opérer selon un mode entrepreneurial et adaptatif inspiré des lois du vivant.

La mission des *business developers* est claire : générer de la croissance en identifiant de nouvelles opportunités d’activité par la mise en place d’un fonctionnement collaboratif élargi et transverse.

Afin de mieux comprendre leur rôle, nous proposons d’explorer l’étendue de leur activité à partir de quelques descriptifs de poste publiés par des sociétés de recrutement et entreprises.

FONCTION ET RÔLE DU *BUSINESS DEVELOPER*

L’objectif du responsable du développement ou *business developer* est de déterminer les orientations stratégiques futures de l’entreprise et la politique commerciale afin d’assurer la croissance de l’organisation par la conquête de nouveaux marchés.

Par essence pluridisciplinaire et même transdisciplinaire, sa responsabilité couvre des activités variées, ce qui situe sa fonction à l’intersection des fonctions “développement produits”, marketing, ventes, juridique, finances, gestion clients…

Elle se concentre sur :

- la recherche de nouveaux types de produits ou services que pourrait produire l’entreprise ainsi que la mise en avant de l’offre existante susceptible de créer des ponts entre l’activité actuelle et future de l’entreprise ;
- l’acquisition de nouveaux clients par la mise en place de stratégies marketing innovantes à même de cibler les besoins de ces futurs clients ;
- l’activation et la rétention des clients ;
- la stimulation des ventes et la pénétration de nouveaux marchés sur lesquels l’entreprise n’est pas encore présente ;
- l’animation des équipes projet et des partenariats externes.

Le positionnement dans l’organigramme

Le plus fréquemment, le GM ou BD rapporte directement (ou est lié hiérarchiquement et/ou fonctionnellement) :

- au CEO ;
- et/ou au vice-président/directeur commercial ;
- et/ou au vice-président/directeur en charge de la gestion produit ;
- et/ou au vice-président/directeur en charge du marketing.

Il travaille en collaboration étroite et cross-fonctionnelle avec les départements engineering, analyses, management produit, opérations, juridique et marketing.

Un rôle multiple

Comme indiqué dans un précédent papier (23 janvier 2018), le périmètre du *business development* est particulièrement étendu :

- ventes ;
- marketing ;
- initiatives stratégiques et partenariats ;
- gestion de projet et planification ;
- gestion produits ;
- gestion de la relation commerciale ;
- négociations, construction de réseaux et lobbying ;
- maîtrise des coûts.

Le rôle du BD est donc à la fois multiple et stratégique pour l'entreprise. Il consiste à définir et exécuter les stratégies de croissance de l'organisation.

Ainsi, ses responsabilités se répartissent selon trois axes :

- définir le plan de croissance de l'organisation (souvent en collaboration avec la direction de l'entreprise) ;
- coordonner et exécuter les programmes de croissance ;
- optimiser "l'entonnoir" des revenus et contribuer à la maîtrise des coûts.

Les données, carburant de la fonction de *business development*

L'analyse et l'étude des marchés doivent permettre au BD de :

- détecter de nouveaux clients potentiels susceptibles de se concrétiser en de nouvelles parts de marché pour l'entreprise ;
- identifier et imaginer de nouveaux produits et/ou services (ou des améliorations de l'offre existante) permettant à l'organisation d'élargir son offre commerciale ;
- nouer de nouveaux partenariats à même de créer des synergies et d'accroître l'influence de l'entreprise pour une satisfaction clients accrue.

Préalablement au déploiement de ces trois axes, le GM ou BD et son équipe travaillent à la mise en place d'une infrastructure de données solide afin de permettre :

- l'analyse des habitudes, besoins, comportements voire enjeux des clients, pays par pays, région par région, secteur par secteur ou activité par activité ;
- la définition et le test de produits ou services ciblés ;
- la priorisation des initiatives de croissance et de modification des produits & services ;
- la détermination d'une stratégie commerciale/gestion client ajustée ;
- une allocation des ressources internes en conséquence.

Le développement, l'intégration et la gestion de ces bases de données relèvent le plus souvent de la responsabilité du GM ou BD et de son équipe.

Une fois rassemblées et analysées, ces données contribuent à la définition de la stratégie de développement, puis à sa gestion au quotidien.

Afin de définir un objectif de croissance, le GM ou BD doit typiquement répondre ou contribuer à la réflexion relative à deux questions principales :

- Où l'entreprise doit-elle concentrer ses efforts de croissance, et par conséquent quelle est l'allocation de ressources optimale ?
- Comment quantifier, suivre et comprendre les éventuels écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus afin de pouvoir procéder aux ajustements stratégiques nécessaires en vue de leur réduction ?

La veille stratégique est, à l'évidence, une composante essentielle de ce métier.

L'élaboration d'un *business model* et d'un budget de développement

Classiquement, une fois identifiée une opportunité de développement, le BD :

- crée un *business model* qui, une fois accepté et validé par la direction, lui servira de fil conducteur tout au long du déploiement du nouveau projet ;
- élabore un budget en conséquence et le présente à un collège de décideurs ;
- une fois ce budget validé à son tour, réunit l'équipe projet interne qui sera en charge de concrétiser ladite opportunité.

La mise en place d'une période d'essai et la gestion des tests

Propre aux start-up technologiques, cette phase de test peut aussi être étendue à des activités dites plus traditionnelles.

Une période d'essai de la nouvelle offre (produits, services, conditions, etc.) peut se révéler utile voire indispensable. Il appartient au BD de mettre en place le cadre à même de permettre la priorisation des projets et idées selon l'ordonnancement de trois dimensions principales :

- Quel pourrait être l'impact du changement s'il réussit ?
- Quel est le niveau de confiance en les chances de succès du test ?
- Quel sera le coût de mise en œuvre du test ?

Une fois clarifié l'objectif de croissance et définie la feuille de route des opportunités de développement, le BD porte son attention sur la définition puis la mise en œuvre des tests.

Cela peut prendre la forme de la gestion d'un processus de développement de produit, assorti d'un travail collaboratif d'exécution du test avec l'ensemble des équipes concernées.

La mobilisation des parties prenantes

En interne

Responsable de l'identification des opportunités de développement futur et de la priorisation consécutive des initiatives de croissance, le BD collabore étroitement avec potentiellement toutes les fonctions de l'organisation au sein desquelles les opportunités de croissance peuvent se faire jour.

Le BD saisit les idées et opportunités susceptibles d'émerger au travers notamment :
- des feedbacks en provenance des clients eux-mêmes ;
- de l'analyse de la typologie des prospects ;
- de l'étude de la concurrence ;
- de toute autre source qui peut se révéler pertinente en termes de création d'une nouvelle offre de produit ou de service ou d'amélioration de ces derniers.

Il anime et supervise l'équipe projet en charge de la mise en œuvre du programme de développement qu'il a élaboré.

À l'externe

Le BD élabore le cadre de la collaboration avec des partenaires externes. Il peut s'agir de revendeurs, de distributeurs, de clients (finaux), de fournisseurs, de financiers voire de concurrents.

La direction juridique valide et contractualise les accords et partenariats que le BD a pour mission de faire vivre, de stimuler et d'animer.

PROFIL DU *BUSINESS DEVELOPER* : QUELS TALENTS, COMPÉTENCES ET EXPERTISE POUR UN RÔLE ÉCLECTIQUE, EXIGEANT ET STRATÉGIQUE ?

En termes de savoir-faire : expertise et compétences

Gestion et analyse des données
- Maîtrise du raisonnement statistique.
- Compréhension et capacité à définir des tests effectifs.
- Intuition quantitative pour interpréter les résultats expérimentaux et les données collectées.
- Maîtrise des outils d'analyse de données (collecte, manipulation, visualisation et interprétation) et de reporting.

Maîtrise du spectre des canaux de vente et/ou distribution
- Expérience dans des fonctions commerciales et/ou marketing et/ou R&D.
- Connaissance approfondie de l'activité de l'entreprise et de son portefeuille clients.

Connaissance du droit des affaires

Rédaction de contrats commerciaux et de partenariats.

Pratique d'une langue étrangère au moins

Voir *infra*.

En termes de savoir-être : qualités et talents personnels

À la croisée de plusieurs fonctions, le *business developer* est, en quelque sorte, une incarnation de la complexité. Il doit en effet réunir des qualités parfois présentées comme

difficilement conciliables. Spécifiquement, c'est un double profil, un être bicéphale en quelque sorte, moitié stratège et moitié opérationnel. En outre, il est important qu'il soit doté des qualités de communication et de leadership suffisantes pour pouvoir créer les conditions de l'alignement et de la collaboration des différentes parties prenantes.

➔ Pensée et réflexion stratégiques afin de :
- développer une vision stratégique des activités de la société ;
- participer à la définition et/ou la concrétisation de la vision de l'entreprise ;
- apporter son expertise sur les études d'opportunité et le montage des dossiers ;
- comprendre les enjeux en présence et les implications de telle ou telle décision.

➔ Sens relationnel afin qu'il soit possible de :
- nouer et animer des relations multiples et diverses ;
- négocier tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ;
- représenter la société lors d'événements professionnels et animer des conférences.

➔ Leadership afin de pouvoir :
- aligner les fonctions interfaces clients ;
- créer de l'adhésion et de l'engagement autour des objectifs de croissance ;
- construire une équipe *business development* à même de relever les défis et embrasser le caractère expérimental de la fonction (esprit d'équipe).

➔ Méthode, organisation et anticipation à même de mener à bien la gestion de projets ambitieux et complexes.

➔ Créativité pour :
- identifier des opportunités nouvelles ;
- trouver des solutions innovantes (produits/services, modes de fonctionnement et de collaboration…).

➔ Interculturalité et pratique d'une ou plusieurs langues étrangères afin d'autoriser :
- le développement à l'international ;
- la compréhension des parties en présence, de leur culture et de leurs enjeux ;
- la communication directe et fluide.

➔ Autonomie et force de travail.

À l'énoncé des responsabilités à assumer et des compétences à avoir, le *business developer* peut apparaître comme un mouton à cinq pattes.

Comme tous les profils en entreprise, son expertise est le résultat d'une évolution professionnelle, qui mérite d'être appréhendée dans le temps et se construit sur la durée. La question est alors de savoir quels talents en interne seraient les mieux à même de développer une telle compétence, à quel horizon et en vertu de quel parcours professionnel.

Au fil des ans, avec une pratique plus étendue du métier, il deviendra plus aisé de recruter des *business developers* disponibles sur le marché.

Enfin, dans une logique de coopération en ligne avec le principe même de *business development*, la fonction peut être appréhendée dans sa dimension collective, au travers de l'association de collaborateurs aux compétences complémentaires et dont l'action est coordonnée par un BD au fait des enjeux en présence et acquis à la cause du *business development* et à la culture singulière qui est la sienne.

RÉFÉRENCES

- Jeffrey Bussgang and Nadav Benbarak, "Every company needs a growth manager", *Harvard Business Review*, February 19, 2016.
- Catherine de Géry et Anne Brunet-Mbappe, *Objectif business development, Dans la peau des business developers*, Éditions EMS Management & Société, 2015.

ANNEXE D

BUSINESS DEVELOPMENT : QUELQUES EXEMPLES CONCRETS : AIR LIQUIDE, ALSTOM, DANONE, LAFARGEHOLCIM ET SAINT-GOBAIN

16 février 2018

INTRODUCTION

Afin d'explorer plus avant la notion de *business development* au service de la croissance durable, rentable et bénéfique des entreprises, le présent document présente une compilation légèrement éditée d'extraits des rapports annuels de cinq groupes internationaux leaders sur leurs marchés de référence, nommément : Air Liquide, Alstom, Danone, LafargeHolcim et Saint-Gobain.

Ces extraits sont organisés comme suit :

1. Présentation sommaire des sociétés étudiées
2. La stratégie
3. L'organigramme
4. L'activité de recherche & développement et l'innovation

Chacune de ces rubriques regroupe les informations collectées pour les cinq entreprises étudiées afin de faciliter une comparaison thématique des sociétés entre elles et, le cas échéant, d'identifier points de rapprochement et différences éventuels.

L'examen de ces rapports annuels confirme les premières conclusions et observations formulées dans nos précédents papiers.

En matière de BD, il s'agit de promouvoir de nouveaux produits/services et de conquérir de nouveaux marchés :

- par l'observation et la compréhension des besoins et attentes spécifiques sur des marchés donnés ;

- par la recherche de la satisfaction accrue des attentes actuelles des clients ;
- par l'anticipation de besoins à venir, des tendances de marché et des mutations techniques et technologiques ;
- par la création de nouvelles habitudes de consommation ;
- par l'approfondissement des marchés généraux et/ou le développement de marchés de niche ;
- par l'identification des facteurs de risques.

Cela emprunte la voie d'une connaissance approfondie, fine et granulaire de chacun des marchés en termes :

- d'habitudes de consommation (traditionnelles ou récentes, globales ou spécifiques) ;
- d'enjeux locaux spécifiques et particularismes (environnement légal et réglementaire, climat, démographie, devise…) ;
- d'enjeux mondiaux (responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises, maîtrise des risques, raréfaction de certaines ressources, crise ou atonie économiques…), cultures commerciales (pratiques de négociation, de paiement, etc.).

Au niveau de l'organisation, cela suppose la capacité de…

- collecter, stocker, analyser et interpréter une quantité exponentielle d'informations, et ce de manière pertinente et efficace :
  - grâce à un tissu de commerciaux et de contacts clients bien implantés,
  - grâce à des systèmes d'information performants de collecte et traitement de big data ou smart data, données échangées et partagées au sein de l'entreprise ;
- maîtriser les coûts :
  - grâce à la mise en œuvre des meilleures pratiques,
  - grâce à l'exploitation des effets d'échelle,
  - grâce à une attitude responsable et partagée par tous à l'égard des investissements, dépenses et frais de fonctionnement ;
- innover en permanence pour développer, créer de nouveaux produits & services, mais aussi de nouveaux outils et méthodes de travail et d'organisation :
  - grâce à des départements R&D et innovation actifs, connectés, dotés de moyens substantiels et travaillant en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise (marketing, ventes…),
  - grâce à des partenariats avec des clients, fournisseurs, instituts de recherche, universités, pépinières de start-up dans l'esprit de l'*open innovation* ;
- collaborer de manière transversale et de rompre ainsi avec un mode de fonctionnement en silos :
  - grâce à une structure agile, orientée projets et coopérative,
  - grâce à de nouvelles fonctions transverses, comme le *business development*, à même de coordonner les efforts de chacun pour une satisfaction accrue du client,
  - grâce à une mobilité interne encouragée et facilitée,
  - grâce à une implication de l'ensemble des parties prenantes à toutes les étapes de la chaîne de valeur ;
- développer et renforcer les compétences pour les adapter aux besoins évolutifs de l'entreprise :
  - grâce à la formation continue des équipes de collaborateurs et des dirigeants,

– grâce au recrutement et à la rétention des talents,
– grâce à un capital humain respecté, responsable, engagé, motivé et acquis au projet de l'entreprise ;

• adapter, transformer, faire évoluer la culture du groupe afin de la rendre compatible avec les enjeux et défis, les objectifs, mais aussi les nouvelles méthodes de collaboration et de coopération élargies, *i.e.* permettre à l'entreprise de s'ouvrir à une culture du partenariat et du codéveloppement avec son écosystème.

PRÉSENTATION SOMMAIRE DES SOCIÉTÉS ÉTUDIÉES

	Activité	Dirigeant	Chiffre d'affaires	Nombre de salariés	Présence géographique
Air Liquide	Leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé	Benoît Potier	18 135 M€ (2016)	67 000	Mondiale (80 pays)
Alstom	Un des leaders mondiaux de l'industrie du transport ferroviaire (matériel roulant, systèmes, services de signalisation)	Henri Poupart-Lafarge	7 306 M€ (31 mars 2017)	32 779	Locale et mondiale (60 pays)
Danone	Un des leaders mondiaux de l'industrie et du commerce de produits alimentaires (santé)	Emmanuel Faber	22 412 M€ (2015)	99 781	Mondiale
Lafarge-Holcim	Leader dans la fabrication de ciments, de liants hydrauliques, de granulats et de béton	Eric Olsen	31 044 M€ (2016)	90 000	Mondiale
Saint-Gobain	Leader mondial de l'habitat (production et distribution de matériaux et de solutions de construction)	Pierre-André de Chalendar	39 093 M€ (2016)	172 696	Mondiale

LA STRATÉGIE

Air Liquide : *Creative oxygen*

Le mot du président

"Autour de nous, les changements s'accélèrent également : que ce soient l'environnement géopolitique, les attentes de nos clients, la pénétration du numérique dans nos métiers ou encore les projets de consolidation dans notre industrie.

Pour répondre à ces défis mais aussi à ces nouvelles opportunités, nous mettons en œuvre notre programme d'entreprise qui est un programme de transformation centré sur le client associant investissements industriels ciblés, développement du numérique et innovations pour nourrir la croissance des prochaines années.

L'ensemble des collaborateurs du groupe est mobilisé autour de ce programme qui nous guide dans la réalisation de nos objectifs pour la période 2016-2020."

Les axes stratégiques

Dans un monde en pleine mutation, Air Liquide met en œuvre une stratégie de transformation centrée sur le client visant une croissance rentable dans la durée.

Elle s'appuie sur :

- l'excellence opérationnelle ;
- la qualité des investissements ;
- l'innovation ouverte ;
- l'organisation en réseau.

Journée NEOS, 24 heures de mobilisation de l'ensemble des collaborateurs, partout dans le monde, autour du programme d'entreprise NEOS. Pour mettre en œuvre cette stratégie, Air Liquide a lancé le programme d'entreprise NEOS. Centrée sur le client, cette stratégie, dans laquelle l'innovation est une voie prépondérante de croissance, entend apporter de nouvelles solutions aux enjeux de la transition énergétique et environnementale, de la santé et de la transformation numérique.

Air Liquide continuera ainsi de créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Grâce à des fondamentaux solides, à un positionnement optimal en termes de géographie et de dynamiques de marché et à un programme de transformation qui passe par l'innovation et fait levier sur le digital, Air Liquide continue d'assurer, dans différents types d'environnement, une performance solide sur le long terme.

Le client au cœur de la stratégie

Dans un environnement en mutation où les clients ont des attentes nouvelles

et accrues, le groupe agit pour se différencier en tant que leader de l'expérience client (CX) sur ses marchés.

L'offre industrielle évolue progressivement vers une logique centrée sur l'utilisateur final, transformant la chaîne de valeur traditionnelle.

Dans ce contexte, notre stratégie vise ainsi à apporter des solutions inédites et efficaces aux nouvelles aspirations et aux nouveaux besoins de nos clients, pour les aider à être plus compétitifs et, plus globalement, à faire la différence sur leurs marchés.

Concrètement :
- mise en œuvre systématique de l'initiative CX à tous les niveaux du groupe ;
- création de groupes de travail au sein d'Air Liquide sur ce sujet ;
- enquêtes en temps réel ;
- capitalisation sur les meilleures pratiques dans le monde ;
- encouragement au partage d'expérience entre les 700 collaborateurs d'Air Liquide à travers le monde qui participent activement à la communauté CX en ligne ;
- hackathons d'innovation organisés par Air Liquide où des start-up proposent des nouveaux concepts CX ;
- I-Lab, laboratoire d'innovation d'Air Liquide, contribue à faire émerger de nouvelles idées au sein du groupe, en collaboration avec les équipes de développement client.

Une stratégie multicanale est déployée pour faciliter le parcours client :
- cartographier et améliorer le parcours client ;
- renforcer les liens avec les patients (approche BtoC) ;
- développer les capacités numériques en 1. favorisant l'adoption du canal numérique par les clients, 2. rendant plus simple la relation avec le client et en intégrant le numérique aux canaux de vente à distance et de vente en magasins et 3. incitant les équipes commerciales à identifier de nouveaux prospects.

Comme indiqué plus haut, les quatre piliers stratégiques sont :

➔ L'excellence opérationnelle

Composante essentielle de la culture d'entreprise d'Air Liquide, l'excellence opérationnelle est le moteur de notre performance durable, contribuant ainsi à la confiance de nos clients et de nos autres parties prenantes sur le long terme.

Notre exigence de fiabilité et de sécurité concerne toutes nos activités. Plus particulièrement, nos opérations industrielles se distinguent sur le marché par des taux de fiabilité exemplaires, atteignant 99,98 % pour la fourniture d'oxygène pur. Cette fiabilité figure naturellement au tout premier rang des attentes de nos clients, car elle contribue directement à leurs propres efficacités et à leur performance.

Le groupe est aussi reconnu pour sa capacité à mener à bien des projets industriels de grande ampleur et complexes partout dans le monde, en assurant le plus haut niveau de sécurité.

Tout en se concentrant sur ces fondamentaux de sécurité et de fiabilité, l'excellence opérationnelle signifie également pour nous :
- la mise en place d'une expérience client hors pair, en continu sur le long terme ;
- le renforcement continu de notre compétitivité, source d'attractivité pour nos clients sur des marchés très concurrentiels ;
- la digitalisation de nos opérations pour une réactivité, une souplesse et une efficacité accrues au service de nos clients.

➔ La qualité des investissements

Les équipes de développement commercial sont impliquées dans le processus de sélection des investissements en amont de tout projet.

Qu'ils portent sur de nouvelles unités de production ou sur des acquisitions de sociétés, les investissements sont essentiels car ils nourrissent la croissance du groupe dans la durée. Ils nous permettent d'accompagner les projets de développement de nos clients et les transformations de leur activité. Ils sont également indispensables pour innover et apporter des réponses nouvelles et efficaces aux grands enjeux de nos sociétés, comme ceux liés à la santé ou à la mobilité propre.

Dans le cadre de son programme d'entreprise NEOS, le groupe se fixe un cap clair pour la période 2016-2020, en prévoyant, chaque année, un montant d'investissements compris entre 10 et 12 % de ses ventes. Ces investissements vont être alignés avec le nouveau profil du groupe : il s'agira notamment d'accompagner le développement d'Airgas qui va poursuivre sa stratégie d'acquisitions de distributeurs locaux, ou encore d'introduire de nouvelles offres et technologies pour la croissance de l'industriel marchand, qui représente désormais 44 % du chiffre d'affaires gaz & services. Air Liquide continuera également à investir dans l'ensemble de ses branches d'activités, pour accompagner sa croissance, renforcer sa compétitivité en garantissant toujours la fiabilité et la sécurité, et atteindre ainsi les objectifs fixés dans le cadre de NEOS.

Un processus rigoureux de sélection des investissements

LES PRINCIPALES ÉTAPES

1. IDENTIFICATION

d'une opportunité d'investissement. La nature des investissements varie selon l'activité Air Liquide.

2. SÉLECTION

par le comité de sélection qui alloue les ressources pour analyser le projet et définir la proposition d'Air Liquide.

3. REVUE DES INVESTISSEMENTS

par les comités de revue des investissements qui sont organisés au niveau régional, pour mieux prendre en compte les besoins des opérations et, au niveau du groupe, pour s'assurer de la pertinence de la stratégie globale.

Tout au long du processus, les équipes d'Air Liquide échangent avec le client pour ajuster précisément les propositions aux enjeux.
Cela permet aussi de mieux gérer les risques inhérents au projet et d'assurer des bénéfices opérationnels à moyen et long terme.

LES ÉQUIPES IMPLIQUÉES

Équipes de développement commercial
En amont du projet

Équipes d'ingénierie
Définition de la solution technique et du montant d'investissement induit

Équipes Fusion&Acquisition
(dans le cadre d'une acquisition)

Branche d'activité mondiale
Validation de la pertinence de l'investissement

Experts financiers
Vérification de la viabilité du projet et de sa rentabilité

Équipes opérationnelles
Pilotage du projet et relation client

➔ DES CRITÈRES DE SÉLECTION STRICTS ET MULTIPLES

- Le positionnement géographique : par exemple, l'implantation dans un nouveau pays ou encore le développement de notre présence dans un bassin industriel ;
- le positionnement sur un nouveau marché : étude des perspectives de développement ;
- la qualité et la pérennité du client et du site ;
- l'accompagnement de clients stratégiques dans la durée ;
- les indicateurs financiers, comme la profitabilité ou l'impact sur les éléments financiers du groupe ;
- les indicateurs en lien avec la responsabilité sociale d'entreprise.

➔ L'innovation ouverte

Air Liquide associe une multitude de parties prenantes aux processus d'innovation ouverte, accélérateurs de business.

L'innovation permet à Air Liquide de garantir sa compétitivité, d'ouvrir de nouveaux marchés et de créer plus de valeur ajoutée pour ses clients et patients.

Le groupe innove sans cesse, tant dans son cœur de métier que sur des technologies de rupture. Il s'appuie pour cela sur son expertise scientifique et technologique, représentée par son département recherche & développement, son activité ingénierie et construction et ses centres d'expertise.

Les équipes transformation numérique travaillent sur l'amélioration de l'expérience client/patient et l'activité marchés globaux & technologies, créée en 2015, incube de nouvelles activités. Le laboratoire d'innovation i-Lab et la structure de capital-risque ALIAD contribuent à permettre au groupe d'être connecté aux écosystèmes d'innovation. 5 700 collaborateurs à travers le monde sont mobilisés pour contribuer à l'innovation.

Adossée à ce dispositif interne, notre démarche "d'innovation ouverte" repose sur de nombreux partenariats, menés avec des clients, des start-up, des PME, des fournisseurs, des universités et des instituts de recherche dans le monde entier. Nous renforçons en permanence nos liens avec cet écosystème mondial de l'innovation.

Ces interactions constituent un atout décisif pour mieux anticiper les évolutions des marchés et des usages, explorer de nouvelles opportunités de croissance et aider nos clients à faire la différence sur leurs marchés.

➔ L'organisation en réseau

Air Liquide promeut une politique de collaboration intensive et mobilisatrice de l'intelligence collective afin de renforcer agilité et efficacité, au service du client.

Depuis plusieurs années, Air Liquide a mis en place une organisation en réseau, où les compétences sont mieux réparties au niveau mondial comme régional.

Cette organisation s'articule autour d'une base RAS à Paris et de quatre grands pôles – Houston, Francfort, Shanghai et Dubaï – qui relaient la présence du groupe dans ces zones géographiques.

À la clé, plusieurs bénéfices tangibles :

- une proximité accrue avec les clients et les marchés ;
- des processus plus efficaces, des prises de décision plus rapides et une capacité à attirer localement de nouveaux talents.

Aujourd'hui, nous renforçons encore ce fonctionnement en réseau, grâce à de nombreux outils digitaux comme Kite, notre plateforme collaborative commune à tous les collaborateurs dans le monde. Nous déployons également des outils interactifs ou des salles immersives pour coordonner en temps réel les projets internationaux.

Ces outils simplifient les relations et favorisent les synergies entre les équipes, renforçant ainsi notre agilité et notre efficacité opérationnelle. Un atout majeur pour mobiliser l'intelligence collective et les expertises où qu'elles se trouvent et proposer ainsi les meilleures solutions à nos clients.

Alstom : *Designing fluidity*

Les axes stratégiques

Le marché ferroviaire, soutenu par une urbanisation continue et un intérêt grandissant pour les questions environnementales, connaît une croissance constante. Dans un contexte de mondialisation et de consolidation, Alstom déploie une stratégie à la hauteur de son ambition : devenir le partenaire privilégié de ses clients pour leurs solutions de transport à l'horizon 2020 :

- une organisation orientée client ;
- une gamme complète de solutions ;
- l'innovation créatrice de valeur ;
- l'excellence opérationnelle et gouvernementale.

Le client au cœur de la stratégie

Grâce à son réseau mondial et sa forte présence locale, Alstom est en mesure de répondre de façon compétitive à la demande de ses clients partout dans le monde, à l'heure où la clientèle locale se montre de plus en plus exigeante. Sa proximité commerciale et industrielle lui permet de suivre avec précision l'évolution des besoins de ses clients et d'y répondre rapidement.

Alstom, une organisation orientée client

Présent dans 60 pays, Alstom a adapté son organisation pour renforcer son empreinte mondiale et mieux répondre localement aux besoins de ses clients. Alstom détient de solides parts de marché dans le monde et ambitionne de devenir n° 1 ou n° 2 sur tous les continents.

L'entreprise est organisée en régions autonomes, disposant chacune de leur propre chaîne d'approvisionnement pour répondre aux besoins locaux en s'appuyant sur des ressources et des forces locales. Ces régions tissent un réseau de sites industriels et de partenariats stratégiques à travers le monde. Le renforcement de ce réseau et des compétences locales devrait engendrer 300 millions d'euros d'investissements de transformation supplémentaires sur trois ans.

Alstom place l'innovation au cœur de sa stratégie 2020

Alstom place l'innovation au cœur de sa stratégie 2020 afin de renforcer la compétitivité et l'attractivité de son offre et d'anticiper les futures tendances du marché.

Le troisième pilier de la stratégie 2020 d'Alstom s'intitule "création de valeur par l'innovation", ce qui signifie que pour Alstom, l'innovation doit :

- créer de la valeur pour le client en termes de capacité/attractivité/coût des solutions et des services qu'Alstom propose ;
- permettre de réduire les coûts de ces solutions et services ;
- augmenter la valeur du patrimoine de l'entreprise via des brevets, des marques, des dessins et modèles, etc.

Une stratégie d'innovation a été mise en place grâce à des contributions internes à l'entreprise et a été discutée avec des clients ainsi qu'avec d'autres groupes qui partagent des problématiques similaires à Alstom dans le secteur du transport et de la mobilité. Elle s'appuie sur sept axes d'innovation :

- des systèmes de transport ferroviaire plus efficients d'un point de vue énergétique ;
- des solutions de maintenance à la pointe ;
- des systèmes de transport ferroviaire plus durables et ayant moins d'impact sur leur environnement ;
- des systèmes de transport à l'attractivité renforcée ;
- des cycles et des procédés plus fluides de la conception à la mise en service ;
- des systèmes d'information et télécom ;
- des systèmes de contrôle et supervision.

Un axe transverse, appelé Gestion de données, sous-tend le déploiement des sept axes précédemment cités. Toutes les initiatives autour de l'innovation proposées chez Alstom sont alignées avec ces axes d'innovation.

Alstom promeut une stratégie de partenariats stratégiques et commerciaux performants

Au travers d'une vingtaine de partenariats couvrant de nombreux segments (matériels roulants, composants, systèmes, services et signalisation), en Europe, au Moyen-Orient et Afrique et en Asie-Pacifique, Alstom s'est doté d'un solide réseau de partenaires, à la fois performant et bien implanté. Grâce à ces partenariats, la plupart sous la forme de joint-ventures, mais aussi sous la forme de partenariats stratégiques et commerciaux, Alstom est en mesure de répondre à la demande croissante de ses clients exigeant une présence locale, tout en développant des produits adaptés.

Alstom promeut l'excellence opérationnelle et environnementale

Pour mieux satisfaire ses clients, Alstom vise l'excellence en matière de qualité, de coûts et de délais dans l'exécution de ses contrats. Cette exigence opérationnelle s'accompagne d'un engagement de performance environnementale répondant à une attente forte du marché, à la fois en termes de produits (économies d'énergie), de procédés de fabrication (écoconception, matériaux non polluants) et de gestion du cycle de vie (recyclage).

À travers l'amélioration de la compétitivité de son offre et l'excellence de sa gestion des projets, Alstom a pour objectif de réduire ses coûts pour compenser la baisse des prix au niveau mondial et contribuer à l'amélioration des marges. Les économies en termes d'achats devraient s'élever à 250 millions d'euros par an (coût estimatif) en s'appuyant sur trois leviers principaux : volume, *design to cost* et approvisionnement mondial. Les implantations à la fois industrielles et de bureaux d'études continueront de croître à l'international, tandis qu'elles seront adaptées en Europe en fonction de la charge. Un programme *Cash Focus* spécifique a également été lancé avec des actions de management fortes sur le besoin en fonds de roulement.

En termes d'excellence environnementale, la consommation d'énergie devra être réduite de 20 % pour les solutions et de 10 % pour les opérations en kWh par heure travaillée d'ici 2020 *versus* 2014.

Alstom, une culture fondée sur la diversité et l'entrepreneuriat

Convaincu que la différence est source de performance et pour être à l'image de ses passagers, Alstom encourage la diversité sous toutes ses formes au sein de ses équipes (mixité, pluriculturalisme, etc.).

Cette cohésion interne repose sur des valeurs – esprit d'équipe, confiance, sens de l'action – et des règles éthiques très fortes.

Alstom appuie également son développement sur une culture d'entrepreneuriat promouvant la satisfaction client, la responsabilité et la réactivité. Ainsi, Alstom a l'ambition d'accroître de façon significative la diversité de ses effectifs et s'est fixé, par exemple, l'objectif d'avoir 25 % de femmes à des postes de direction d'ici 2020.

Danone : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre

Le mot du président

"Avec une croissance organique de + 4,4 % et une amélioration de + 17 points de base en données comparables de la marge opérationnelle courante, nos résultats sont très solides et parfaitement en ligne avec nos objectifs. Ils démontrent que nous avons franchi une étape dans l'exécution de notre mission tout en construisant les conditions d'une croissance forte, rentable et durable d'ici 2020.

Nous avons amélioré nos processus d'allocation de ressources et de décisions en combinant discipline et réactivité de façon plus optimisée.

Les choix réalisés en 2015 ont permis d'obtenir ces résultats solides dans l'ensemble de nos quatre métiers et de nos marchés, dans les marchés développés aussi bien qu'émergents.

En 2016, dans un contexte mondial qui demeurera volatil, Danone continuera d'investir derrière ses marques et franchira une nouvelle étape importante dans le développement d'un modèle équilibré de croissance forte, rentable et durable."

Les axes stratégiques

Fidèle à sa mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", Danone a réaffirmé et transposé cette mission en un Manifesto.

Ce Manifesto constitue le socle du plan de transformation à cinq ans "Danone 2020" qui se décline en trois axes majeurs :

- l'alimentation : favoriser des comportements alimentaires plus sains ;
- les ressources stratégiques : renforcer la capacité de Danone à protéger, sécuriser et valoriser ses ressources principales (le lait, l'eau et le plastique) en adoptant une approche par cycle ;
- les hommes et l'organisation : l'objectif est de construire une architecture pour l'entreprise plus solide et plus adaptée au contexte actuel en s'appuyant sur l'ensemble des talents de Danone.

Danone décline de manière spécifique sa stratégie dans chacun de ses quatre pôles :

- **Produits laitiers frais.** Le pôle renouvelle en permanence sa gamme de produits en termes de saveur, de texture, d'ingrédient, de contenu nutritionnel ou de packaging. Cette capacité d'innovation lui permet d'atteindre de nouveaux consommateurs et de développer de nouveaux moments de consommation, tout en s'adaptant aux goûts et aux habitudes alimentaires locales de chaque marché, et en veillant à couvrir toute l'échelle des prix.

Pour promouvoir la consommation des produits laitiers frais, le pôle s'attache en outre à construire un consensus autour du rôle central de ces produits dans une alimentation quotidienne équilibrée.

• **Eaux.** La stratégie du pôle repose avant tout sur le développement de la consommation d'eaux embouteillées et d'*aquadrinks* en particulier au travers des actions suivantes :
  – promotion des bénéfices santé liés à l'hydratation ;
  – gestion durable et protection environnementale des ressources en eau ;
  – développement d'une gamme de boissons légères et naturelles, alternatives aux sodas et autres boissons sucrées ;
  – innovation du packaging (afin de réduire l'empreinte environnementale).
• **Nutrition infantile.** Le pôle articule sa stratégie de développement autour d'un axe principal : élaborer des produits adaptés aux premières années de l'enfant qui se décline en trois priorités :
  – démontrer la pertinence de cette catégorie de produits de nutrition infantile ;
  – associer santé et saveur comme deux qualités indissociables dans l'alimentation infantile ;
  – déterminer les besoins nutritionnels locaux.
• **Nutrition médicale.** Les produits du pôle visent en particulier à traiter la malnutrition résultant d'une maladie afin de répondre à des exigences nutritionnelles spécifiques.

Les hommes et l'organisation

Dans le cadre de son plan de transformation "Danone 2020", Danone s'est doté d'une nouvelle organisation, plus solide mais surtout plus adaptée à un contexte qui restera complexe, instable et fragmenté tant d'un point de vue politique que financier. Danone a ainsi lancé plusieurs initiatives afin de renforcer son efficacité, son expertise et sa flexibilité, notamment les projets One Danone et Beyond Budget :

• **One Danone :** projet dont l'ambition est de contribuer durablement et positivement au succès de Danone et de ses salariés. Son objectif est de construire une armature solide pour Danone, dans un esprit unique et dans le respect de sa culture. En **partageant et en renforçant les expertises, par une plus grande utilisation transversale de ses ressources**, Danone a pour objectif de gagner en impact, en cohérence et en efficacité, pour mieux accompagner le développement de ses activités, en restant proche de ses marchés.

Il s'agit donc d'une part d'**optimiser les structures en mutualisant certaines fonctions supports** et d'autre part d'investir dans des fonctions-clés, nécessaires pour assurer la pérennité du modèle Danone.

• Parallèlement à One Danone, l'entreprise a revu la façon dont elle souhaite piloter sa performance, ses échéances temporelles, les cycles de ses activités, dans son initiative **Beyond Budget**. Il s'agit d'un changement radical dans la façon dont Danone souhaite désormais allouer ses ressources. Danone remplace ainsi le processus budgétaire classique par un *rolling forecast*, c'est-à-dire une méthode prévisionnelle dynamique basée sur la réalisation, à chaque trimestre, de nouvelles prévisions visant à renforcer la discipline, la flexibilité, l'agilité et la précision de son organisation dans le processus d'allocation des ressources.

LafargeHolcim : *So the world builds better*

Le mot du président

"En 2016, le groupe LafargeHolcim a bel et bien trouvé son rythme et tenu ses engagements, accélérant la dynamique bénéficiaire et démontrant tout son potentiel de création

de valeur. La priorité donnée aux synergies, à la maîtrise des coûts et à la politique de prix a poussé les marges à la hausse et, en conséquence, entraîné une nette amélioration de l'EBITDA, de la trésorerie et du bénéfice par action.

Nous avons accompli beaucoup de choses depuis la création de LafargeHolcim en juillet 2015 et doté notre entreprise des ressources et capacités nécessaires à son succès dans une perspective de moyen à long terme. Grâce à la diversité des talents et expériences de nos 90 000 collaborateurs dans le monde, nous sommes en mesure d'anticiper les besoins de nos clients et de mieux y répondre, qu'il s'agisse de l'accès au logement abordable, de la construction de maisons individuelles ou de projets d'infrastructures aussi vastes que complexes. LafargeHolcim peut également compter sur les compétences, inégalées dans le secteur, de ses équipes de recherche et de développement pour apporter des solutions innovantes aux besoins de construction actuels et futurs.

Nous avons bâti un portefeuille géographique global équilibré et de qualité, tourné vers les pays développés comme les pays en développement avec une position de leader dans 80 % de nos marchés. Le groupe est donc bien placé pour bénéficier de la croissance globale du secteur et, notamment, de la trajectoire de plusieurs marchés, identifiés par nos équipes comme vecteurs importants de croissance en 2017 et au-delà.

Nous devons également composer avec un contexte de volatilité grandissante qui recèle autant d'opportunités que de défis. Grâce à notre portefeuille diversifié, un atout incontestable, et aux efforts constants de nos collaborateurs, qui ont réagi avec la détermination requise à la crise économique au Brésil et aux pénuries de gaz au Nigeria, nous avons pu gérer l'impact de ces aléas sur nos résultats en 2016.

Nous avons construit notre stratégie autour de quatre piliers : l'excellence en matière de coûts, un modèle moins capitalistique, la transformation commerciale et le développement durable. L'excellence en matière de coûts revient à mettre en œuvre une politique systématique et rigoureuse de maîtrise des coûts, à recourir aux meilleures pratiques et à exploiter les effets d'échelle. L'adoption d'un modèle moins capitalistique permet d'optimiser notre base d'actifs existante, de réduire nos dépenses d'investissement et de profiter d'opportunités de croissance en limitant les dépenses en capital. En conjuguant l'excellence en matière de coûts et un modèle moins capitalistique, la société se donne les moyens d'accroître les rendements au travers d'une politique rigoureuse de gestion et d'allocation du capital.

La transformation commerciale et le développement durable offrent à LafargeHolcim l'opportunité de se différencier de la concurrence. Nous sommes déterminés à mettre notre expertise commerciale au service de nos clients en anticipant leurs besoins, en les associant bien en amont à des projets dans le cadre d'initiatives de conception en commun, tout en œuvrant en faveur du développement durable grâce à nos solutions et à notre mode de gestion de l'entreprise. Notre stratégie de création de valeur ajoutée pour nos clients, grâce à une offre de solutions et services différenciés, est appelée à devenir un puissant vecteur de croissance bénéficiaire.

Le développement durable est, en outre, un enjeu qui fait sens pour une entreprise comme la nôtre et celle que nous voulons devenir. C'est pour nous autant une responsabilité qu'une opportunité. Fer de lance de notre secteur pour la réduction des émissions de CO_2 par tonne de ciment, nous poursuivons plus généralement notre combat en faveur de l'adoption de mécanismes tels que le prix du carbone pour remédier

aux causes du réchauffement climatique. Nous pouvons, par ailleurs, compter sur nos compétences de pointe en R&D pour répondre à des besoins en expansion en matière de construction durable. En témoigne le lancement, en 2016, d'Airium, une mousse minérale isolante et entièrement recyclable, répondant à la demande de bâtiments plus économes en énergie. Autre exemple : les combustibles alternatifs que nous utilisons pour chauffer les fours à clinker et que nous fournit Geocycle, notre réseau mondial pour la gestion des déchets. Une solution durable qui n'a que des avantages : réduction des émissions de CO_2, diminution de la facture énergétique et valorisation de déchets, qui seraient autrement mis en décharge. Grâce à toutes ces initiatives innovantes et à celles qui suivront, nous pourrons atteindre notre objectif à l'horizon 2030 : réaliser un tiers du chiffre d'affaires grâce à un portefeuille de solutions particulièrement performantes en matière de développement durable […].

Depuis la création de LafargeHolcim, nous nous sommes attachés à construire une culture originale basée sur un ensemble de valeurs fondamentales, un code de conduite à l'usage de nos collaborateurs.

La santé et la sécurité sont la clé de voûte des valeurs du groupe. Elles font partie intégrante de tout ce que nous entreprenons.

Nous faisons en sorte que nos activités ne portent pas atteinte à la santé et à la sécurité de nos collaborateurs et sous-traitants, ni à celles des tiers. Toutefois, et nous le déplorons vivement, le nombre de morts et de blessés a augmenté en 2016, principalement des suites d'accidents de la circulation. Nous entendons poursuivre l'application du plan concerté que nous avons mis en place afin d'améliorer ces chiffres et de tendre vers l'objectif "zéro accident".

[…] Nous sommes, enfin, très reconnaissants à nos collaborateurs pour leur engagement inébranlable aux côtés de nos clients du monde entier. C'est à leurs efforts constants, leur dévouement et leur savoir-faire que nous devons les performances qui sont aujourd'hui les nôtres.

En 2016, le groupe LafargeHolcim a fait la preuve de sa capacité à réaliser ses ambitions et à se hisser à la hauteur des attentes. Nous avons réussi à construire une plateforme inédite pour dynamiser la croissance et la création de valeur, un véritable gage de succès, à l'avenir, pour toutes les parties prenantes."

Les axes stratégiques

LafargeHolcim s'est fixé un ensemble de priorités stratégiques pour générer de la croissance, optimiser les rendements et créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Cette stratégie repose sur quatre piliers :

- **l'excellence en matière de coûts :** poursuite de la maîtrise systématique et rigoureuse des coûts en exploitant les effets d'échelle et en recourant aux meilleures pratiques ;
- **la transformation commerciale :** être le partenaire de choix pour nos clients, anticiper leurs besoins et inventer avec eux des solutions pour construire l'avenir : autant de leviers de différenciation, de croissance et de valeur ;
- **un modèle moins capitalistique :** optimiser notre base d'actifs en exploitant mieux notre dispositif industriel, en réduisant nos investissements et en explorant de nouvelles opportunités de croissance moins capitalistiques ;

- **le développement durable :** gérer notre activité selon une approche durable afin de limiter notre impact sur l'environnement et améliorer la vie de nos parties prenantes. Nous voulons également que LafargeHolcim se différencie en s'érigeant en pionnier de l'offre de solutions durables face à une demande en expansion.

Saint-Gobain : améliorer le bien-être de tous

Le mot du président

"En 2016, Saint-Gobain a poursuivi sa feuille de route stratégique et enregistré une forte progression de ses résultats. Nos efforts en matière d'innovation, de développement en pays émergents, d'amélioration opérationnelle ont été fructueux, portés par une conjoncture globalement positive. Au-delà de l'atonie du marché français, nos activités ont progressé dans l'ensemble de nos métiers et de nos grandes zones d'implantation : l'Europe, les États-Unis, mais aussi les pays émergents, qui sont devenus en quelques années un contributeur clé au développement de nos ventes et de notre rentabilité.

Pour suivre le cap de la croissance, l'ensemble des équipes sont engagées dans un vaste mouvement de transformation de l'entreprise, qui affecte toutes ses dimensions : R & D (fierté d'être une nouvelle fois dans le palmarès mondial des entreprises les plus innovantes), investissements industriels, ressources humaines, marketing, etc. La transformation digitale est sans doute le changement le plus profond et celui qui porte nos plus grandes ambitions. Grâce au digital, Saint-Gobain a engagé un large plan de modernisation et de robotisation de ses usines. Grâce au digital, le groupe a l'opportunité de se rapprocher de ses clients industriels et du secteur de l'habitat, les professionnels de la construction en premier lieu, mais aussi désormais ceux qui prescrivent ses solutions, comme les architectes, et les particuliers sensibles au confort et à l'efficacité énergétique de leur logement.

Pour échanger avec ces consommateurs, Saint-Gobain s'est engagé dans une communication de marque grand public.

La marque Saint-Gobain, c'est la promesse de matériaux pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous.

Cette promesse s'illustre au travers du programme « Multi-Confort », qui garantit les qualités acoustiques, thermiques et esthétiques des logements. Elle s'illustre également au travers de notre responsabilité sociale d'entreprise (fierté encore d'avoir rejoint le Dow Jones Sustainability Index à la deuxième place mondiale du secteur dès notre première participation) et de nos solutions pour une croissance respectueuse de l'environnement.

Répondre aux défis du changement climatique, c'est l'engagement du groupe et c'est mon engagement personnel. Imposer à nos investissements et à nos projets de recherche un prix interne du carbone, promouvoir la construction durable, c'est notre responsabilité d'industriel, mais aussi un facteur de croissance, puisque nos clients perçoivent de mieux en mieux les bénéfices économiques de solutions durables. Ainsi, Saint-Gobain transforme les contraintes dues à l'urbanisation, à la croissance démographique, à la raréfaction des ressources, en opportunités de développement, et agit en leader exemplaire.

Je souhaite que le lecteur trouve dans ce document de référence 2016 l'ensemble des faits qui le convaincront de la qualité de la performance de Saint-Gobain, de l'engagement permanent de l'ensemble de ses collaborateurs, que je tiens particulièrement à remercier, et de leur fidélité à la mission du groupe : réinventer l'habitat et améliorer la vie quotidienne."

Les axes stratégiques

Saint-Gobain est organisé en trois pôles :

- matériaux innovants (25 % du CA) ;
- produits pour la construction (28 % du CA) ;
- distribution bâtiment (47 % du CA).

Du point de vue régional, le groupe est divisé en 14 délégations générales, qui représentent le groupe dans les pays où il est implanté et coordonnent les actions des différentes activités. À la tête de chacune de ces délégations se trouve un délégué général.

Leviers stratégiques pour une croissance durable :

- Équilibrer les activités pour garantir la résilience du groupe :
  – investir de manière différenciée selon les zones géographiques ;
  – faire évoluer le périmètre des activités en appui à la stratégie du groupe.
- Poursuivre la transformation digitale du groupe :
  – le digital au service du client ;
  – le digital pour transformer les processus RH ;
  – le digital dans les usines pour gagner en efficacité opérationnelle.
- Se différencier durablement par l'innovation et la R&D :
  – l'innovation, pilier de la stratégie du groupe ;
  – éco-innover pour concrétiser notre stratégie : des produits qui anticipent les tendances du marché ;
  – une démarche d'innovation plus transversale.
- Se rapprocher des clients : le renouvellement de la marque Saint-Gobain :
  – les enjeux d'une marque forte ;
  – un nouveau contenu de marque ;
  – un nouveau logotype.

La proximité client

- **Une approche adaptée à chaque client :** sur les marchés de l'habitat, Saint-Gobain a l'ambition d'être le partenaire de chacun des acteurs, de la conception initiale jusqu'à la mise en œuvre des solutions sur les chantiers et la finalisation des projets.
- Le groupe **a mis en place des comités Habitat visant à développer des synergies marketing et commerciales entre ses différentes sociétés**, au travers d'actions transverses adaptées aux clients, telles que :
  – une **approche coordonnée des principaux grands comptes** sur les projets de construction et de rénovation, organisée par marché (résidentiel, santé, éducation, hôtellerie, etc.), et s'appuyant notamment sur des centres d'innovation et des showrooms en France, au Royaume-Uni, en Italie, aux États-Unis et en Espagne ; de nouveaux centres d'innovation ont été ouverts en 2016 au Brésil et en Inde ;

– une offre combinée de formation destinée aux installateurs dans plusieurs pays et dispensée dans des centres Saint-Gobain (France, Italie, Irlande, Russie, Suède, Autriche, Pays-Bas, etc.) ;
– une présence coordonnée sur les grands salons professionnels, tels que Greenbuild aux États-Unis, Ecobuild au Royaume-Uni, Batimat en France ou encore Big 5 aux Émirats arabes unis, qui sont l'occasion de présenter les produits et solutions du groupe et, pour les experts de Saint-Gobain, de donner des conférences sur des thèmes tels que l'éco-innovation et la construction durable ou encore les nouvelles techniques constructives.

- **La satisfaction client :** pour mesurer la satisfaction des clients, plusieurs pratiques ont été diffusées à l'ensemble des activités du groupe :
  – d'une part, le recours, au moins une fois par an, à un court questionnaire auprès des clients effectifs et potentiels, directs et indirects, afin de détecter les principaux points de satisfaction et d'insatisfaction, et de déterminer le *net promoter score*, seule mesure commune à tous ;
  – d'autre part, une mesure plus rigoureuse et réactive de la conformité et de la ponctualité, tant il est vrai que ces deux paramètres reviennent dans tous les questionnaires comme les deux sources les plus fréquentes d'insatisfaction : avant toute chose, les clients exigent que les promesses de leurs fournisseurs soient tenues.
- Pour organiser ces enquêtes et surtout y réagir, les activités du groupe ont toutes **renforcé leurs équipes marketing, et créé en leur sein des postes de responsables de l'expérience client, dont le rôle est d'adapter l'organisation** afin qu'elle soit davantage réactive pour pallier les manques.
- **Des services de proximité :** la stratégie marketing d'interaction avec les clients, utilisant les nouveaux outils digitaux et l'analyse de données, permet aux activités de développer de nouveaux concepts soit sur de nouveaux segments de marché ainsi détectés, soit en améliorant la satisfaction clients à différentes étapes de la chaîne de valeur.
  – Le digital au service de la fidélisation des clients ;
  – de nouveaux concepts.

Le groupe a identifié 3 types de défis principaux :
- le défi du changement climatique ;
- le défi de la croissance démographique et de l'urbanisation ;
- le défi de la transformation digitale.

Sur ce dernier point, le numérique redéfinit les échanges commerciaux, avec un taux de croissance annuel très élevé de l'e-commerce partout dans le monde depuis le début des années 2000.

Le faible coût d'investissement nécessaire au lancement d'une plateforme de commerce en ligne a réduit les barrières à l'entrée tandis que l'asymétrie d'information entre vendeurs et clients se réduit. Se rapprocher des clients finaux pour éviter de nouvelles intermédiations devient aujourd'hui impératif pour les entreprises.

Pour se différencier, ce n'est plus seulement le produit qui compte, mais les services qui y sont associés.

Le digital redessine les équilibres concurrentiels, et la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs).

Le digital révolutionne également l'organisation des usines et est à l'origine d'une évolution majeure et progressive des modes de production : il donne accès en temps réel à de très nombreuses informations sur les outils industriels désormais interconnectés, et permet une analyse poussée de ces données. On recense ainsi des avancées de deux ordres : d'une part l'augmentation de la productivité, grâce à la réduction des stocks, des pannes, des pertes de temps et de matière ; d'autre part, l'amélioration de la flexibilité des processus productifs.

L'industrie 4.0 ouvre en effet les portes d'une personnalisation de masse, qui repose notamment sur des actifs localisés au plus près des clients finaux.

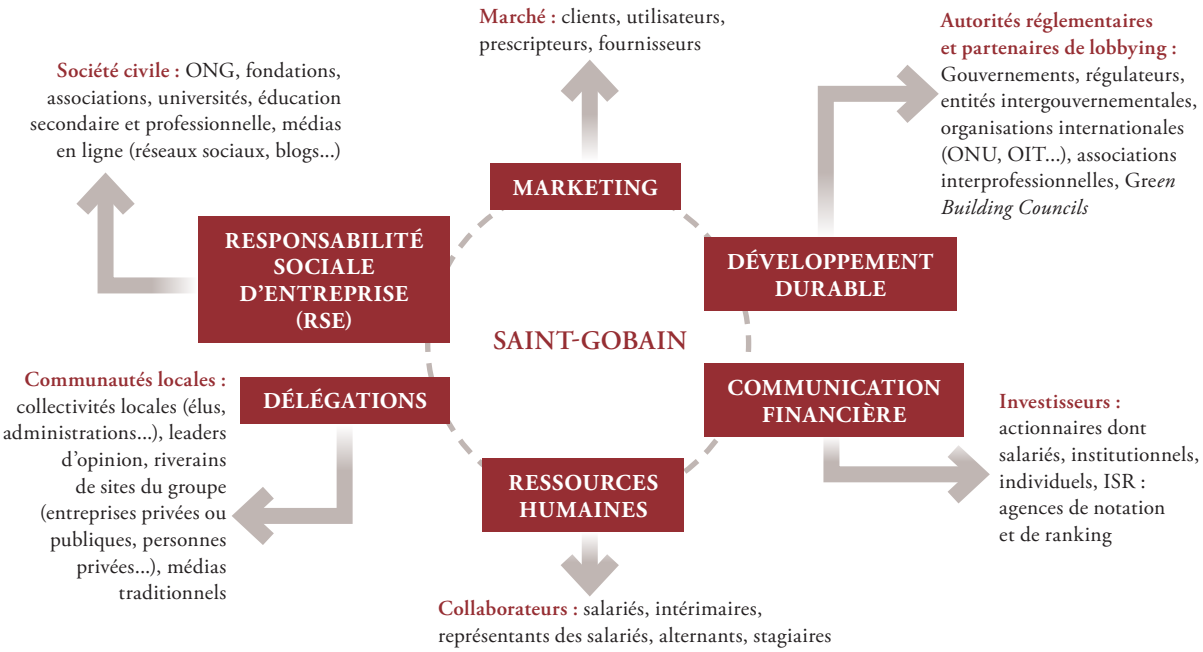
Un groupe à l'écoute de son écosystème

Les équipes du groupe, dans chacun de leurs périmètres respectifs, sont à l'écoute de leurs parties prenantes et en premier lieu de leurs clients. L'organisation du groupe, sa taille, sa dimension internationale et la variété de ses métiers impliquent **une gestion décentralisée du dialogue avec les parties prenantes laissant aux entités opérationnelles une grande autonomie dans la conduite des affaires**. Le dialogue doit être constructif, transparent et fondé sur la confiance réciproque.

Dans le but de mieux piloter ce dialogue, les parties prenantes prioritaires ont été regroupées par enjeu (voir illustration ci-dessous). Cela permet de formaliser la remontée d'informations sur les attentes des parties prenantes internes et externes en **désignant, pour chacune d'elles, une fonction du groupe chargée de réaliser la synthèse des attentes recensées au niveau local, national ou international**.

Ainsi, les attentes principales de ses parties prenantes sont intégrées à la stratégie long terme du groupe.

Dialogue avec les parties prenantes



Les enjeux prioritaires du groupe

Saint-Gobain a mené en 2015 une **analyse de matérialité** en trois étapes :

- l'identification des enjeux prioritaires fondée sur une analyse de la documentation disponible concernant le groupe, ses activités et son environnement ;
- le partage de ses enjeux avec les parties prenantes principales ;
- la hiérarchisation des enjeux par la confrontation entre les attentes des parties prenantes et la vision du management du groupe.

La matrice de matérialité qui découle de cette analyse a été établie sur la base d'une recherche de consensus entre les parties prenantes externes et internes.

Afin de donner plus de lisibilité aux enjeux, ils ont été regroupés et synthétisés en 2016 autour de quatre thèmes RSE prioritaires de long terme :

- changement climatique ;
- pratiques responsables des affaires ;
- diversité ;
- santé et sécurité.

À ces quatre enjeux RSE prioritaires, le groupe a associé deux enjeux RSE complémentaires liés à son développement :

- économie circulaire ;
- création de valeur locale.

Enfin, Saint-Gobain a confirmé par le dialogue avec ses parties prenantes deux enjeux stratégiques liés à la performance et au développement de sa marque :

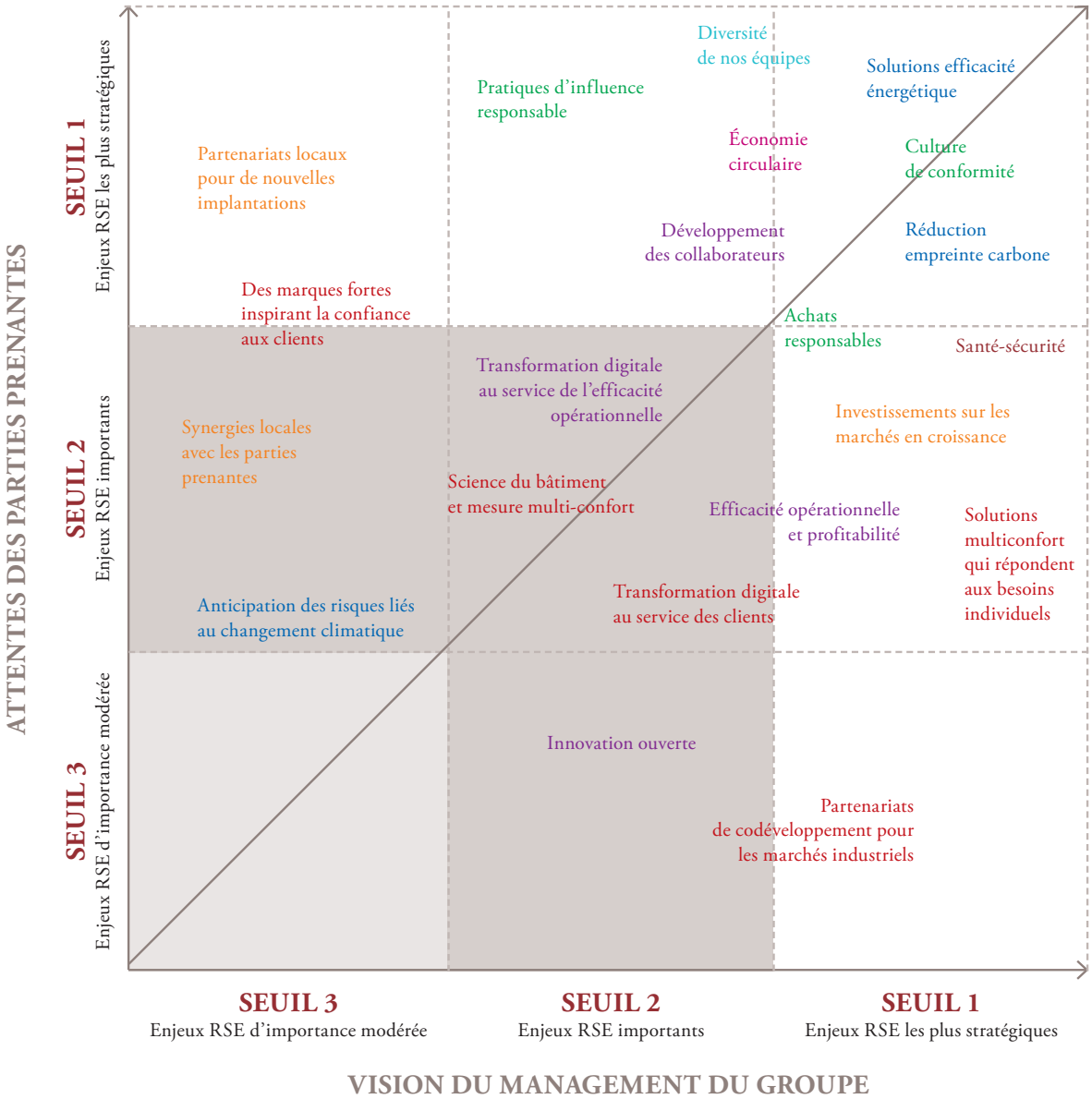
- l'excellence opérationnelle ;
- les solutions pour améliorer le bien-être et la vie quotidienne.

La matrice reflète à la fois l'identité forte du groupe et les enjeux plus spécifiques liés à ses activités et à son développement local. Elle est en cohérence avec le renouvellement en 2016 de la marque Saint-Gobain.

À la suite de l'établissement de cette matrice, le groupe a mené une série d'actions et de politiques et pris un certain nombre d'engagements afin de répondre aux enjeux RSE identifiés.

À titre d'exemple, on peut citer la collaboration avec les Green Building Councils (GBC) : Saint-Gobain est convaincu que la transition vers un bâti durable implique de **mettre en pratique de nouvelles dynamiques de partenariat et de codéveloppement**. Tous les métiers et les savoir-faire de la construction durable doivent participer à cette transition.

Matrice de matérialité

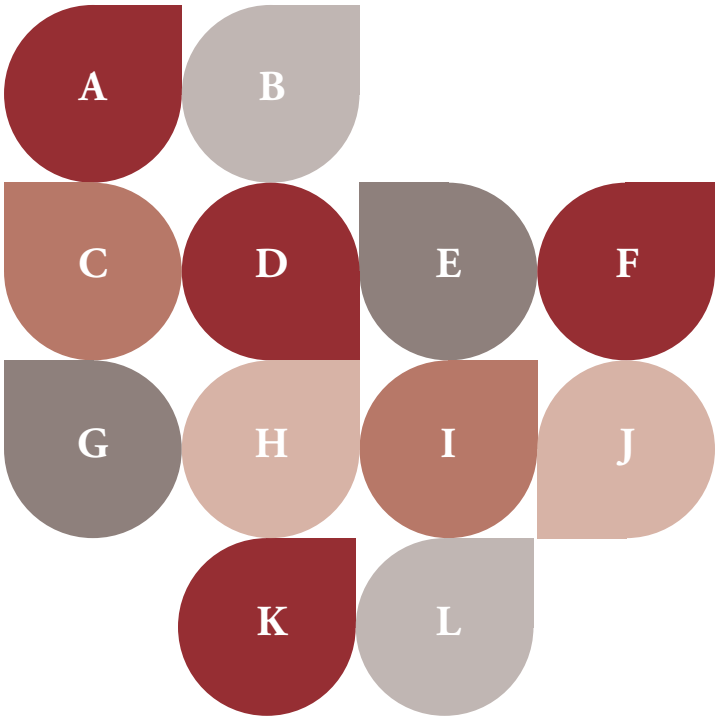


- Changement climatique
- Pratiques responsables des affaires
- Diversité
- Santé-sécurité
- Économie circulaire
- Solutions d'amélioration du bien-être et de la vie quotidienne
- Excellence opérationnelle
- Création de valeur locale

L'ORGANIGRAMME

Air Liquide

Direction générale et comité exécutif au 15 mars 2017



A Benoît Potier
Président-directeur général
Né en 1957 – Français

B Pierre Dufour
Directeur général délégué
et administrateur
Né en 1955 – Canadien

C François Darchis
Directeur de la société innovation, digital, science, technologies
Supervise également l'IT et la branche d'activité industriel marchand
Né en 1956 – Français

D Guy Salzber
Directeur de la société
Directeur général du pôle de Francfort – Europe industries, supervise des achats groupe
Né en 1958 – Français

E Fabienne Lecorvaisier
Directeur financier
Finances, contrôle de gestion
Né en 1962 – Française

F Michael J. Graff
Directeur de la société
Directeur général du pôle Houston
Président du conseil d'administration d'Airgas,
Supervise la branche d'activité électronique, la sécurité et les systèmes industriels
Né en 1955 – Américain

G Jean-Marie de Royère
Directeur de la société internationale, gouvernance, responsabilité sociétale de l'entreprise
Né en 1965 – Français

H François Abrial
Directeur général du pôle de Shanghaï
Né en 1962 – Français

I François Venet
Directeur de la stratégie, supervise la branche d'activité grande industrie et l'ingénierie et construction
Né en 1962 – Français

J Kwong Weng
Directeur adjoint Asie
Né en 1962 – Français

K Pascal Vinet
Directeur général d'Airgas
Né en 1962 – Français

L François Jackow
Directeur des activités santé, supervise le pôle de Dubaï et la direction Clients
Né en 1969 – Français

Alstom

Le comité exécutif est composé des personnes suivantes au 3 mai 2017 :

Nom	Principale fonction	Date d'entrée au comité exécutif	Âge
Henri Poupart-Lafarge	Président-directeur général et membre du comité exécutif	Octobre 2004	48
Thierry Best	Chief Operating Officer	Novembre 2015	57
Pascal Cléré	Senior vice-président – Alstom Digital Mobility	Novembre 2015	58
Marie-José Donsion	Directeur financier	Novembre 2015	50
Pierrick Le Golf	Directeur juridique	Novembre 2015	50
Thierry Pannentier[1]	Senior vice-président – Ressources humaines	Avril 2017	52
Gian-Luca Erbacci	Senior vice-président – Moyen-Orient et Afrique	Novembre 2015	55
Jean-Baptiste Eyméoud	Senior vice-président – France	Novembre 2015	49
Andreas Knitter	Senior vice-président – Europe	Novembre 2015	52
Michel Boccaccio	Senior vice-président – Amérique latine	Novembre 2015	56
Jean-François Beaudoin[2]	Senior vice-président – Asie-Pacifique	Juillet 2018	39
Jérôme Wallut	Senior vice-président – Amérique du Nord	Novembre 2015	53

Danone

Les activités de Danone sont réparties

- en trois zones géographiques :
  - Europe,
  - CEI et Amérique du Nord,
  - ALMA (Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique) ;

- en quatre pôles d'activité :
  - produits laitiers frais,
  - eaux,
  - nutrition infantile,
  - nutrition médicale.

1. Thierry Parmentier a succédé à Mathias Klemptner le 18 avril 2017.
2. Jean-François Beaudoin a succédé à Dominique Pouliquen le 1er juillet 2016.

Au 22 février 2016, les douze membres du comité exécutif sont les suivants :

Nom	Principale fonction	Date d'entrée au Comité exécutif	Âge
Emmanuel Faber	Directeur général et vice-président du conseil d'administration	2000	52
Felix Martin Garcia	Directeur général Nutrition infantile	2008	55
Pierre-André Terisse	Directeur général Afrique	2008	49
Flemming Morgan	Directeur général Nutrition médicale	2009	60
Jean-Philippe Pare	Directeur général recherche & développement	2011	57
Francisco Camacho	Directeur général Eaux	2011	50
Marc Benoit	Directeur général ressources humaines	2014	52
Bertrand Austruy	Secrétaire général	2015	42
Lorna Davis	Chief Manifesto Catalyst	2015	56
Pascal de Petrini	Directeur général Strategic Resource Cycles	2015	55
Cécile Cabanis	Directrice générale finances	2015	45
Gustavo Valle	Directeur général Produits laitiers frais	2015	52

LafargeHolcim

Au 31 décembre 2016, le comité exécutif était composé des dix membres ci-après. Aucun des membres du comité exécutif n'exerce de fonction importante ou n'est lié par aucun autre engagement majeur en dehors du groupe LafargeHolcim.

Nom	Principale fonction	Secteur de responsabilité
Eric Olsen	Directeur général	–
Ron Wirahadiraksa	Directeur financier	–
Urs Bleisch	Membre	Performance et coûts
Pascal Casanova	Membre	Région Amérique du Nord et Mexique
Roland Köhler	Membre	Région Europe, Australie/Nouvelle-Zélande et Trading
Martin Kriegner	Membre	Région Inde et Asie du Sud-Est
Gérard Kuperfarb	Membre	Croissance et innovation
Caroline Luscombe	Membre	Organisation et ressources humaines
Oliver Osswald	Membre	Région Amérique Centrale-Amérique du Sud
Saâd Sebbar	Membre	Région Moyen-Orient-Afrique

Saint-Gobain

Comité de direction générale

Nom	Principale fonction
Pierre-André de Chalendar	Président-directeur général
Patrick Dupin	Directeur général adjoint pôle vitrage (matériaux innovants[1])
Benoit d'Iribarne	Délégué général Allemagne, Autriche et Benelux
Jean-François Phelizon	Directeur général adjoint de l'audit et du contrôle interne
Claude Imauven	Directeur général exécutif
Delphine Geny-Stephann	Directrice du plan et de la stratégie
Thomas Kinisky	Directeur général adjoint, chargé de la délégation pour l'Amérique du Nord
Didier Roux	Directeur de la recherche & développement et de l'innovation
Benoit Bazin	Directeur général adjoint, chargé du pôle produits pour la construction
Laurent Guillot	Directeur général adjoint, chargé du pôle matériaux haute performance (matériaux innovants)
Kare Malo	Directeur général adjoint, chargé du pôle distribution bâtiment
Guillaume Texier	Directeur financier
Fabrice Didier	Directeur marketing
Charles Hufnagel	Directeur de la communication
Claire Pedini	Directrice générale adjointe, chargée des ressources humaines
Antoine Vignial	Secrétaire général, chargé de la responsabilité sociale d'entreprise

Comité exécutif

Nom	Principale fonction
Pierre-André de Chalendar	Président-directeur général
Guillaume Texier	Directeur financier
Claude Imauven	Directeur général exécutif
Antoine Vignial	Secrétaire général, chargé de la responsabilité sociale d'entreprise
Claire Pedini	Directrice générale adjointe, chargée des ressources humaines

Le comité exécutif se réunit chaque semaine.

1. Le pôle Matériaux innovants est supervisé par Pierre-André de Chalendar.

Direction des pôles

Nom	Principale fonction
Benoit Bazin	Directeur général adjoint, chargé du pôle produits pour la construction
Laurent Guillot	Directeur du pôle matériaux haute performance (matériaux innovants)
Benoit Bazin	Directeur du pôle produits pour la construction
Kâre Malo	Directeur du pôle distribution bâtiment

Comité de liaison

Le président-directeur général	Pierre-André de Chalendar
Les membres du comité de direction générale	
Les délégués généraux	David Anderson, Dominique Azam, Mike Chaldecott, Erwan Dupuy, Thierry Fournier, Javier Gimeno, Benoit D'lribarne, Thomas Kinisky, Thierry Lambert, Anand Mahajan, François-Xavier Moser, Hady Nassif, Tomas Rosak. Gianni Scotti
Les directeurs des activités suivantes	Sekurit (Houchan Shoeibi), Glass Bâtiment Europe (Jean-Marie Vaissaire), Abrasifs (Patrick Millot), Matériaux Céramiques (Daniel Wiechec), Plastiques de Performance (Laurent Guillot), Adfors (Ralmund Heinl), Canalisation (Gustavo Vlanna), Gypse (Claude-Alain Tardy), Isolation (Claude-Alain Tardy), Mortiers (Jean-Luc Gardaz), Saint-Gobain Distribution Bâtiment France (Patrice Richard), Lapeyre (Gonzague de Pirey), Saint-Gobain Building Distribution Uk & Ireland (Mark Rayield), Saint-Gobain Building Distribution Deutschland (Udo Brandt), Saint-Gobain Building Distribution Nordics (David Molho)
Le directeur du développement durable	Emmanuel Normant
Le directeur des achats et des systèmes d'information	Frédéric Verger

Le comité de liaison se réunit trois fois par an.

Délégués généraux

Nom	Principale fonction
David Anderson	Délégué général pour l'Afrique subsaharienne
Dominique Azam	Délégué général pour le Mexique, les pays d'Amérique centrale, le Venezuela, la Colombie, l'Équateur et le Pérou
Mike Chaldecott	Délégué général pour le Royaume-Uni et l'Irlande
Erwan Dupuy	Délégué général pour la Russie, l'Ukraine et les pays de la communauté des États indépendants
Javier Gimeno	Délégué général pour l'Asie-Pacifique

Nom	Principale fonction
Thierry Fournier	Délégué général pour le Brésil, l'Argentine et le Chili
Benoit Iribarne	Délégué général pour l'Allemagne, l'Autriche et le Benelux
Thomas Kinisky	Délégué général pour l'Amérique du Nord
Thierry Lambert	Délégué général pour les Pays nordiques et les Pays baltes
Anand Mahajan	Délégué général pour L'Inde, le Sri Lanka et le Bangladesh
François-Xavier Moser	Délégué général pour la Pologne, la Bulgarie, la Roumanie et la Turquie
Hady Nassif	Délégué général pour le Moyen-Orient
Tomas Rosak	Délégué général pour la République tchèque, la Slovaquie, La Hongrie et les pays de l'Est Adriatique
Gianni Scotti	Délégué général pour la Méditerranée (Espagne, Italie, Portugal, Grèce, Maroc, Algérie, Tunisie et Libye)

Directions fonctionnelles

Nom	Principale fonction
Fabrice Didier	Directeur marketing
Delphine Geny-Stephann	Directrice du plan et de la stratégie
Charles Hufnagel	Directeur de la communication
Didier Roux	Directeur de la recherche & développement et de l'innovation
Frédéric Verger	Directeur des achats et des systèmes d'information

L'ACTIVITÉ DE RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT ET L'INNOVATION

Air Liquide : innovation

Air Liquide fait de l'innovation un axe de développement majeur.
Les dépenses liées à l'innovation ont atteint 288 M€ en 2016

"L'innovation est une voie prépondérante de croissance. Notre innovation est inscrite dans un écosystème ouvert, centrée sur les usages et soutenue par la science, les technologies, l'expérience client et l'incubation de nouvelles activités. Elle se focalise sur les enjeux de la transition énergétique et environnementale, de la santé et de la transformation numérique."

Alstom : recherche & développement

En tant qu'acteur majeur des systèmes de transport et de mobilité, Alstom investit constamment en recherche & développement afin d'améliorer l'attractivité et la compétitivité de son offre pour ses clients et leurs passagers. Alstom est réputé pour sa capacité à développer des trains de nouvelle génération, des composants, des solutions de

signalisation à la pointe ainsi que pour ses services et systèmes innovants. Tous les efforts de R&D poursuivent l'ambition de répondre aux attentes des clients et de leurs passagers en prenant en compte les impacts environnementaux.

Alstom propose ainsi des solutions attractives de transport et de mobilité à forte capacité et avec un coût total de possession optimisé.

Alstom est également engagé afin d'améliorer la performance environnementale des systèmes ferroviaires en réduisant par exemple leur consommation énergétique (en travaillant sur l'efficacité des moteurs, la réduction de la masse des matériels roulants, la conduite économe en énergie, etc.) et plus généralement en limitant leur impact sur l'environnement tout au long du cycle de vie, *i.e.* de la conception et la fabrication jusqu'au recyclage en passant par l'exploitation.

Innovation

➔ L'innovation créatrice de valeur

Parce qu'elle lui permet de proposer à ses clients des solutions plus performantes et des coûts de possession réduits, l'innovation est pour Alstom une source de compétitivité et de différenciation et un catalyseur pour obtenir de nouveaux contrats et marchés. Les principaux programmes comprennent le renouvellement complet des gammes de trains grande ligne et urbains tout comme les dernières innovations dans les domaines des systèmes, de la signalisation et des services.

Alstom a l'intention de tirer pleinement avantage de la digitalisation (maintenance prédictive par exemple). Alstom met ainsi tout en œuvre pour comprendre et anticiper les attentes des opérateurs et des passagers de demain, placés au cœur de la stratégie d'innovation. L'entreprise a pour objectif que 30 % de ses commandes proviennent de produits nouvellement développés d'ici 2020.

La gouvernance de l'innovation

La gouvernance de l'innovation est entièrement intégrée dans un processus plus large, allant de l'innovation et de la détection des besoins du marché, à la R&D et jusqu'aux appels d'offres et projets.

Un comité innovation se réunit tous les trois mois avec les principaux responsables de la R&D et de l'innovation ainsi que le *chief technology officer*. Ce comité sélectionne les idées les plus prometteuses **soumises par les employés d'Alstom** et accompagne leur développement pour les inclure, en définitive, dans le plan R&D.

Un **réseau mondial de managers de l'innovation** est en place sur les sites d'Alstom avec pour mission de déployer localement les processus d'innovation et la stratégie et de stimuler la production d'idées à la fois en interne et *via* les écosystèmes externes.

Plus de 150 nouvelles idées sont soumises au comité innovation chaque année et à peu près un tiers sont financées par l'intermédiaire de programmes d'innovation.

Principales initiatives

➔ Écosystèmes d'innovation

L'innovation chez Alstom est soutenue par un riche écosystème de centres de recherche avec lesquels l'entreprise collabore sur ses principaux domaines d'intérêt. Ainsi :

- Alstom a investi 14 millions d'euros dans EasyMile, une start-up innovante développant la navette autonome et électrique EZ10 ;
- un laboratoire commun a été créé avec l'Institut national de recherche en informatique et automatique (INRIA), en France, afin de renforcer la R&D et l'innovation dans le domaine du digital et des systèmes numériques ;
- Alstom est un des fondateurs de deux instituts de recherche technologique (IRT) (Railenium et SystemX) et d'un institut pour la transition énergétique (ITE) (Supergrid) en France. Alstom collabore ainsi sur l'électronique de puissance avec l'ITE Supergrid, sur les systèmes de contrôle et de supervision avec l'IRT SystemX et sur la gestion de l'énergie avec l'IRT Railenium ;
- Alstom a également des accords-cadres avec de grands centres de recherche à travers le monde, tels que Politecnico Di Milano en Italie, IMS Cincinnatti aux États-Unis ou encore l'UTBM en France. Cela permet à l'entreprise de développer de l'innovation ainsi que des compétences sur des domaines d'intérêt pour son développement ;
- Alstom est membre de nombreux pôles de compétitivité en France (I-Trans, LUTB, Véhicule du Futur, etc.), en Belgique (Mecatech, Logistics in Wallonia) ou en Italie (CRIT). Cette participation a pour but de maintenir des relations étroites avec des écosystèmes des PME, start-up et universités et de permettre la mise en place des programmes de recherche collaboratifs ;
- Alstom est actionnaire d'un fonds de capital-risque, Aster Capital, qui cible les innovations de rupture quelques années avant leur adoption, dans les domaines de l'énergie, des ressources et de la mobilité connectée. Aster Capital est un soutien précieux pour la stratégie d'Alstom afin de détecter les signaux précurseurs et de pouvoir collaborer avec des start-up.

➔ **Concours d'innovation : "I Nove You"**

Le concours "I Nove You" vise à récompenser les projets les plus innovants développés au sein de l'entreprise et à renforcer la collaboration et les synergies.

En 2016, plus de 440 idées ont été soumises au concours par plus de 1 500 participants. Cela démontre une remarquable mobilisation des équipes au sein de l'entreprise. La diversité a été le mot d'ordre pour la remise des prix, sur les plans tant culturel, géographique, générationnel que technologique.

Des innovations ont été proposées par toutes les régions d'Alstom et par un panel large de fonctions (recherche & développement, ingénierie, ressources humaines, EHS, gestion de projet, etc.), ce qui a conduit à un niveau élevé d'initiatives transversales.

Seize projets ont été récompensés lors de l'édition 2016 du concours "I Nove You". De nombreuses innovations anticipent l'évolution du secteur du transport vers le développement de services liés à la digitalisation comme la virtualisation des centres de contrôle ou encore le projet de train à hydrogène. Une nouvelle édition aura lieu en 2017.

Danone : recherche & développement

Présentation de la recherche & développement de Danone

Dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance de Danone, la recherche & développement occupe une place centrale et Danone estime que l'alimentation constitue un moyen essentiel pour répondre aux enjeux de santé.

La recherche & développement oriente sa stratégie de recherche & développement autour de quatre champs d'innovation :

- progrès : croiser science et nutrition pour développer une alimentation qui renforce le capital santé de chacun, des plus jeunes aux personnes les plus âgées ;
- fiabilité : s'engager toujours davantage pour la qualité nutritionnelle des produits et préserver les ressources naturelles de façon durable ;
- cultures : s'ancrer dans les pratiques alimentaires locales, intégrer les différences culturelles et les besoins locaux, et encourager des pratiques alimentaires plus saines au sein des communautés ;
- bien-être : promouvoir ses catégories comme source quotidienne de santé et de bien-être pour tous : Danone encourage ainsi la recherche en nutrition, informe et forme les professionnels de santé sur des sujets liés à l'alimentation, et participe, par des actions d'éducation et d'information, à l'amélioration de l'alimentation de la population.

La stratégie R&D s'appuie sur une démarche nutrition unique, construite **en impliquant des parties prenantes** concernées par les enjeux de santé publique des pays où Danone opère.

Organisation de la recherche & développement

La recherche & développement regroupe au sein de Danone Nutricia Research environ 1 500 personnes réparties entre :

- deux centres internationaux de recherche : Danone Research Centre Daniel Carasso (Palaiseau, France) et Nutricia Research (Utrecht, Pays Bas) ;
- cinq centres spécialisés :
  - Danone Research Packaging, à Évian en France,
  - Nutricia Research Singapore, à Singapour,
  - Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Madrid en Espagne,
  - Danone Research Fresh Dairy Technological Expertise, à Chekhov en Russie,
  - Dumex Research, à Shanghai en Chine ;
- des équipes locales dans 55 filiales de Danone.

Collaborations scientifiques

Pour mener ces recherches, les équipes de recherche & développement collaborent régulièrement avec des entités extérieures, telles que des universités et des organismes de recherche publics. Par exemple :

- Danone bénéficie de l'expertise de comités scientifiques externes sur des thématiques stratégiques comme les ferments y compris à potentiel probiotique ou l'eau.
- Danone entretient un contact permanent avec la communauté scientifique pour mieux appréhender les problématiques de santé. Ceci se traduit par des collaborations scientifiques, permettant la mutualisation des investissements, et la mise en commun des ressources et des compétences. Ce dialogue permanent avec des scientifiques et l'appui à la recherche constituent d'ailleurs deux des engagements pris par Danone dans sa charte Alimentation Nutrition Santé. Cette charte formalise la stratégie de Danone en matière de nutrition et de santé et s'inscrit dans les grandes orientations fixées par les autorités de santé de nombreux pays.
- Danone a créé, dans le cadre du soutien à la recherche en nutrition, les instituts Danone (institutions à but non lucratif) pour contribuer au développement des connaissances

scientifiques sur les liens entre l'alimentation, la nutrition et la santé. À fin 2015, 16 instituts Danone sont présents dans le monde. Leurs programmes d'actions couvrent les domaines allant du soutien à la recherche scientifique, à l'information et la formation des professionnels de la santé, ainsi que des programmes d'éducation pour les enfants et le grand public.

Innovation

➔ Champs d'innovation de la recherche & développement de Danone

Danone fixe ses axes de recherche & développement en adéquation avec la stratégie de l'entreprise autour de quatre champs d'innovation :

- progrès : croiser science de la vie et nutrition ;
- fiabilité : s'engager pour la qualité nutritionnelle et la préservation des ressources ;
- cultures : s'ancrer dans les pratiques alimentaires locales ;
- usines et équipements ;
- bien-être : promouvoir les catégories de Danone.

LafargeHolcim : recherche & développement

200 chercheurs issus de plus de 20 nationalités dans la R&D, 2000 brevets délivrés ou dépôts de brevets

R&D : clé de voûte de l'innovation

Notre stratégie d'innovation repose essentiellement sur des travaux de recherche et développement axés sur le client.

Le centre de R&D de LafargeHolcim à Lyon, qui regroupe nos activités de recherche et développement, est le premier et le plus important du secteur de la construction. Cette plateforme, composée de 200 ingénieurs et techniciens représentant plus de 20 nationalités et tout un ensemble de disciplines, doit l'excellence de ses travaux à une solide expertise technique, allant de la science des matériaux au génie civil, mais aussi à ses capacités de test en conditions semi-industrielles et à son approche moderne de **l'innovation ouverte à des partenariats extérieurs**.

L'action du centre de R&D de Lyon est relayée par un réseau mondial de laboratoires de développement appliqués à la construction (*Construction Development Labs*) et de centres techniques de haut niveau pour mieux comprendre et servir les marchés locaux. Composés d'équipes pluridisciplinaires, les CDL ont pour objet de développer de nouvelles opportunités commerciales en mettant l'accent sur l'application produits et les systèmes de construction, et en s'appuyant sur une analyse de la clientèle, des méthodes de construction et des usages locaux.

Pour accélérer la mise sur le marché de nouvelles technologies, nous privilégions les stratégies d'innovation ouvertes permettant de résoudre des problématiques complexes. Nos projets de R&D sont pour la plupart pilotés conjointement avec des partenaires extérieurs, institutions universitaires, fournisseurs, utilisateurs finaux ou clients. En 2016, nous avons identifié 14 start-up présentant un fort potentiel et démarré une collaboration avec trois d'entre elles.

Nous prenons également une part active à des programmes d'accélération de l'innovation et sommes engagés dans des projets européens de premier plan visant à trouver des solutions aux problématiques de la construction telles que le recyclage et les liants à faible

émission de CO_2. Ces travaux menés en collaboration ont pour avantage d'accroître les capacités d'innovation de nos centres de recherche en nous aidant à répondre aux besoins de nos clients finaux et à soutenir la croissance à long terme de notre entreprise.

Fruit des efforts continus de R&D, le portefeuille de brevets de LafargeHolcim, qui est déjà le plus riche et le plus diversifié du secteur ciment et béton, ne cesse de s'étoffer. Les brevets couvrent une large palette de domaines, des procédés de fabrication du ciment et solutions de construction aux techniques de réduction de l'empreinte carbone et à la gestion efficace des déchets. En 2016, 22 nouvelles demandes de brevet ont été déposées et environ 140 brevets ont été délivrés. LafargeHolcim détient environ 270 familles de brevets actifs, représentant quelque 2 000 délivrances ou dépôts de brevet à l'échelle nationale.

Un savoir-faire commercial créateur de valeur

Nous innovons non seulement par nos produits et services, mais aussi par les moyens mis en œuvre pour exploiter les opportunités de croissance.

Il faut une solide infrastructure commerciale pour anticiper bien en amont les besoins des clients (parfois même avant qu'ils en soient eux-mêmes conscients) et être en mesure d'y apporter des réponses efficaces. Chez LafargeHolcim, nous développons cette force en institutionnalisant des approches commerciales éprouvées et en **construisant autour de nos unités de marketing et de vente un réseau commercial de tout premier plan**.

Lancement de plans de croissance

Les plans de croissance locaux constituent la pièce maîtresse de notre stratégie commerciale. Ils consistent pour chaque équipe nationale à réfléchir à la manière de répondre au mieux aux besoins des clients en proposant une offre différenciée de produits, services et solutions.

En 2016, chaque pays dans lequel le groupe est présent a établi un plan de croissance local. Issus d'une compréhension plus fine des besoins de nos clients et des marchés sur lesquels ils opèrent, ces plans sont pour nos clients la garantie d'être plus performants et pour nous l'assurance d'obtenir notre juste part de la valeur ajoutée ainsi créée.

Création de capacités

Pour que ses solutions innovantes tiennent toutes leurs promesses, LafargeHolcim doit pouvoir compter sur la meilleure force de vente du secteur. C'est ainsi **qu'en 2016 le groupe s'est doté d'un réseau régional d'écoles de vente ou *Sales Academies*** visant à développer les compétences de ses commerciaux pour mieux cerner les besoins spécifiques des clients, proposer des solutions appropriées et, enfin, apporter une plus grande valeur ajoutée au client comme au groupe.

Ces *Sales Academies*, qui s'appuient sur une approche intégrée basée sur une évaluation individuelle, prévoient des modules de formation complémentaires pour combler les lacunes identifiées et un dispositif de perfectionnement continu avec application sur le terrain dans le cadre du travail au quotidien. L'ensemble de la force de vente de LafargeHolcim, soit 7 000 personnes en tout, aura accès à cette formation en interne dispensée par les *Sales Academies*. Les résultats du programme pilote, introduit en 2016 aux États-Unis et testé par 500 commerciaux, sont d'ores et déjà encourageants.

En 2016, le groupe a également lancé, au plan international, la première *Commercial Academy* destinée aux plus hauts dirigeants de notre société. Les programmes proposés s'adressent, dans chaque pays, aux équipes nationales des directeurs généraux, directeurs commerciaux, directeurs marketing et directeurs des ventes. L'objectif est de renforcer le patrimoine de compétences commerciales locales et d'affiner les méthodes et approches pour accompagner les stratégies de croissance locale et être toujours davantage centrés sur le client.

Outre les programmes et ensembles d'outils complémentaires de formation mis à la disposition de nos équipes de marketing et vente, cette démarche sert notre ambition de créer des pôles d'excellence dans les pays où nous exerçons nos activités, et, *in fine*, notre objectif de transformation commerciale.

Innovation

L'innovation est un levier de création de valeur pour les clients et de croissance rentable pour l'entreprise. La priorité donnée à l'innovation traduit notre engagement à placer les clients et utilisateurs finaux au cœur de toute notre action. Cela va bien au-delà du lancement de nouveaux produits et services.

En nous attachant à comprendre ce que nos clients font, en étant à leur écoute et en leur apportant rapidement des solutions, notre ambition est de faire de LafargeHolcim leur partenaire de choix.

La proximité avec les clients et la compréhension de leurs défis sont essentielles pour le développement de nouveaux produits et services. Forts de notre expertise et de notre savoir-faire, nous entendons leur offrir des solutions qui apportent une réelle plus-value à leurs projets et renforcer la confiance dans notre partenariat. Au-delà de ces solutions, nos programmes de développement commercial sont centrés sur la mise en place de nouveaux canaux de distribution pour servir plus efficacement nos clients.

Faire la différence tout au long de la chaîne de valeur de la construction

L'ensemble de nos activités, des infrastructures aux secteurs industriels, témoigne de notre ambition de devenir un partenaire privilégié. Et notre approche orientée "marché" nous offre un moyen inédit de collaborer étroitement avec les utilisateurs finaux et les clients et de les associer au développement de solutions.

Infrastructures

Par sa participation à la construction de routes et autoroutes, de chemins de fer et de tunnels, de ponts, de ports et aéroports, mais aussi aux projets des secteurs de l'énergie et de l'exploitation minière, LafargeHolcim joue, au quotidien, un rôle dans la vie de milliards de personnes.

Doté d'une équipe de responsables grands comptes internationaux, LafargeHolcim s'est donné les moyens d'établir et de conserver de solides relations avec de grands cabinets d'études et des entreprises mondiales du bâtiment. Nous sommes prêts à intervenir au tout début du cycle de vie d'un projet, en nouant des partenariats avec nos clients dès la phase de conception. Nous pouvons ainsi travailler en amont avec les principales parties prenantes et les décideurs du secteur des infrastructures.

Cette approche s'appuie sur un réseau mondial et complet de professionnels des infrastructures, dont l'expertise s'étend, bien au-delà du ciment, aux secteurs de l'exploitation minière, des routes, du transport et de l'énergie. Nous conjuguons de solides compétences

sectorielles et une excellence de renommée mondiale en matière d'exécution de projets qui nous permettent de fournir à nos clients des produits de qualité supérieure et des services spécialisés à des prix attractifs.

Cette démarche en matière d'innovation et de croissance a porté ses fruits dans tous nos secteurs en 2016 :

- **Industrie minière :** grâce à une plateforme mondiale pour l'industrie minière, unique dans notre industrie, nous avons fourni des solutions de remblayage, démontrant ainsi notre expertise, et sommes devenus le partenaire de choix dans plusieurs projets miniers, en particulier en Amérique du Nord et en Afrique.
- **Routes :** nos experts du secteur routier ont codéveloppé des offres globales de solutions techniques de pointe dans le cadre de projets ciblés dans différentes parties du monde. Nous avons également lancé le développement de solutions produits innovantes et d'outils d'optimisation pour apporter une valeur ajoutée supplémentaire à nos clients.
- **Transport :** notre expertise technique et commerciale reconnue dans les projets de construction de ports, tunnels, chemins de fer, métros et data centers nous a valu l'attribution de nouveaux contrats de grande envergure.
- **Énergie :** nous avons participé à d'importants projets de centrales thermiques et d'installations pétrolières aux côtés de grandes entreprises internationales. Nous avons également lancé des initiatives de R&D dans les énergies renouvelables.

Distribution et vente au détail

Le secteur de la distribution et de la vente au détail, qui génère 60 % de nos ventes nettes, joue un rôle essentiel dans le succès de LafargeHolcim. Il nous offre également l'opportunité de mieux servir les différents acteurs de l'ensemble de la chaîne de distribution et d'en comprendre les besoins.

Nous adaptons nos circuits de distribution aux besoins des clients locaux et renforçons notre présence physique en développant nos réseaux de vente. En témoigne notre programme de dépôts et boutiques/conteneurs, destiné à desservir des zones isolées dans des pays comme la Zambie et l'Ouganda. Avec nos réseaux de franchisés et de partenaires alliés, nous exploitons également des formats de magasins multiproduits en Amérique latine (ex. : Disensa en Équateur), au Moyen-Orient-Afrique (ex. : Batistore en Algérie) et en Asie (ex. : Helps U Build aux Philippines) et proposons des solutions intégrées et attractives aux professionnels, constructeurs de maisons individuelles, maçons et autres entrepreneurs, comme aux particuliers.

Nos solutions d'emballage innovantes illustrent la priorité donnée à la satisfaction des utilisateurs finaux. Ainsi, avec la technologie Mixopack, un emballage entièrement dégradable en bétonnière, nous avons développé une solution de packaging unique, répondant aux contraintes liées à la manipulation et l'utilisation des sacs et à leur recyclage. Au travers de nos solutions et marques de ciment haute performance (ex. : Fuerte au Mexique, Momtaz en Égypte et ACC Gold en Inde), nous poursuivons notre stratégie de différenciation commerciale sur chaque marché local.

Nous entendons, par ailleurs, mettre à profit la diffusion des technologies numériques dans le secteur de la vente au détail. Le lancement de notre première plateforme d'e-commerce B2C, Disensa.com, en Équateur, a été à cet égard l'un des faits marquants de 2016. Grâce à cette plateforme, professionnels et particuliers ont accès à une gamme de plus de

3 000 articles, matériaux de construction et autres produits, et peuvent passer commande en ligne. Une solution particulièrement pratique pour réaliser ses projets de construction ou de rénovation.

Bâtiment et logement abordable

Le marché du bâtiment, qui représente les deux tiers des dépenses de construction mondiales, offre une remarquable opportunité de fournir aux clients des solutions à valeur ajoutée. Des maisons individuelles aux tours de bureaux, des écoles aux bâtiments industriels, nous n'avons de cesse de libérer de la valeur au-delà des marchés traditionnels. En voici quelques exemples récents :

- **Airium**, une mousse minérale isolante, qui améliore l'efficacité énergétique des bâtiments tout en étant résistante au feu et aisément recyclable. La commercialisation de cette technologie est en cours avec le lancement, en 2016, de trois projets pilotes en Autriche, en France et au Maroc.
- **DURABRIC**, une brique économique, issue d'un mélange de ciment et de terre locale, qui ne nécessite pas de cuisson et permet donc de lutter contre la déforestation. Avec le lancement de 14Trees, une coentreprise créée avec CDC (Agence britannique pour le lancement du développement), nous entendons accélérer la diffusion de solutions basées sur Durabric en Afrique subsaharienne et travailler conjointement au développement d'autres solutions de logement durable.
- **SolidiaTM**, un nouveau liant, qui offre plusieurs avantages : durcissement par absorption de CO_2, réduction de l'empreinte carbone globale pouvant aller jusqu'à 70 % et procédé de cure entraînant des gains de temps considérables. Les négociations des premiers grands accords commerciaux avec des producteurs de béton préfabriqué, installés aux États-Unis, ainsi qu'avec d'autres projets de grande taille au Canada et en Europe, progressent conformément au calendrier de lancement commercial.

Quatre milliards de personnes dans le monde n'ont pas accès à des logements décents et plus de 800 millions d'hommes et femmes vivent dans des bidonvilles. Pour aider les foyers à faibles revenus à accéder à un logement abordable, LafargeHolcim a mis à la disposition des populations et des pouvoirs publics une gamme de solutions à faible coût : microfinance, construction terre et ciment, rénovation de bidonvilles et habitat social collectif. Pour le groupe, le logement abordable est une activité commerciale à fort impact social : ces offres, introduites dans 25 pays, ont en effet vocation à améliorer les conditions de vie de 25 millions de personnes d'ici 2030.

Avec notre engagement dans le processus de modélisation des données du bâtiment (BIM), nous exploitons les opportunités liées à la numérisation en cours de la chaîne de valeur de la construction. BIM est une technologie numérique, conjuguant modèles 3D et gestion des données à tous les stades de la construction. Ce processus, qui favorise la collaboration, peut sensiblement accroître l'efficacité et l'efficience dans le secteur de la construction. Nous développons les savoir-faire requis afin que nos pays soient prêts pour le déploiement du BIM.

Pétrole et gaz

LafargeHolcim est le numéro un mondial des solutions de construction destinées à la prospection terrestre et maritime. Nous proposons des solutions fiables, conformes aux normes

locales et internationales et particulièrement performantes dans des conditions climatiques et de température extrêmes, des plus froides aux plus chaudes, dans la toundra comme dans la jungle. OneCem LD12.0, notre ciment de forage breveté à faible densité, permet aux clients d'ajuster facilement la densité du coulis sur le site de forage en modifiant le rapport eau-ciment. Ce produit haute performance, qui peut être utilisé à n'importe quelle pression, offre une grande souplesse à nos clients. Nos offres s'accompagnent d'un large éventail de services en amont et en aval, destinés à aider nos clients à améliorer la construction de puits.

Béton prêt à l'emploi et clients industriels

LafargeHolcim a lancé deux initiatives récentes dans les activités béton prêt à l'emploi, visant à exploiter au mieux notre savoir-faire et à renforcer la relation client. Tout d'abord, pour développer et optimiser notre portefeuille de produits, nous encourageons les ventes croisées de solutions béton prêt à l'emploi. Celles-ci concernent aussi bien les marques locales et internationales que les services correspondants.

Ensuite, nous optimisons la conception des mélanges au plan mondial pour promouvoir une gestion commune des matières premières et une qualité homogène.

Nous développons en parallèle, pour les clients industriels, de nouvelles offres à travers des modèles de licences et de franchises en vue de partager notre expertise interne en matière de sécurité, de marketing et d'innovation.

Saint-Gobain

L'objectif est de se différencier durablement par l'innovation et la R&D.

L'innovation, pilier de la stratégie du groupe

La recherche et l'innovation sont au cœur de la stratégie de Saint-Gobain avec une volonté d'augmenter la part de ses ventes de produits et solutions à forte valeur ajoutée dans les secteurs les plus porteurs.

La différenciation est un des leviers essentiels de cette stratégie. Cette priorité intervient à toutes les étapes de la chaîne de valeur, depuis l'innovation et la conception des solutions de Saint-Gobain en relation avec ses clients jusqu'à la création d'outils et de services. Cela passe notamment par une stratégie marketing ambitieuse qui vise à mieux comprendre, à anticiper et à formuler les besoins des clients, mais aussi par une **stratégie R&D qui met en relation directe les chercheurs et les clients pour fournir des solutions sur mesure**.

Des programmes de R&D stratégiques et transversaux moteurs de croissance du groupe

La première mission de la R&D est un soutien actif et anticipatif aux nombreuses activités du groupe à travers des projets de recherche ciblés, conduisant à des développements et des innovations tant sur les procédés que sur les produits ou les systèmes, permettant ainsi de renforcer la compétitivité des activités et de servir les marchés actuels de Saint-Gobain.

La seconde mission est de préparer, grâce aux programmes de R&D stratégiques et transversaux, l'avenir du groupe en anticipant les grandes mutations des techniques et des marchés. Ces programmes stratégiques et transversaux, en lien direct avec les axes de travail des équipes marketing, permettent d'organiser les compétences communes aux différentes activités du groupe et d'améliorer la capacité de Saint-Gobain à développer des technologies clés.

Une culture d'innovation déployée dans les activités

Cette culture de l'innovation est diffusée dans tous les pôles du groupe.

Les **opportunités de combiner les expertises de plusieurs activités, par une coopération accrue**, sont également exploitées.

Une démarche d'innovation plus transversale

L'évolution stratégique de Saint-Gobain et la transformation progressive des marchés de l'habitat placent le groupe dans une dynamique d'ouverture et d'écoute des besoins de ses clients. Pour répondre à leurs attentes actuelles et anticiper celles à venir, Saint-Gobain s'ouvre largement à une culture de partenariat et de codéveloppement.

- Innover en interaction et pour les clients et partenaires du groupe :
  - écoute client ;
  - partenariats R&D – Marketing ;
  - open innovation.

- Mobiliser les ressources internes et externes.

Recherche & développement

390 brevets déposés en 2016 – 3 700 chercheurs – 8 centres de recherche transversaux

Exemple du pôle Matériaux innovants

Détenteur d'un portefeuille unique de matériaux et de procédés dans les domaines de l'habitat, de la mobilité, de la santé et de l'industrie, le pôle Matériaux innovants apporte au groupe Saint-Gobain sa culture de l'innovation.

La R&D du pôle a pour vocation, en ligne avec sa stratégie, de servir les clients en leur offrant des solutions différenciées.

À cet effet, elle s'appuie sur les **huit centres de recherche transversaux du groupe, plusieurs centres d'excellence consacrés à des technologies dédiées, et des équipes locales proches des sites de production**. Ainsi, sur les 3 700 chercheurs travaillant pour le groupe, 2 100 chercheurs sont dédiés au pôle Matériaux innovants. Ils travaillent sur plus de 600 projets de recherche portant sur la conception de nouveaux produits et procédés et **apportent un soutien technique aux équipes commerciales et de production**.

Certains projets structurants visent à maintenir le leadership technologique sur les marchés actuels […]. D'autres grands programmes ciblent de nouveaux marchés […].

Innovation

➔ **Exemple du pôle Matériaux haute performance**

Le pôle MHP s'appuie sur des compétences fortes en matière de science des matériaux, de formulation, de design dans les céramiques, les polymères de performance et la fibre de verre.

De **nombreuses solutions sont codéveloppées avec les clients** pour répondre aux spécificités de leurs besoins […].

Afin d'être au plus proche de leurs marchés, les MPH disposent d'une importante force de vente qui s'appuie, dans les plus grands pays, sur des centres logistiques permettant de servir rapidement et efficacement les clients.

RÉFÉRENCES

- *Air Liquide se transforme*, Rapport annuel 2016.
- Alstom, Document de référence 2016/2017.
- Danone, Document de référence, Rapport financier annuel 2015.
- LafargeHolcim, Rapport annuel 2016.
- Saint-Gobain, Document de référence incluant le rapport financier annuel et le rapport de responsabilité sociale d'entreprise, 2016.

ANNEXE E
BUSINESS DEVELOPMENT : COMPÉTITION ET COOPÉRATION

Aucun de ces deux modes associatifs ne prévaut dans la création de l'univers et du vivant. Tous deux y participent.

Il y a un flux commun, un souffle commun ; toutes choses sont en sympathie.
Hippocrate

Rien n'est solitaire, tout est solidaire.
Victor Hugo

INTRODUCTION

Il existe de multiples manières de s'associer.

Les différents modes relationnels de l'association se répartissent sur un continuum qui va de la lutte ou de la compétition (l'association se vit ici comme nulle, ou sur le mode de l'opposition) à la coopération ou l'entraide (l'association s'analyse ici comme une forme élevée d'interdépendance) et empruntent de multiples gradations.

Ainsi, au sein d'un même organisme ou entre des organismes distincts, l'association peut être inexistante (lutte ou compétition totale), partielle voire totale (prédation ou parasitisme[1], amensalisme[2], commensalisme[3], coexistence, mutualisme[4]).

1. Parasitisme ou prédation : dans une association de type parasitique, le symbiote peut nuire à son hôte.
2. Amensalisme : interaction biologique entre plusieurs partenaires dans laquelle ladite interaction se révèle négative en termes de valeur sélective pour l'un des partenaires alors qu'elle se révèle neutre pour l'autre, *i.e.* n'implique pour ce dernier ni coût ni bénéfice.
3. Commensalisme : interaction biologique naturelle et fréquente ou systématique entre deux êtres vivants dans laquelle l'hôte fournit une partie de sa propre nourriture au commensal. Relation facultative provisoire ou définitive avec un bénéfice non réciproque mais sans nuisance pour l'hôte.
4. Mutualisme : relation obligatoire ou non avec un bénéfice mutuel pour chacun des partenaires engagés dans l'association.

L'association est définie à la fois par la nature et l'intensité des liens entre les différentes parties associées – c'est-à-dire par le degré plus ou moins élevé d'interdépendance – mais aussi par les conséquences – analysées en termes de coûts et de bénéfices – supportées par chacune des parties en association.

Le choix de l'association – ou de la non-association – résulterait donc des intérêts des parties ou du tout à entrer dans ladite association (ou à ne pas y entrer), ce qui place la notion d'intérêt au centre de la problématique de l'association.

"En science sociale – en économie, bien sûr, mais aussi en sociologie et en philosophie morale et politique –, le dogme dominant depuis les années 1970-1980 est que, dans la vie sociale, tout – actions, normes, institutions, croyances, etc. – s'explique par le jeu des intérêts en conflit, conscient ou inconscient. […] C'est ce que j'appelle l'axiomatique de l'intérêt, ou encore l'utilitarisme." (Alain Caillé, in *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, p. 14.)

Dans la culture occidentale moderne (telle qu'elle s'exprime et se déploie depuis le siècle dernier), la notion d'utilitarisme (et de conflit !) occupe une place centrale. Aux termes de cette doctrine, l'utile (*i.e.* ce dont l'usage ou l'emploi est ou peut être avantageux et/ou satisfaire un besoin) est le principe de toutes les valeurs dans le domaine de la connaissance (pragmatisme) et dans le domaine de l'action (utilitarisme moral et économique).

Ainsi, l'utilitarisme prescrit d'agir ou de ne pas agir dans l'objectif de maximiser le bien-être collectif, lequel se définit alors comme la somme ou la moyenne de bien-être (agrégé) de l'ensemble des êtres "sensibles et affectés". Sous-jacente, la notion de conflit fait la courte échelle à la notion de compétition.

Comme indiqué dans notre papier du 1er février dernier, le changement de paradigme qu'introduit la création de la fonction de *business development* nous paraît des plus intéressants. En effet, de récents travaux de recherche (biologie, ethnologie, épigénétique…) repensent la compréhension ou plus exactement réhabilitent une interprétation plus juste des travaux de Darwin et de la théorie de l'évolution.

Longtemps, la pensée collective a eu tendance à assimiler "loi de la jungle" et "loi du plus fort". Or la théorie de Darwin avance que ce sont les organismes, les êtres et les groupes les mieux adaptés à leur environnement et à ses évolutions qui survivent. Et non nécessairement les plus forts.

En outre, il est intéressant d'appréhender les conclusions de Darwin – dont les travaux ont principalement été réalisés dans un milieu d'abondance, les îles Galápagos – en regard des conclusions des recherches du géographe et anthropologue Pierre Kropotkine, effectuées, elles, en milieu hostile. Dans un tel environnement, Kropotkine a constaté que les organismes qui survivent le mieux sont ceux qui s'entraident le plus, c'est-à-dire ceux qui s'associent le plus.

D'une certaine manière, l'émergence de la fonction de *business development* pourrait être perçue comme une traduction organisationnelle et managériale de la théorie de l'évolution.

Quelque peu éloignées des enjeux strictement organisationnels et stratégiques (et en même temps si proches !), les pages qui suivent se proposent d'explorer les notions d'évolution, de compétition et de coopération dans la formation de l'univers et du monde vivant afin d'apporter un éclairage novateur sur la compétition et la coopération.

Notamment, il est question ici – toujours à la faveur d'une pensée complexe qui nous est chère – d'appréhender de manière dialogique ces deux termes qui semblent s'opposer.

À terme, il pourra s'agir de ne pas les envisager comme exclusifs l'un de l'autre, mais plutôt, à l'occasion de la mise en place d'une fonction BD, de les envisager ensemble, de les associer, et de délimiter les espaces, les temps, les modalités et les effets de la compétition et de la coopération.

L'ambition de ces quelques pages est de proposer un (trop) bref examen de quelques idées et notions issues de disciplines scientifiques et leur rapide confrontation au monde des organisations, avec l'espoir que cette première incursion dans le monde du vivant jette une lumière nouvelle sur le fonctionnement de ces dernières et permette d'identifier quelques-unes des lois universelles qui régissent l'univers, le vivant, les organisations et les systèmes que tous constituent.

LA THÉORIE DE L'ÉVOLUTION : UN BREF RAPPEL

La littérature managériale et les écoles de commerce ont longtemps vanté les mérites, voire la nécessité, de la compétition.

Dans un environnement essentiellement perçu comme compétitif et où les ressources sont rares et finies, seuls les plus forts, c'est-à-dire les meilleurs compétiteurs, l'emportent. Adossée à une lecture partiale et partielle de la théorie de l'évolution, cette pensée, très logiquement, encourage à toujours plus de compétition et par conséquent valorise les qualités de combativité, de force, d'affrontement, de pugnacité, voire d'agressivité ou d'absence d'empathie. "S'il n'en reste qu'un, je serai celui-là !"

Il a pu en découler une certaine hypertrophie de notre culture en compétition, et sa relative atrophie en générosité, en altruisme, en bienveillance, en solidarité et en coopération.

Or, contrairement à ce qui a été soutenu depuis la fin du XIXe siècle et surtout depuis le XXe siècle, la théorie de l'évolution ne dit pas que seuls les plus forts triomphent à l'issue d'une compétition féroce et sans merci (la fameuse "loi de la jungle"). Elle avance plutôt que les mieux adaptés survivent.

Qui plus est, les travaux de chercheurs en biologie (dans ses nombreuses branches), en sociologie, en économie, en philosophie, etc., affirment aujourd'hui que ce n'est pas la seule compétition qui est à l'œuvre dans les processus de survie des espèces et des organisations, mais bien l'alternance, voire la concomitance de la compétition et de la coopération qui créent les conditions de l'apparition et du maintien de la vie des végétaux, des êtres et des communautés.

Formulée en 1859 par le naturaliste anglais Charles Darwin, la théorie de la sélection naturelle fait autorité depuis plus d'un siècle. Selon Darwin, l'évolution biologique des espèces procède d'un mouvement de sélection naturelle et de concurrence vitale. Elle est une extension de la théorie développée au début du XIXe siècle par Jean-Baptiste Lamarck, selon laquelle l'extinction ou la persistance (y compris mutante) de certaines espèces, partie intégrante du processus d'évolution générale des espèces, reposent sur un double principe de transmission des caractères acquis et d'adaptation au milieu.

Notons que la théorie synthétique de l'évolution, synthèse de diverses théories biologiques du XIXe siècle et du début du XXe siècle, retient, comme mécanismes acceptables de l'évolution, les mutations aléatoires du patrimoine génétique et une sélection naturelle de différences dues au hasard.

L'approche de Darwin s'est enrichie, depuis, de l'apport de disciplines scientifiques plus récentes, comme la biologie moléculaire et la génétique des populations. Déjà, Pierre Kropotkine, contemporain de Darwin, avait apporté une nuance significative à la théorie darwinienne en observant que dans les milieux hostiles, la coopération et l'entraide étaient de mise et créaient les conditions de la survie : il y est nécessaire de s'associer pour survivre.

Dans cette perspective, certains auteurs, dont le pharmacien, biologiste et botaniste Jean-Marie Pelt, considèrent que cette théorie formulée par Darwin explique pour une part seulement les mécanismes de l'évolution et que d'autres mécanismes sont à l'œuvre pour expliquer et influencer les mouvements qui ont parcouru le monde du vivant, de la formation de l'Univers – ou macrocosme – à l'homme – microcosme. Selon Pelt, trois couples de concepts sont à retenir lorsque l'on traite de l'évolution :

- l'unité dans la diversité ;
- la dialectique permanente, imposant des choix souvent restrictifs mais créateurs de l'ordre et de la liberté ;
- la coexistence à tous les niveaux de complexité du réel, de la compétition et de la coopération.

L'UNITÉ DANS LA DIVERSITÉ

Création par attraction et addition d'éléments,
pour les atomes comme pour les planètes ; unité dans la diversité,
pour la matière comme pour le système solaire :
voilà deux lois qu'il convient […] de mémoriser.
Jean-Marie Pelt, p. 23.

Sans diversité, pas de vie

Le monde existe à la condition de la diversité : chimio-diversité des atomes, cosmo-diversité des planètes, étoiles et galaxies qui constituent l'univers (ou au moins notre système solaire) et biodiversité du monde vivant.

La diversité est la "règle", le principe fondateur. Mais cette diversité n'est pas que chaos. Ses éléments constitutifs sont engagés dans un système cohérent, spécifique, unique et uni. C'est le principe de l'unicité dans la diversité qui caractérise non seulement le cosmos, mais aussi le monde du vivant.

Pourquoi ? Parce que ces éléments, bien que divers, séparés et distincts, sont en lien les uns avec les autres dans une relation d'interdépendance (*i.e.* de dépendance mutuelle, caractéristique de l'autonomie).

En outre, aucune rencontre fertile n'est possible entre des êtres parfaitement identiques ou séparés. L'espace infranchissable entre deux êtres, véritable barrière sexuelle, rend impossible tout accouplement fécond.

Il en va de même à l'échelle et au sein d'organisations qui se structureraient en silos déconnectés. Un tel mode organisationnel, s'il peut se révéler utile pour isoler et circonscrire les risques à un espace donné et limiter ainsi les réactions en chaîne de contamination d'une entité à l'autre (et protéger ainsi l'organisation d'un risque systémique majeur), porte en soi le risque de la stérilité.

À l'instar de ce que les chercheurs ont observé dans les isolats de faible biodiversité, animaux et végétaux se trouvent exposés à une compétition biologique limitée et ont tendance à s'installer et évoluer pour leur propre compte. Protégées provisoirement d'une concurrence vigoureuse et dangereuse, isolées, ces espèces homogènes peuvent néanmoins constituer le point de départ d'une nouvelle poussée évolutive dès lors qu'elles entrent en contact avec d'autres espèces.

Succédant à cet isolement, la perte d'homogénéité et la rencontre avec l'Autre créent les conditions favorables à l'éclosion d'une organisation nouvelle de diversité accrue.

Deux forces opposées et complémentaires, créatrices de vie

Coopération moléculaire au sein des premiers vivants
et sélection s'opposent et coagissent dès l'origine.
Jean-Marie Pelt, p. 37.

L'évolution n'est pas, ni en soi ni dans ses mécanismes de production, un mouvement linéaire. Si elle progresse par adjonction et addition, elle est également le siège d'autres processus opposés comme la dislocation et d'autres, souvent paradoxaux et qui peuvent apparaître contradictoires. Elle est complexification et parfois simplification sous l'effet du tri des fonctions, entités et êtres les mieux adaptés.

L'astrophysique établit que l'univers s'est constitué par dilatation à partir du big bang.

C'est un mouvement inverse de condensation voire de concrétion[1] qui a abouti à la formation des galaxies, des étoiles et des planètes.

À l'instar de ce qui s'est produit (et se produit encore) à l'échelle du macrocosme (dilatation et condensation), une double dynamique d'expansion et de contraction caractérise le monde du vivant.

Le processus d'accrétion (*i.e.* d'agglomération d'éléments sous l'effet notamment, en astrophysique, de forces gravitationnelles) procède d'un phénomène d'additivité résultant d'une condensation de la matière. À l'opposé sont à l'œuvre des processus de réduction et/ou de séparation. Ainsi, l'attraction s'accompagne d'un mouvement simultané et inverse de répulsion, les deux forces parvenant à un équilibre instable certes, mais un équilibre tout de même. "Comme tous les équilibres du cosmos, comme tous les équilibres de la vie ou de la société, celui-ci évolue. […] Par addition de particules élémentaires, naissent des entités nouvelles, totalement originales, tant il est vrai que le tout est toujours plus que la somme des parties. […] Dès l'origine, le cosmos se révèle à nous dans tous ses éléments comme une entité en continuelle transformation et en perpétuel devenir." (Pelt, p. 17-18.)

Les organisations, appréhendées dans leur dimension organique, c'est-à-dire vivante, procèdent elles aussi de cette logique duale – ou loi dialectique – où croissance et réduction se succèdent voire s'entremêlent.

Comment faire valoir les deux principes au sein des organisations humaines :

- celui de la progression (croissance organique et externe ; *i.e.* par adjonctions successives de nouvelles entités ; forces centripètes) et de la régression (concentration par cessions

1. Concrétion : fait de prendre une consistance plus solide.

d'activités ou de sociétés ; forces centrifuges), concomitantes (simultanées) ou successives (alternantes) ;

- celui de l'unité dans la diversité, d'une hétérogénéité tout à la fois préservée pour sa richesse et contenue afin d'assurer une forme de cohérence ; dès lors que l'on admet qu'ils sont la condition de leur existence et de leur pérennité ?

L'histoire de la matière est annonciatrice de celle du vivant, laquelle constitue un cadre conceptuel et explicatif qui nous paraît pertinent pour comprendre le jeu des forces à l'œuvre au sein des organisations et des systèmes qu'elles constituent avec celles qui peuplent leur environnement.

On le répète : des forces de construction (érection d'une organisation augmentée et donc complexifiée) et de destruction (érosion, dislocation ou fragmentation d'une organisation par séparation de certains de ses éléments d'avec le cœur de l'entreprise) sont continuellement à l'œuvre, modelant sans cesse l'organisation qui dès lors se présente au monde sous un visage en perpétuelle mutation sous l'effet d'une transformation jamais achevée. Cette pulsation ininterrompue signe le cosmos et le vivant.

On retiendra que, sans doute, des périodes d'apaisement sont nécessaires dans ce va-et-vient permanent pour que l'organisation et avant tout ceux qui la constituent puissent reprendre leur souffle et des forces, et jouir (au moins un temps) du nouvel équilibre ainsi atteint.

LA DIALECTIQUE DE L'ORDRE ET DE LA LIBERTÉ

S'adapter, c'est adopter un nouveau mode de vie,
et s'en donner les moyens.
Jean-Marie Pelt, p. 70.

La biologie des organismes rappelle que "de la cellule libre à l'être pluricellulaire, la vie franchit une étape décisive, mais au prix d'un lourd sacrifice pour chaque cellule intégrée dans un organisme complexe : il lui faudra désormais accepter la loi du groupe et renoncer au libre déploiement de toutes les potentialités contenues dans son patrimoine génétique. Le perfectionnement des structures exige des sacrifices."
Jean-Marie Pelt, p. 67.

Concernant l'apparition des premiers êtres pluricellulaires, plusieurs thèses sont en présence, par exemple :

- Thèse de la vive compétition entre bactéries et cellules à noyau : les cellules s'accolent (construction d'organismes par addition et coalescence des cellules, *i.e.* par soudure de deux surfaces en contact) pour faire face au dynamisme des bactéries. Les cellules situées au centre, à l'abri d'une compétition intense et d'une pression sélective, ont pu se développer en se protégeant donc d'une trop grande pression du milieu.
- Thèse botaniste (cf. travaux du botaniste anglais E. J. H. Corner) : "Pour ce qui est des végétaux, les premières véritables organisations pluricellulaires s'élaborent, semble-t-il, avec leurs efforts pour conquérir les littoraux rocheux ou les fonds marins peu profonds. […] La cellule planctonique forme, par divisions successives de sa cellule unique, un tissu cohérent capable de l'ancrer solidement à son support." (Pelt, p. 69.)

Le littoral est ainsi appréhendé comme le lieu du passage de l'unicellulaire au pluricellulaire de la vie végétale.

Extrapolant cette thèse, Pelt rappelle l'une des lois de la vie, selon laquelle "les nouveautés s'élaborent souvent dans les régions frontalières, au confluent de milieux différents s'enrichissant de leurs apports respectifs et opposant des défis aux êtres avec lesquels elles sont confrontées". (Pelt, p. 71.)

L'histoire humaine est elle aussi régie par cette loi universelle en vertu de laquelle l'évolution se fait par la marge. Il suffit d'évoquer, à titre d'exemple, l'apparition et l'expansion du christianisme, né au Proche-Orient, aux confins de l'Empire romain, au sein de territoires ouverts aux influences asiatiques.

L'une et l'autre thèses posent le principe de la réduction partielle de la liberté de l'organisme monocellulaire (inhibition de certaines potentialités) au profit d'une soumission aux lois de l'organisme "supérieur" auquel elle appartient désormais (société plus complexe). Grâce à cet agencement, chacun bénéficie, en contrepartie, de la viabilité et de la stabilité de l'ensemble.

Il en va de même des sociétés humaines élaborées, où une part de l'autonomie de ses éléments constitutifs est abandonnée au profit du groupe, qui peut ainsi assurer sa propre survie et celle de ses parties. La liberté paie un certain tribut à l'ordre et à la protection offerte par l'ensemble constitué en organisation, laquelle bénéficie des "sacrifices" individuellement consentis.

Ceci se vérifie tant à l'échelle du vivant (organismes mono et pluricellulaires), que de l'enfant vis-à-vis de ses parents ou encore à l'échelle des nations. L'histoire de l'humanité est une illustration de l'abdication de (tout ou partie de) la liberté au profit de l'ordre, de la protection, donc de la viabilité.

Deux mouvements ainsi coexistent dans la création d'un organisme ou d'une organisation complexes : un mouvement d'association – qui lui-même repose sur ou entraîne un processus de différenciation et de spécialisation – et un mouvement de perte d'indépendance.

Dans un organisme complexe, comme dans un écosystème, l'autonomie s'analyse en interdépendance.

LA COEXISTENCE DE LA COMPÉTITION ET DE LA COOPÉRATION

La solidarité des hommes est le corollaire invincible de la solidarité des univers.
Victor Hugo

Compétition et coopération, mouvements contradictoires en apparence, se révèlent complémentaires. Si le second ressort des mécanismes de complexification qu'autorisent l'additivité et la symbiose, le premier relève des logiques de tri et d'élimination, ce que Darwin a nommé la sélection naturelle.

Dans une approche toute darwinienne, les mécanismes de sélection naturelle insistent sur l'élimination et la disparition des êtres et organismes les moins forts, les moins aptes, les moins féconds, en un mot les moins adaptés à un environnement et une situation donnés ; en d'autres termes, sur les processus de compétition.

Sans remettre en cause ces processus compétitifs, des travaux plus récents de biologistes s'attachent aux mécanismes d'additivité et de symbiose, c'est-à-dire d'association et de coopération, éminemment créatifs et constructeurs.

Un exemple de coopération archaïque

De la géologie à la biologie, les mécanismes d'accrétion et de concrétion sont à l'œuvre : "Ces molécules (acides aminés, sucres… NDRL), se combinant les unes aux autres, illustrent à nouveau le phénomène d'additivité déjà évoqué pour les atomes, les planètes et les continents. Une fois encore, ce principe est créatif : prennent naissance des molécules lourdes et complexes aux propriétés différentes de celles des molécules de base qui les ont produites en se combinant." (Pelt, p. 39.)

Un exemple de compétition en milieu hostile (i.e. menacé de pénurie)

La trace des organismes les plus anciens remonte
à – 3,5 milliards d'années, comme on le voit sur des roches du Swaziland,
en Afrique du Sud. Ces premiers organismes se nourrirent sans doute
de la soupe primitive (soupe primitive ou "soupe chaude"
selon l'expression du biologiste anglais Haldane qui désignait
par cette terminologie le "bouillon de molécules élaborées
dans l'atmosphère primitive et recueillies dans les océans", NDLR),
qui, peu à peu, s'appauvrit en nutriments par surconsommation.
C'est alors que la vie, menacée de pénurie, réussit un grand coup.
Certains organismes captèrent dans le milieu une molécule verte,
la chlorophylle, et, grâce à elle, réussirent à synthétiser
eux-mêmes leur nourriture – des sucres –
à partir de l'eau et du gaz carbonique dissous dans l'océan.
Jean-Marie Pelt, p. 41.

Par ailleurs, les biologistes évoquent fréquemment le phénomène de répétitivité comme constitutif d'une caractéristique essentielle du monde vivant : les êtres vivants "se reproduisent semblables à eux-mêmes, de génération en génération, par scissiparité (mode de reproduction asexuée par division simple de l'organisme, Dictionnaire Le Robert, NDRL) ou reproduction sexuée" (Pelt, p. 42.)

À ce phénomène s'ajoute celui de l'additivité qui signe le passage d'une structure simple à une structure plus complexe.

Jean-Marie Pelt précise que "l'additivité durable dans le monde de la matière, la symbiose réussie dans celui de la vie, ne sont souvent que la résultante d'une agression ratée, puis régulée". (Pelt, p. 43.)

Le mécanisme de croissance et de développement est aussi celui que l'on retrouve à l'échelle des communautés et groupements animaux et végétaux qui s'organisent en écosystèmes cohérents.

Un tel processus peut être observé dans le monde des entreprises : croissance externe par adjonction d'entités distinctes avec l'objectif de créer ainsi un ensemble mieux adapté à son environnement et plus à même d'assurer la survie des parties et surtout la viabilité de la nouvelle organisation ainsi constituée.

Le paradoxe demeure celui de la croissance précédemment évoqué : plus une organisation croît (notamment par additivité), plus elle se complexifie et plus elle se fragilise.

SI NOUS DEVIONS ALLER PLUS LOIN…

Supériorité de l'altruisme et de l'entraide ?

Pour David S. et Eward O. Wilson, biologistes théoriciens de l'évolution, "l'égoïsme supplante l'altruisme au sein des groupes. Les groupes altruistes supplantent les groupes égoïstes. Tout le reste n'est que commentaire".

En d'autres termes, "dans l'ordre du vivant, des sociétés bactériennes aux sociétés humaines, la coopération est hiérarchiquement supérieure à la compétition".

"Un examen attentif de l'éventail du vivant – des bactéries aux sociétés humaines en passant par les plantes et les animaux – révèle que l'entraide est non seulement partout, mais présente depuis la nuit des temps. C'est simple : tous les êtres vivants sont impliqués dans des relations d'entraide. Tous. L'entraide n'est pas un simple fait divers, c'est un principe du vivant. C'est même un mécanisme de l'évolution du vivant : les organismes qui survivent le mieux aux conditions difficiles ne sont pas les plus forts, ce sont ceux qui arrivent à coopérer." (Servigne, p. 20.)

Le paradigme du don : la réciprocité

Pour l'anthropologue Marcel Mauss, *Essai sur le don* (1924) : "au cœur du rapport social, on trouve non pas le marché, le contrat ou le donnant-donnant, mais […] la triple obligation de donner, recevoir et rendre. Ou, si l'on préfère, la loi de la réciprocité".

Il y a création de richesses dès lors qu'il y a échange, c'est-à-dire lien. La "guerre de tous contre tous", selon l'expression d'un des pères du libéralisme, le philosophe Thomas Hobbes, de ce point de vue là, peut se révéler mortifère et stérile puisque destructrice de liens. La circularité – et l'interdépendance qu'elle suppose – assure la vie.

RÉFÉRENCES

- Jean-Marie Pelt, *De l'univers à l'être, Réflexions sur l'évolution*, Fayard, 1996.
- Pablo Servigne & Gauthier Chapelle, *L'Entraide, l'autre loi de la jungle*, Éditions Les Liens qui libèrent, 2017.

ANNEXE F

PROJET D'E-MAIL SUITE AU SÉMINAIRE DE DÉBUT AVRIL 2018

16 avril 2018

Chers tous,

Je fais suite à notre récent séminaire et souhaite vous réitérer mes remerciements pour vos contributions. Ce moment de partage nous aura – je le crois – permis, d'une part, de mieux comprendre comment chacun appréhende la notion de *business development* et, d'autre part, de mettre en commun une première série d'idées autour de l'implémentation de cette fonction au sein du groupe Altrad.

Mieux définir la mise en œuvre et l'intégration de cette activité, dont les contours et les modalités restent à préciser plus avant, s'inscrit dans le contexte plus général de la transformation du groupe. Comme vous le savez, les récentes acquisitions réalisées par Altrad font de notre société un ensemble pluriel et complexe, en plein essor et engagé sur la voie d'un leadership mondial.

Notre objectif est de consolider et de poursuivre la croissance du groupe. Pour cela, nous devons continuer d'inventer notre avenir et d'engager nos équipes, nos clients actuels et à venir dans une aventure ambitieuse, originale, attrayante et pertinente.

ENSEMBLE, INNOVONS ET CRÉONS "ALTRAD 2020"

"Construire, c'est notre vie" : concevoir et mettre à disposition de l'équipement et de l'outillage pour la construction, accompagner les grands donneurs d'ordre dans le domaine des services à l'industrie, telle est notre mission.

Notre ambition stratégique est de devenir et de rester le partenaire incontournable de nos clients et de leur offrir toujours plus de sécurité, de simplicité, de fiabilité, pour leur permettre de relever avec succès leurs propres défis.

Répondre efficacement à leurs demandes actuelles et anticiper leurs besoins futurs supposent une qualité exemplaire d'écoute et de connaissance de nos marchés. Cela emprunte la voie d'une fonction *business development* à même de soutenir, de manière coordonnée et optimisée, nos efforts de croissance et de conquête de nouveaux territoires.

Quelles sont les prochaines étapes pour poursuivre la réflexion que nous avons engagée ensemble et commencer à envisager les premières phases de l'implémentation d'une nouvelle stratégie de développement ?

Inventons notre projet de transformation et imaginons le futur de nos clients

Vous disposez d'une page blanche pour écrire le projet de transformation et d'organisation du groupe.

- **Pour quoi :** selon vous, quelles sont ses raisons d'être et contribution – unique – au paysage industriel mondial ? En d'autres termes, quelle est la finalité du groupe ? Pour quoi (en deux mots) existe-t-il ? Quelle est son ambition ultime ?
- **Comment :** quelle est la *differentiating value proposition* ou proposition singulière de création de valeur du groupe Altrad dans sa configuration actuelle et pour les années à venir ? Comment Altrad s'y prend-il (ou devrait-il s'y prendre) pour satisfaire son ambition ?
- **Quoi :** concrètement, quelle est l'offre de services du groupe ? Répond-elle de manière satisfaisante aux besoins exprimés de ses clients ? Quels besoins ne sont pas encore satisfaits ? Quels sont ceux que ses clients n'ont pas encore identifiés et que le groupe pourrait mettre à jour et combler avantageusement ? Quelle pourrait être son offre future ?

CAPITALISONS SUR NOS ÉCHANGES DE DÉBUT AVRIL : VOTRE FEEDBACK

Leading question

En quoi – et comment – l'implémentation d'une fonction de *business development* peut-elle :

- compléter et renforcer l'organisation actuelle du groupe ;
- soutenir son projet de réorganisation et se révéler une réponse pertinente à l'ambition d'Altrad ?

Méthodologie

Afin de mettre en place une telle fonction BD intégrée et performante, que suggérez-vous de :

- continuer à faire : que choisiriez-vous de maintenir en l'état ?
- changer : quelles modifications apporteriez-vous et à quoi ?
- arrêter de faire : quelles pratiques actuellement en vigueur au sein du groupe ou de votre société/*progress unit* vous paraissent faire obstacle à une stratégie efficace de BD ?
- initier : quelles nouvelles habitudes de travail, quelles innovations préconiseriez-vous ?

Je vous saurais gré de bien vouloir nous communiquer par retour d'e-mail vos réponses d'ici le (date à compléter).

Vos éclairages et propositions contribueront à la rédaction d'un document de synthèse disponible au mois de juin, lequel servira de fondation à notre séminaire de décembre 2018.

Dès à présent, je vous remercie pour votre contribution.

Mohed Altrad

Executive contribution summary

BD STRATEGY

BD strategy: roadmap for Regional Directors:

- Winning criteria
- Main drivers & focus
- Values & principles
- Organization

- Objective: Deliver sustainable revenue and profit growth but also, one of the aspects indirectly identified by several contributors, make the value of the Altrad brand known (locally and globally).

- Items we had already worked on (excellence, values) to embed the whole BD strategy in Altrad culture.

- This document could serve as a starting point for a more detailed description of each of the points, in particular those relating to the organization of the BD function.

Altrad: Business Development Strategy

ALTRAD

Deliver sustainable revenue and profit growth while increasing the value of the Altrad brand worldwide

Winning criteria

Sales and Marketing Excellence

- Build value of the brand and worldwide reputation
- Construct and maintain first high quality relationship with clients
- Become customer's preferred choice

Operational Excellence
Continuously improve quality and efficiency to deliver the right service/product at the right time, at the right cost and price

Innovation Excellence
Develop good products, services and processes that anticipate and respond to clients' needs

Freeing constructive and successful energies

Main drivers & focus

Customer service and experience
Make Altrad products and services desirable, easy to

Quality

- Deliver industry best products, processes and services
- Ensure safe products and robust services ("zero" risk)

High-value segments
Seize opportunities and compete where Altrad captures the full value of its brand

Mastering complexity
Manage the necessary and eliminate the unneeded

Placing the client at the heart of the strategy

Values & principles

Humanistic approach to conducting business and managing people

- Conviviality
- Courage
- Excellence
- Humility
- Multiculturalism
- Respect
- Solidarity

Nurturing a performing and collaborative environment

- Act with integrity, trust and accountability
- Energize and empower the teams
- Promote collaboration
- Be agile and embrace change
- Focus on people and value creation
- Deliver results

Building a strong, integrated and multicultural culture

Organization

Central BD coordination

- Provide market intelligence, identify opportunities and risk traps, build on relationships, service key clients and manage key accounts
- Ensure connection between BD and Operations, encourage cross-selling opportunities, limit internal competition, share and spread best practices
- Support decentralized strategy, growth and delivery using proper judgment

Matrix and PU based organization

- Minimal layers of management
- Cross-functional, country and region collaboration
- Autonomy

Regional BD implantation and implementation

- Use of local resources for execution
- Raise awareness and engagement of all in BD

Unifying a diverse Group while preserving its nimbleness

ALTRAD
Stratégie de Business Development
Conseil d'administration
20 mars 2018
ALTRAD
ALTRAD
Services

Définition sommaire du *business development* (BD)

ALTRAD

Un levier au service de la survie et de la compétitivité de entreprises

Soutenir la croissance par l'implication de tous

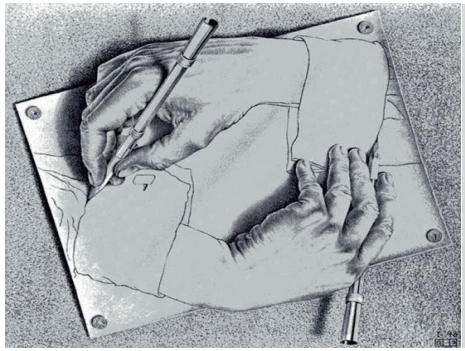
Fonction récemment apparue aux États-Unis, le BD comprend les tâches et les processus contribuant à la **préparation et au soutien de la gestion du développement** et à la mise en œuvre des **opportunités de croissance** au sein d'une entreprise et entre plusieurs organisations

Art de mobiliser les différentes parties prenantes, le *business development* correspond à la **création de valeur à long terme** des organisations par :

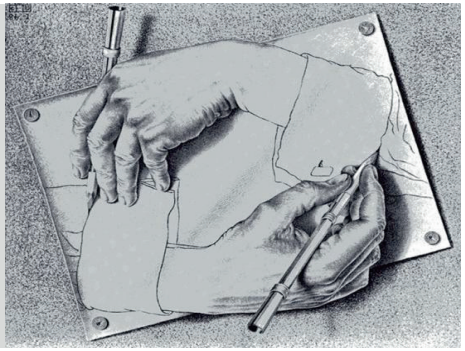
- leurs clients (rétention et attraction de nouveaux clients)
- leurs marchés (expansion de l'offre commerciale par le développement de nouveaux produits et/ou services)
- les relations extérieures (partenariats)

2

Définition sommaire du *business development* (BD)



Une stratégie ambidextre de recherche permanente d'opportunités de croissance



L'innovation et la proximité au service de la satisfaction client

Le BD autorise la conduite simultanée de

- l'orientation produit et de
- l'orientation marché

où deux axes sont concomitamment privilégiés :

La capacité d'innovation

La satisfaction client

Transcendant la logique strictement fonctionnelle (silos), le BD mise sur

- la **collaboration**
- l'**interdépendance**

en faisant travailler ensemble plusieurs services dans l'entreprise.

Pertinence de l'implémentation d'une stratégie BD pour le groupe Altrad

ALTRAD

L'enjeu

La compétitivité du groupe Altrad dans un environnement compétitif, changeant, volatil et imprévisible

Poursuivre et consolider la croissance d'Altrad

Dynamique exponentielle de croissance tant organique que par acquisition du groupe Altrad sur les dernières années

Besoin sans cesse renouvelé

- d'**adéquation optimisée** entre l'offre de l'entreprise et la demande de ses clients/du marché
- de **positionnement concurrentiel** ou de compétitivité

Lutte permanente contre la perte de compétitivité susceptible d'engendrer

- un affaiblissement progressif ou rapide de la croissance
- une baisse de la rentabilité de l'entreprise
- une réduction consécutive de ses capacités d'investissement

4

Promotion d'une approche pragmatique, respectueuse de la culture et des principes de management du groupe Altrad

La théorie darwinienne de la sélection naturelle et de l'évolution

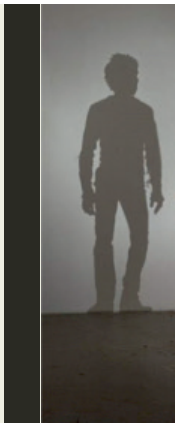
L'évolution biologique des espèces procède d'un mouvement de sélection naturelle et de concurrence vitale.

La croyance
Dans un environnement perçu comme compétitif et où les ressources sont rares et finies, seuls les plus forts, c'est-à-dire les meilleurs compétiteurs, l'emportent.

La conséquence
➔ Certaine hypertrophie de notre culture en compétition
➔ Relative atrophie en générosité, en altruisme, en bienveillance, en solidarité et en coopération

L'originalité

Appréhender le BD comme une traduction organisationnelle et managériale de la théorie de l'évolution



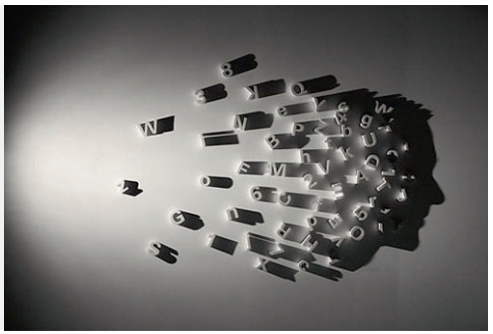
5

Promotion d'une approche pragmatique, respectueuse de la culture et des principes de management du groupe Altrad

ALTRAD

L'agilité

Combiner coopération et compétition pour optimiser l'adaptabilité du groupe et la pertinence de sa stratégie



Les résultats des études récentes

Ce n'est pas la seule compétition qui est à l'œuvre dans les processus de survie des espèces et des organisations, mais bien l'alternance, voire la concomitance de la compétition et de la coopération qui créent les conditions de l'apparition et du maintien de la vie des végétaux, des êtres et des communautés.

De la formation de l'univers (macrocosme) à l'homme (microcosme)

3

mécanismes expliquent et influencent les mouvements qui ont parcouru le monde du vivant

- l'**unité** dans la **diversité**
- la dialectique permanente de l'**ordre** et de la **liberté**
- la coexistence de la **compétition** et de la **coopération**

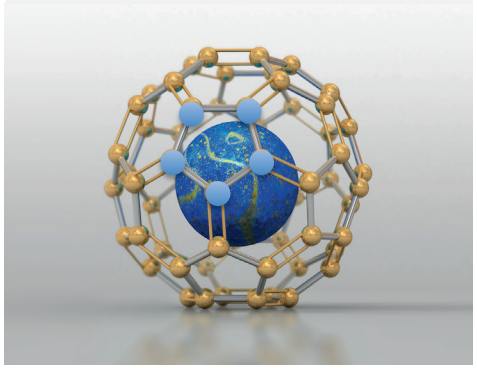
6

Promotion d'une approche pragmatique, respectueuse de la culture et des principes de management du groupe Altrad

ALTRAD

La solution

Imaginer une approche stratégique du succès, originale et personnalisée



Une méthodologie de collaboration depuis la conception jusqu'à l'implémentation

1. Réflexions simultanées au niveau de la holding et des Progress Units
2. Consolidation et sélection des idées et solutions envisagées dans le respect de la culture et des principes de management du groupe

ÉTAPE 1
Séminaire Altrad 2017
Réflexion collective autour de la notion de croissance

ÉTAPE 2
Identification de la notion de BD comme stratégie pertinente pour la consolidation de la croissance du groupe

ÉTAPE 3
Février-mars 2018
Sollicitation de l'ensemble des responsables de PU pour recueillir leur input quant à la définition et l'implémentation d'une stratégie de BD pour le groupe

ÉTAPE 4
Avril 2018
Séminaire de présentation et de réflexion collective

ÉTAPE 5
Séminaire Altrad 2018
Présentation des premières conclusions & propositions et poursuite de la réflexion collective avant implémentation

7

Premiers éléments de conclusion

ALTRAD

Deliver sustainable revenue and profit growth while increasing the value of the Altrad brand worldwide

Winning criteria

Sales & Marketing Excellence

- Build value of the brand & worldwide reputation
- Construct & maintain first quality relationship with clients
- Become customer's preferred choice

Operational Excellence
Continuously improve quality & efficiency to deliver the right service/product at the right time & at the right cost & price

Innovation Excellence
Develop good products, services & processes that anticipate & respond to clients' needs

Freeing constructive and successful energies

Main drivers & focus

Customer service & experience
Make Altrad products & services desirable, easy to access and recommend

High-value segments
Seize opportunities & compete where Altrad captures the full value of its brand

Quality

- Deliver industry best products, processes & services
- Ensure safe products & robust services (Risk "zero")

Mastering complexity
Manage the necessary & eliminate the unneeded

Placing the client at the heart of the strategy

Values & principles

Humanistic approach to conducting business and managing people

- Conviviality
- Courage
- Excellence
- Humility
- Multiculturalism
- Respect
- Solidarity

Nurturing a performing & collaborative environment

- Act with integrity, trust & accountability
- Energize & empower the teams
- Promote collaboration
- Be agile & embrace change
- Focus on people & value creation
- Deliver results

Building a strong, integrated & multicultural culture

Organization

Central BD coordination

- Provide market intelligence, identify opportunities & risk traps, build on relationships, service key clients & manage key accounts
- Ensure connection between BD & Operations, encourage cross-selling opportunities, limit internal competition, share & spread best practices
- Support decentralized strategy, growth & delivery using proper judgment

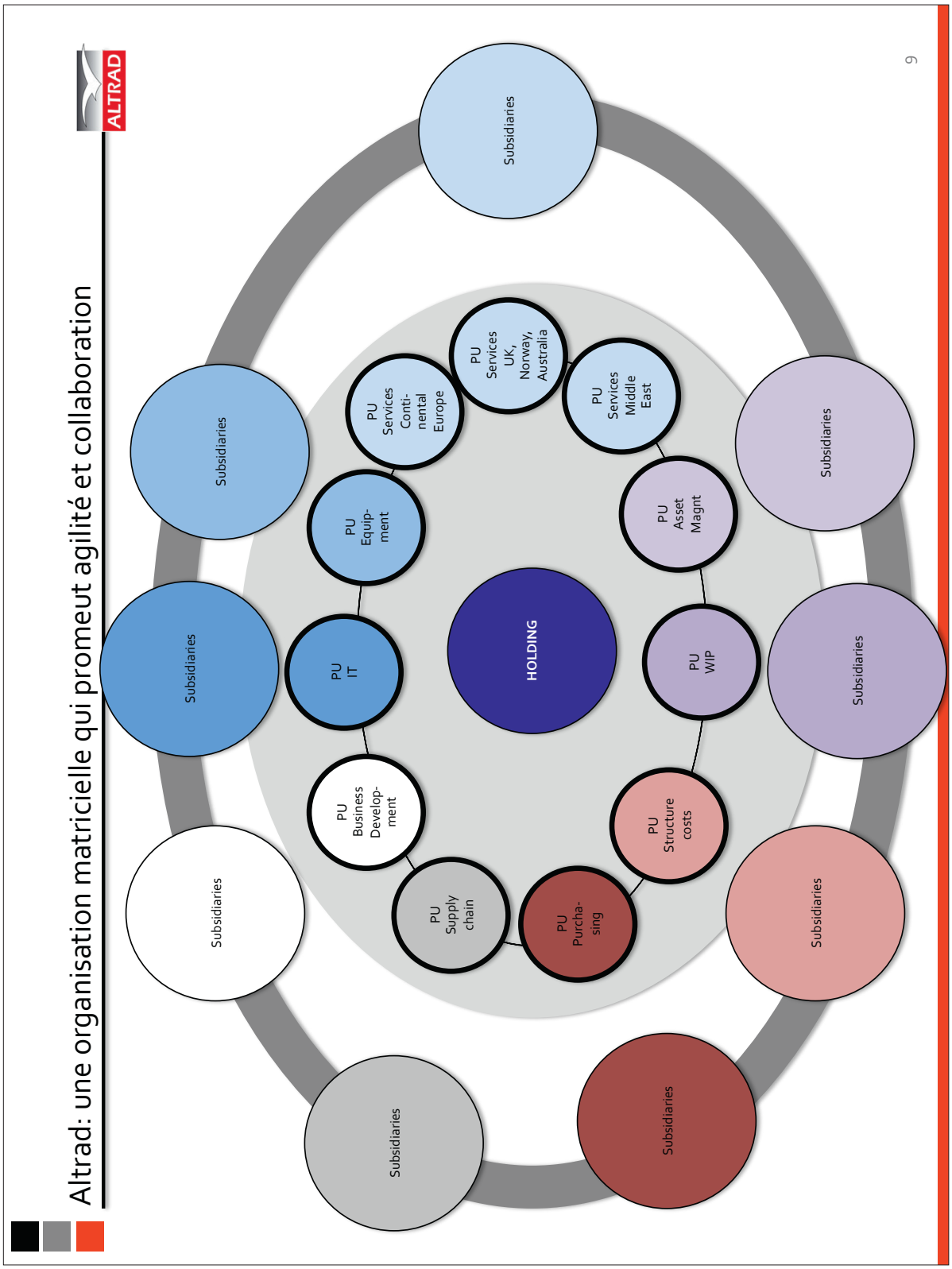
Matrix and PU based organization

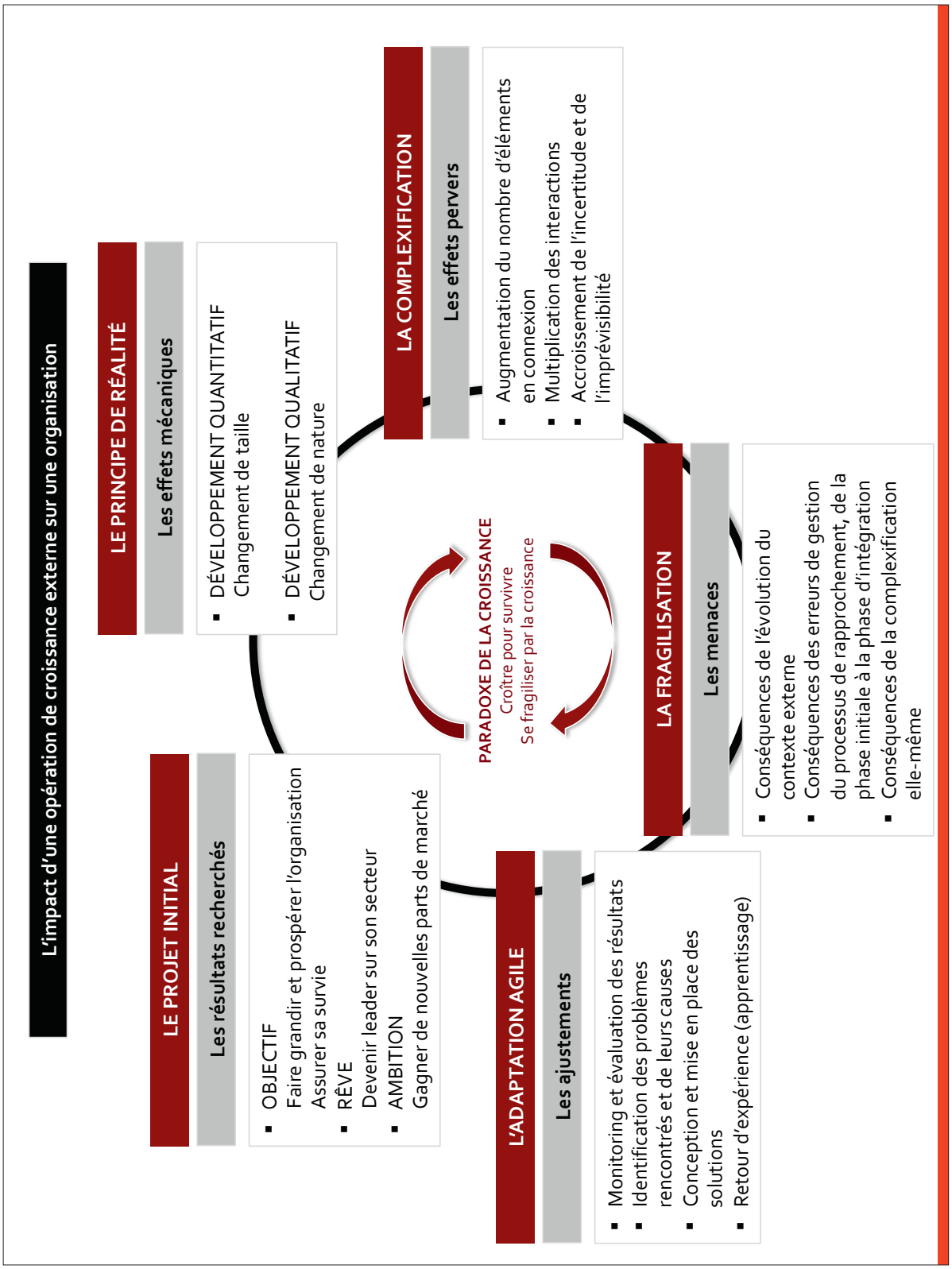
- Minimal layers of management
- Cross-functional, country and region collaboration
- Autonomy

Regional BD implantation & implementation

- Use of local resources for execution
- Raise awareness & engagement of all in BD

Unifying a diverse Group while preserving its nimbleness


Altrad: une organisation matricielle qui promeut agilité et collaboration
ALTRAD
HOLDING
PU IT
PU Equip-ment
PU Services Conti-nental Europe
PU Services UK, Norway, Australia
PU Services Middle East
PU Asset Magnt
PU WIP
PU Structure costs
PU Purcha-sing
PU Supply chain
PU Business Develop-ment
Subsidiaries
Subsidiaries
Subsidiaries
Subsidiaries
Subsidiaries
Subsidiaries
Subsidiaries
Subsidiaries
Subsidiaries
9


L'impact d'une opération de croissance externe sur une organisation
LE PROJET INITIAL
Les résultats recherchés
OBJECTIF
Faire grandir et prospérer l'organisation
Assurer sa survie
RÊVE
Devenir leader sur son secteur
AMBITION
Gagner de nouvelles parts de marché
LE PRINCIPE DE RÉALITÉ
Les effets mécaniques
DÉVELOPPEMENT QUANTITATIF
Changement de taille
DÉVELOPPEMENT QUALITATIF
Changement de nature
LA COMPLEXIFICATION
Les effets pervers
Augmentation du nombre d'éléments en connexion
Multiplication des interactions
Accroissement de l'incertitude et de l'imprévisibilité
PARADOXE DE LA CROISSANCE
Croître pour survivre
Se fragiliser par la croissance
L'ADAPTATION AGILE
Les ajustements
Monitoring et évaluation des résultats
Identification des problèmes rencontrés et de leurs causes
Conception et mise en place des solutions
Retour d'expérience (apprentissage)
LA FRAGILISATION
Les menaces
Conséquences de l'évolution du contexte externe
Conséquences des erreurs de gestion du processus de rapprochement, de la phase initiale à la phase d'intégration
Conséquences de la complexification elle-même

Les enjeux prioritaires du groupe

RÉUSSIR NOTRE CROISSANCE

Croissance interne
- Contrôle des coûts
- Minimisation du CAPEX
- Rationalisation des processus
- Innovation en termes de produits, de services, de communication et de pratiques opérationnelles et commerciales
- Acquisition de nouvelles parts de marché sur nos métiers historiques

Croissance externe
- Nouveaux partenaires, nouveaux marchés
- Poursuite des acquisitions stratégiques
- Atteinte de la taille critique

SÉCURISER LES MARGES ET AUGMENTER LE CASHFLOW

PRÉSERVER LA CULTURE ET CÉLÉBRER NOTRE DIVERSITÉ

"La diversité est le trésor de l'unité humaine; l'unité est le trésor de la diversité humaine"
(Edgar Morin, *La Voie, Pour l'avenir de l'humanité*, Fayard, 2011)

Communiquer – encore et toujours – sur les valeurs humanistes du groupe
- Convivialité, courage, humilité, respect et solidarité
- Intégrité et loyauté, honnêteté et confiance, liberté et passion, multiculturalisme, cohésion et esprit d'équipe, autonomie et audace entrepreneuriale, changement et flexibilité.

Repenser le branding d'Altrad pour affirmer l'homogénéité du groupe et renforcer la notoriété de la marque sur tous ses marchés

UN GROUPE UNITAIRE BIEN QUE PLURIEL

VALORISER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Promouvoir et renforcer l'excellence opérationnelle, facteur essentiel de création de la confiance que nous accordent nos clients
- Réaffirmer la valeur d'excellence à tous les niveaux de l'organisation
- Incrémenter le niveau des compétences pour accompagner le développement du business par le biais de l'acquisition de talents nouveaux, de formation interne, de coaching, de partage des meilleures pratiques, de développement "*on the job*", de processus de "*on boarding*" soignés…
- Accroître la qualité de la communication interne et de la collaboration afin de garantir les meilleurs alignement et compréhension des responsabilités respectives et des objectifs communs/particuliers

Créer des centres d'excellence
- Recenser les meilleures pratiques, processus opérationnels et solutions en vue de leur partage et diffusion au sein du groupe
- Accroître l'apprentissage organisationnel (entreprise auto-apprenante) (KPIs, évaluations, feedbacks…)

INSPIRER UNE CONFIANCE OPTIMALE

CRÉER DE LA VALEUR À TOUS LES NIVEAUX DU GROUPE

Assurer la survie de l'entreprise et créer les conditions de sa croissance profitable et durable par le gain de compétitivité
- Recherche de l'impact optimal par le développement d'une entreprise signifiante sur ses marchés

Innover
- Adéquation optimisée et agile entre l'offre et les demandes/ attentes/exigences des clients/du marché en partant des besoins des clients (veille stratégique, dispositif interne de mutualisation des informations, idées et solutions)
- Anticiper et précéder les attentes de nos clients en imaginant le futur et en les enrôlant dans la vision du groupe Altrad

Valoriser et faire vivre la notion de coopétition
(compétition ET collaboration)

AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ ET LA PROFITABILITÉ

Les enjeux prioritaires du groupe

GARANTIR LA SÉCURITÉ ET L'ÉTHIQUE

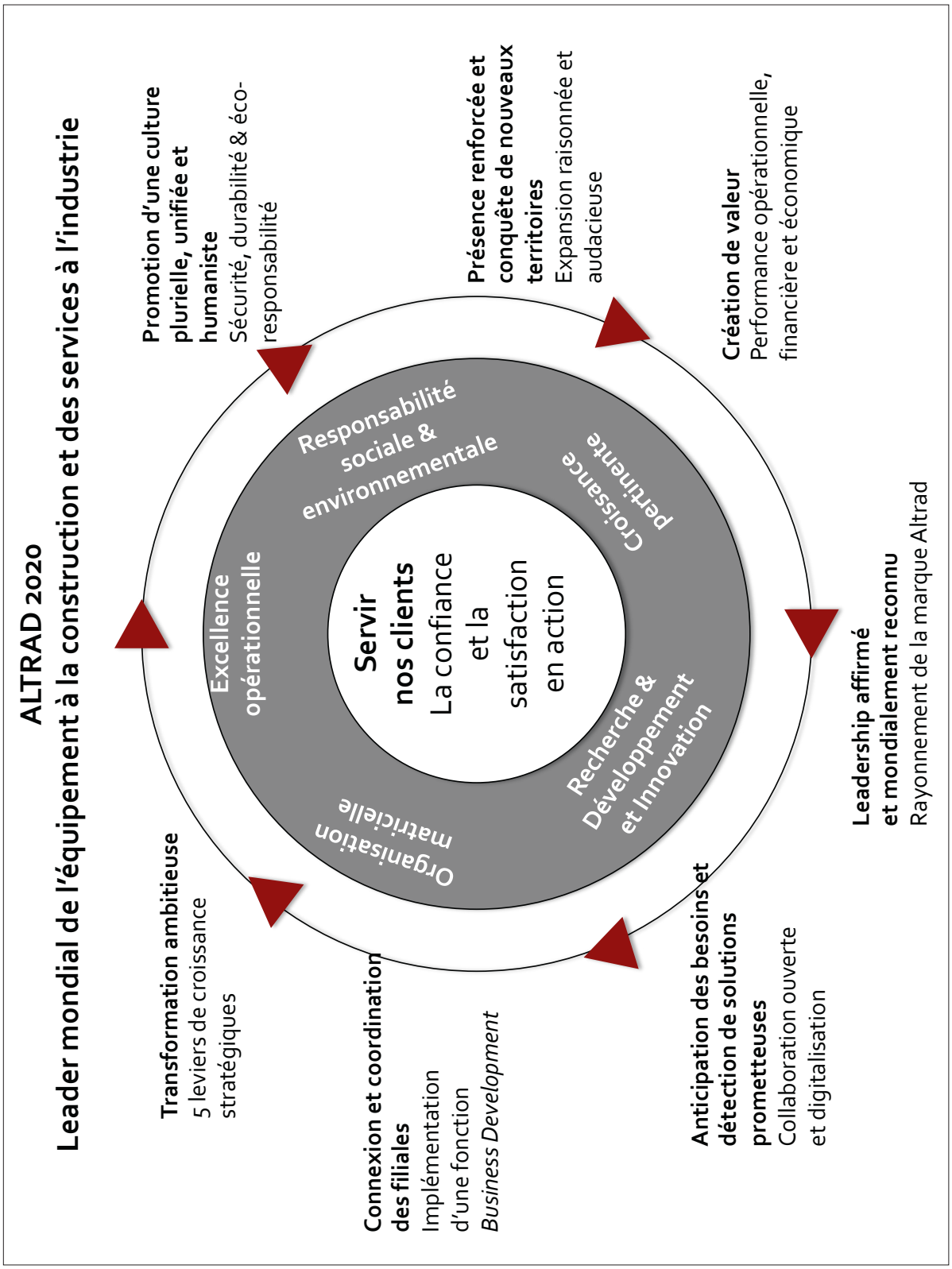
Promouvoir un comportement et une conduite irréprochables et développer une culture de conformité

- Respect attentif de la déontologie et des valeurs internes
- Respect de la légalité et des règles en matière de droit de la concurrence
- Prévention de la corruption
- Mise en place d'un programme de conformité et d'équipes dédiées à tous les niveaux du groupe (formation, *best practices*…)

Implémenter le plus haut niveau de sécurité
des installations, des biens, des systèmes afin d'offrir à nos clients et nos collaborateurs un environnement sûr et fiable

Encourager l'écoresponsabilité dans une logique de durabilité
étendue à l'ensemble de nos produits et services

CONSTRUIRE UN MONDE SÛR ET RESPONSABLE


ALTRAD 2020
Leader mondial de l'équipement à la construction et des services à l'industrie
Transformation ambitieuse
5 leviers de croissance stratégiques
Promotion d'une culture plurielle, unifiée et humaniste
Sécurité, durabilité & éco-responsabilité
Présence renforcée et conquête de nouveaux territoires
Expansion raisonnée et audacieuse
Création de valeur
Performance opérationnelle, financière et économique
Leadership affirmé et mondialement reconnu
Rayonnement de la marque Altrad
Anticipation des besoins et détection de solutions prometteuses
Collaboration ouverte et digitalisation
Connexion et coordination des filiales
Implémentation d'une fonction *Business Development*
Excellence opérationnelle
Responsabilité sociale & environnementale
Croissance pertinente
Recherche & Développement et Innovation
Organisation matricielle
Servir nos clients
La confiance et la satisfaction en action

Capitaliser sur la réussite du MHR et du XV de France

COURAGE

Nous sommes désireux de nous surpasser, de repousser nos limites, d'innover et d'explorer de nouvelles manières de penser et de travailler.

Ce que nous faisons n'est pas simple : nous sommes des entrepreneurs; à ce titre, nous prenons des risques et relevons des défis en permanence.

Notre objectif est toujours d'atteindre les meilleurs résultats, quelles que soient les difficultés rencontrées.

SOLIDARITÉ

La solidarité parle de travail d'équipe et de fiabilité.

Nous collaborons et contribuons aux différents projets que nous engageons en partageant nos idées et les opportunités, notre savoir, notre savoir-faire et nos ressources.

Nous nous soutenons les uns les autres et défendons chacun justement.

Nous cultivons des relations ouvertes et collaboratives et plaçons le bien commun au-dessus des intérêts personnels.

RESPECT

Nous prenons et acceptons nos responsabilités collectives et individuelles afin de nous prémunir contre toute situation susceptible de menacer la santé et la sécurité de chacun et de notre environnement de travail.

Nous traitons chaque personne avec considération.

Dans la conduite de nos affaires, nous agissons en accord avec les plus hauts standards de transparence, d'intégrité et d'honnêteté.

Nous cultivons un sens élevé des responsabilités à l'égard de toutes les parties prenantes du groupe et de l'environnement dans lequel nous travaillons.

HUMILITÉ

Nous sommes ouverts à différents points de vue et sommes convaincus que nous pouvons apprendre de tous, de tout, partout.

Nous agissons et dirigeons dans le souci de l'inclusion.

Nous apprenons de nos erreurs comme de nos succès et gardons nos compétiteurs dans la plus haute estime, sans jamais les sous-estimer.

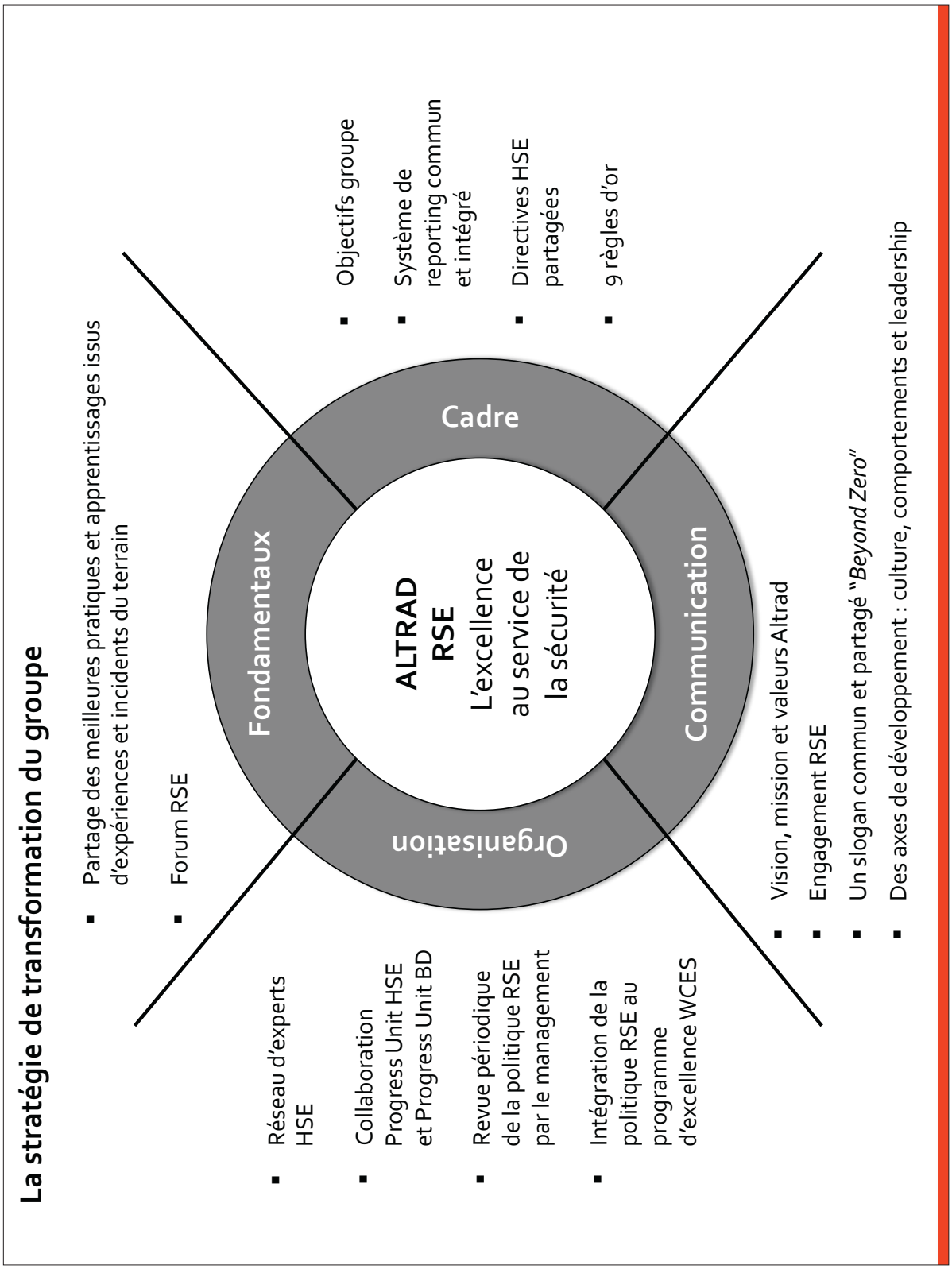
À l'occasion de chaque projet, nous recherchons et offrons un feedback sincère et constructif pour atteindre nos objectifs par l'amélioration continue.

CONVIVIALITÉ

Au quotidien, nous nous efforçons de créer un environnement de travail à l'image de nos équipes et de leur culture, fondé sur l'engagement et l'ouverture d'esprit.

Ensemble, nous favorisons le partage et la collaboration dans la convivialité.

Nous célébrons le succès et combinons excellence et travail d'équipe cross-fonctionnel afin de produire des idées originales et ambitieuses et des résultats exceptionnels.


La stratégie de transformation du groupe
Fondamentaux
Partage des meilleures pratiques et apprentissages issus d'expériences et incidents du terrain
Forum RSE
Cadre
Objectifs groupe
Système de reporting commun et intégré
Directives HSE partagées
9 règles d'or
ALTRAD
RSE
L'excellence au service de la sécurité
Organisation
Réseau d'experts HSE
Collaboration Progress Unit HSE et Progress Unit BD
Revue périodique de la politique RSE par le management
Intégration de la politique RSE au programme d'excellence WCES
Communication
Vision, mission et valeurs Altrad
Engagement RSE
Un slogan commun et partagé "Beyond Zero"
Des axes de développement : culture, comportements et leadership

Les 5 leviers stratégiques

1 - EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Honorer l'excellence opérationnelle à tous les niveaux de la chaîne de valeur

- en se concentrant sur les fondamentaux industriels de sécurité, de fiabilité et de durabilité
- en attirant, développant et retenant des collaborateurs passionnés et compétents dans leur domaine d'activité
- en mettant en place une expérience client hors pair tout au long de la relation commerciale
- en engageant l'ensemble des partenaires et collaborateurs dans une vision stratégique claire et ambitieuse
- en accélérant la conversion digitale sur l'ensemble de nos opérations
- en renforçant la cohérence, la notoriété et la visibilité de la marque Altrad

LA SATISFACTION DE NOS CLIENTS : CAP ET BOUSSOLE

2 – POLITIQUE RSE DU GROUPE

Promouvoir une politique RSE ambitieuse et exemplaire

- en développant la culture RSE au sein du groupe et en engageant chacun dans la mise en œuvre de cette valeur et la satisfaction de cet objectif
- en gérant la performance globale à l'aune de la sécurité
- en mettant en place des indicateurs avancés et des processus de détection et de correction des risques
- en adaptant les conditions de travail de nos collaborateurs afin d'offrir un niveau exemplaire et adaptatif de sécurité et de bien-être tout en réduisant l'impact sur l'environnement
- en promouvant des produits et services sûrs, fiables et de qualité irréprochable afin d'offrir à nos collaborateurs, nos partenaires et nos clients un niveau optimal de satisfaction et de sécurité
- en respectant les normes et standards internationaux et en validant la conformité de nos opérations aux standards qualité internationalement reconnus (ISO 9001, OHSAS 18001 & ISO 14001)
- en engageant le groupe vers une écoresponsabilité toujours plus ambitieuse afin de garantir le respect de l'environnement aujourd'hui et demain.
- en honorant les valeurs humanistes d'Altrad par la mise en œuvre des pratiques commerciales, financières et managériales les plus vertueuses, dans le strict respect de la légalité et de la déontologie

UNE CULTURE D'EXCELLENCE

3 – PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS

Investir avec discernement pour réussir la croissance du groupe Altrad

- en engageant le groupe dans une stratégie de développement raisonné et maîtrisé, à même de préserver les relations historiques et gagnantes avec nos clients
- en identifiant les meilleures opportunités de développement organique et externe grâce à une organisation solidement implantée localement, crédible internationalement et à une collaboration interne optimisée
- en équilibrant les risques région par région, des activités existantes aux nouveaux projets pour préserver rentabilité et compétitivité
- en se concentrant sur les activités où nous sommes les plus performants

ALTRAD : LEADER INCONTESTÉ SUR SES MARCHÉS

Les 5 leviers stratégiques

4 – INNOVATION OUVERTE

Accélérer l'innovation produits, services, processus

- en approfondissant les investissements dans la R&D
- en encourageant une innovation ouverte qui s'appuie sur la recherche scientifique, l'expérience client et une collaboration renforcée à même de favoriser le partage des meilleures pratiques et la détection des solutions les plus prometteuses
- en accélérant la transformation digitale du groupe
- en refondant le site internet du groupe afin de clarifier l'image d'Altrad, d'accroître sa notoriété et de développer une communication de proximité et de qualité avec l'ensemble des partenaires

ALTRAD 3.0

5 – ORGANISATION MATRICIELLE

Renforcer la proximité avec nos clients et assurer la délivrance de produits et services d'excellence

- en consolidant l'organisation matricielle du groupe par la création d'une Progress Unit dédiée au *Business Development*, à même :
  - de définir et imprimer la stratégie de croissance du groupe
  - d'identifier les opportunités de développement
  - de mener un dialogue fructueux avec l'ensemble des parties prenantes en prise avec la réalité des marchés
  - de coordonner les initiatives commerciales menées localement et régionalement
  - d'unifier les politiques et processus stratégiques et opérationnels
- en clarifiant les rôles et responsabilités des filiales, Progress Units et de la holding afin notamment d'améliorer le processus décisionnel

UNE ORGANISATION AGILE, COHÉRENTE ET COORDONNÉE

Capitaliser sur la réussite du MHR et des sportifs de haut niveau

CÉLÉBRER LE SUCCÈS ET INSPIRER L'EXCELLENCE

Développer une stratégie de communication et de promotion de la marque Altrad en capitalisant sur la réussite de sportifs et personnalités reconnus et admirés qui incarnent les valeurs du groupe

INVITATION VIP À DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS D'ENVERGURE NATIONALE ET MONDIALE

- Invitation individuelle ou collective à l'occasion de rencontres sportives prestigieuses et emblématiques
  - Rugby (loge présidentielle) : match du TOP14, championnats…
  - Tennis: Roland-Garros
  - Jeux olympiques et para-olympiques
  - Championnats d'athlétisme…
- Rencontres personnalisées et exclusives avec les joueurs à l'issue du match
- Cadeaux symboliques (ballons et maillots signés, vin daté du jour de l'événement …)

CRÉATION D'ÉVÉNEMENTS UNIQUES ET PRIVILÉGIÉS
auxquels sont invités sportifs et/ou personnalités et clients

- Lancement d'un nouveau produit ou célébration d'une nouvelle acquisition
- Organisation de conférences sur un sujet d'actualité "business" donné
- Création de séminaires thématiques
- Invitation de clients spécifiques à un séminaire d'entreprise du groupe
- Organisation d'un séjour thématique
- Création d'un nouvel événement sportif ou éducatif ("marathon de l'innovation"…)

CRÉATION DE STRUCTURES AD HOC DÉDIÉES ET DE COMPÉTITIONS
auxquelles participent des collaborateurs du groupe, des clients et des personnalités du monde économique, scientifique, universitaire, sportif (participation active, sponsoring, mécénat, interventions ponctuelles…)

- Création de laboratoires de recherche et de développement sur le mode de l'innovation ouverte
- Création d'une association à but philanthropique ou humanitaire
- Création d'un centre de formation original (école de management innovante, centre de formation dédié à un public particulier…)
- Création d'une pépinière d'entreprises
- Création d'un prix/concours (innovation, entreprendre…) à l'échelle nationale voire internationale

Capitaliser sur la réussite du MHR et des sportifs de haut niveau

LES JOURNÉES PASSION & RÉFLEXION D'ALTRAD

CONFÉRENCE	TABLES RONDES	ÉVÉNEMENT SPORTIF	SOIRÉE FESTIVE
Une thématique inspirante	**Des débats constructifs**	**Un événement de prestige**	**Une célébration conviviale**
Conférence animée par un *keynote speaker* de renommée nationale ou d'envergure internationale, issu du monde sportif, scientifique, universitaire, artistique, business, politique…	Série de tables rondes facilitées par des directeurs du groupe, mêlant clients, collaborateurs et autres partenaires, et déclinant le thème de la journée en plusieurs questions et sujets	Une rencontre du monde de l'ovalie MHR Équipe de France Autres événements sportifs de prestige	Cocktail, dîner, spectacle, rencontre avec l'équipe dirigeante du groupe et les sportifs du réseau Altrad…
Exemples de thèmes La résilience Le courage La passion, moteur de succès ? La diversité, clé de l'innovation ? etc.			
Illustration du thème au travers de films réalisés au sein du groupe Altrad			

Qualité et pertinence des investissements

ÉTAPES PRINCIPALES

1

IDENTIFICATION

Détection des opportunités d'investissement soit au niveau local ou régional, soit au niveau de la Progress Unit BD, soit au niveau de la holding

Première étape de réflexion menée au sein de la PU BD en vue de l'établissement d'une short list

2

SÉLECTION ET MISE EN ŒUVRE

Le comité de sélection composé du président, du directeur général et des membres de la PU BD

- Analyse la ou les opportunités et la création de valeur escomptée
- alloue les ressources d'étude approfondie de faisabilité
- valide la pertinence du projet et sa conformité avec le plan stratégique

3

REVUE DES INVESTISSEMENTS

- Constitution d'une équipe projet dédiée pour piloter le projet
- Suivi des investissements par les comités de revue des investissements organisés au niveau local/ régional et comprenant un membre au moins de la PU BD

ÉQUIPES IMPLIQUÉES

Équipes de développement commercial
En amont du projet
Commerciaux des filiales et régionaux
Responsables des filiales

Comité de sélection
Composé du président du groupe, du directeur général, des membres de la PU, le responsable de la PU régionale concernée

Équipes d'ingénierie
Élaboration de la solution technique
Évaluation du montant d'investissement induit

Équipes fusions & acquisitions
Experts financiers, juridiques et stratégiques internes et externes
Vérification de la viabilité du projet et de sa rentabilité potentielle

Équipes opérationnelles
Pilotage du projet en collaboration
avec l'ensemble des parties prenantes au projet

COMMUNICATION ET DIALOGUE PERMANENTS

Tout au long du projet, de son initiation à la revue de son succès, en passant par l'implémentation, les personnes associées échangent entre elles (intranet, reporting, réunions régulières…) et assurent un dialogue permanent et transparent avec le client afin :

- d'ajuster en continu le projet aux enjeux
- de piloter les risques inhérents au projet
- d'assurer les bénéfices opérationnels et financiers immédiats, à moyen et long terme

Qualité et pertinence des investissements

DES CRITÈRES DE SÉLECTION EXIGEANTS, CLAIRS ET MULTIPLES

Cohérence de l'investissement
Pertinence de l'acquisition de la cible vis-à-vis de la stratégie du groupe (acquisition de compétences indispensables, de métiers à même de compléter l'offre du groupe…)

Point de vigilance
Timing
Intégration de la nouvelle entité dans la culture du groupe

Localisation géographique
Opportunité de renforcement d'un positionnement existant ou de pénétration d'un nouveau territoire

Activité novatrice
Identification d'un métier, service ou produit à même d'ajouter une plus-value au portefeuille d'activités du groupe

Point de vigilance
Identifier les synergies éventuelles
Éviter la compétition interne ou le cannibalisme de certaines de nos activités existantes

Qualité de l'investissement
Évaluation de la cible et du coût total de l'opération par l'analyse précise des indicateurs financiers (profitabilité, éléments financiers du groupe …)

Point de vigilance
Définition du juste prix
Montage financier adéquat à même de limiter les tensions financières du groupe (endettement, cash-flow…)

Responsabilité sociale, sécurité et éthique
Exigence absolue de respect de la légalité et des valeurs du groupe

Préserver la structure actuelle, agile et adaptative

FILIALES

Un rôle essentiellement opérationnel au cœur du développement local

Les directeurs des filiales
- dirigent, animent et coachent leurs équipes
- gèrent la relation avec leur portefeuille client
- développent et commercialisent les produits et services de leur entité
- définissent et exécutent le budget fixé et approuvé
- ont en charge l'atteinte des objectifs budgétaires fixés (EBITDA et FCF)
- alimentent la base de données clients/ prospects
- participent au respect de la zone rouge
- promeuvent les valeurs du groupe et la marque Altrad

PROGRESS UNITS

Un rôle de gestion et de coordination Une approche unifiée des territoires régionaux et des thématiques transverses

Les PU managers
- gèrent les thématiques et projets correspondant à chacune des PU
- supervisent les activités d'un portefeuille d'une quinzaine de filiales, regroupées par régions géographiques, afin de coordonner leurs projets
- pilotent et organisent l'interaction des services de la holding et des PU avec la région et les filiales
- fixent les objectifs budgétaires en coordination avec la BD centrale et les directeurs des PU/régions concernées et contrôlent leur réalisation (CA, EBITDA, free cash-flow…)
- contrôlent la juste attribution et mise à disposition des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs
- valident les demandes zone rouge dans le respect des budgets adoptés
- promeuvent les valeurs du groupe et la marque Altrad

HOLDING

Un rôle de direction centrale et de supervision au service de l'ensemble du groupe

La holding
- élabore la vision du groupe en collaboration avec la BD centrale et l'équipe de direction
- définit la stratégie du groupe
- assume la direction générale du groupe et les fonctions transverses, administratives et de support (comptabilité, consolidation, achats, finances, ressources humaines, etc.)
- promeut les valeurs du groupe et la marque Altrad

Processus décisionnel

Décisions au périmètre plus spécifiquement circonscrit aux filiales (marché, client, territoire, produits, services) pouvant être analysées et appliquées localement

Décisions fréquentes et/ou régionales requérant un dialogue cross-fonctionnel et un niveau élevé de collaboration

Grandes décisions, aux enjeux majeurs Association de l'équipe de direction à la réflexion

Altrad: Business Development Strategy

Deliver sustainable revenue and profit growth while increasing the value of the Altrad brand worldwide

Winning criteria

Sales & Marketing Excellence

- Build value of the brand & worldwide reputation
- Construct & maintain first quality relationship with clients
- Become customer's preferred choice

Operational Excellence
Continuously improve quality & efficiency to deliver the right service/product at the right time & at the right cost & price

Innovation Excellence
Develop good products, services & processes that anticipate & respond to clients' needs

Freeing constructive and successful energies

Main drivers & focus

Customer service & experience
Make Altrad products & services desirable, easy to access and recommend

High-value segments
Seize opportunities & compete where Altrad captures the full value of its brand

Quality

- Deliver industry best products, processes & services
- Ensure safe products & robust services ("zero" risk)

Mastering complexity
Manage the necessary & eliminate the unneeded

Placing the client at the heart of the strategy

Values & principles

Humanistic approach to conducting business and managing people

- Conviviality
- Courage
- Excellence
- Humility
- Multiculturalism
- Respect
- Solidarity

Nurturing a performing & collaborative environment

- Act with integrity, trust & accountability
- Energize & empower the teams
- Promote collaboration
- Be agile & embrace change
- Focus on people & value creation
- Deliver results

Building a strong, integrated & multicultural culture

Organization

Central BD coordination

- Provide market intelligence, identify opportunities & risk traps, build on relationships, service key clients & manage key accounts
- Ensure connection between BD & Operations, encourage cross-selling opportunities, limit internal competition, share & spread best practices
- Support decentralized strategy, growth & delivery using proper judgment

Matrix and PU based organization

- Minimal layers of management
- Cross-functional, country and region collaboration
- Autonomy

Regional BD implantation & implementation

- Use of local resources for execution
- Raise awareness & engagement of all in BD

Unifying a diverse Group while preserving its nimbleness

Organigramme Services – "Version classique"

Business Development Services

Central Business Development / CBD

Mr. X	Mr. Y	Mr. Y	Mr. Z

Business Development / BD

M Bella JL Chassagne B Lejeune M Petri J Vanderstaeten	D Fitzsimons T Hellum S Hicks P Somers	S Conolly N Morgan	S MC Lean N Sadler S Skea	JL Chassagne C Tisserand J Vanderstaeten

Country

France	Spain	Benelux	Germany	Norway	UK & Ireland	Middle East	Asia	Australia	Africa
L Larguier B Lejeune	L Larguier	L Larguier J Vanderstraeten	L Larguier J Vanderstraeten	P Somers	P Somers	L Lopez	F Aumar	P Somers	C Tisserand

Progress Unit / PU

Local Managers

B Lejeune F Quendec JM Vasselin	M Bella	P Breyne D Charlier Y Mooren	T Appel U Denecke A Steiner	T Hellum	J Atkinson D Fitzsimons S Hicks T Jester M Pettigrew T Walker	I Ahmadov J Alderson S Chopra P Cockrill S Conolly N Kareh I Mahmood N Morgan R Vers Singh Mr X (substitute L Burgess)	F Aumar C Darren SG Cheng J Henderson G Tan D Verschenko D Yin	A Gordon N Sadler S Skea	K Canungue K Djelloul A Faucher M Grégoire J Hallali C Tisserand

Des hommes et des femmes clés

3 axes principaux de responsabilités

1

Définir le plan de croissance de l'organisation en collaboration avec la direction de l'entreprise

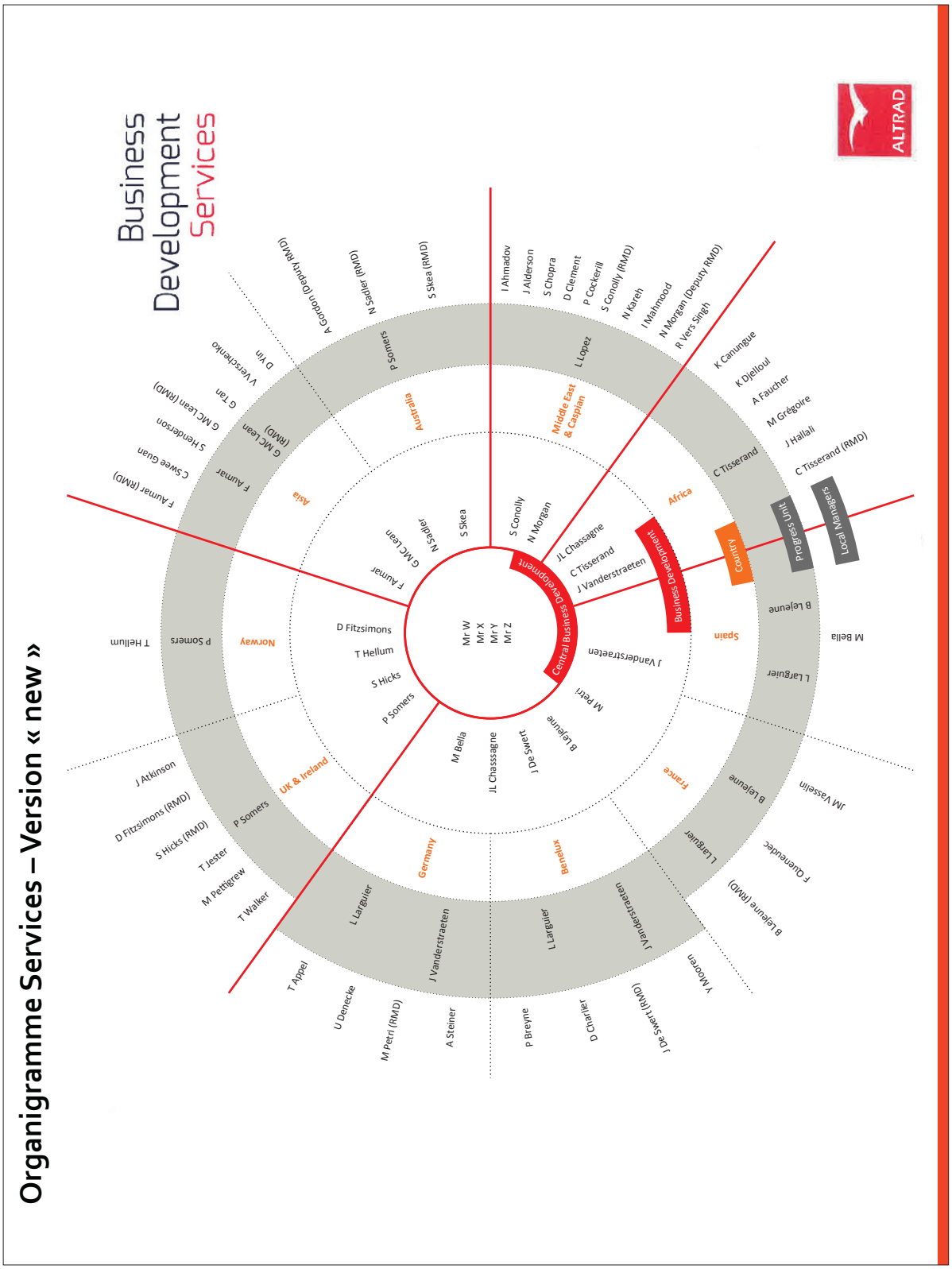
2

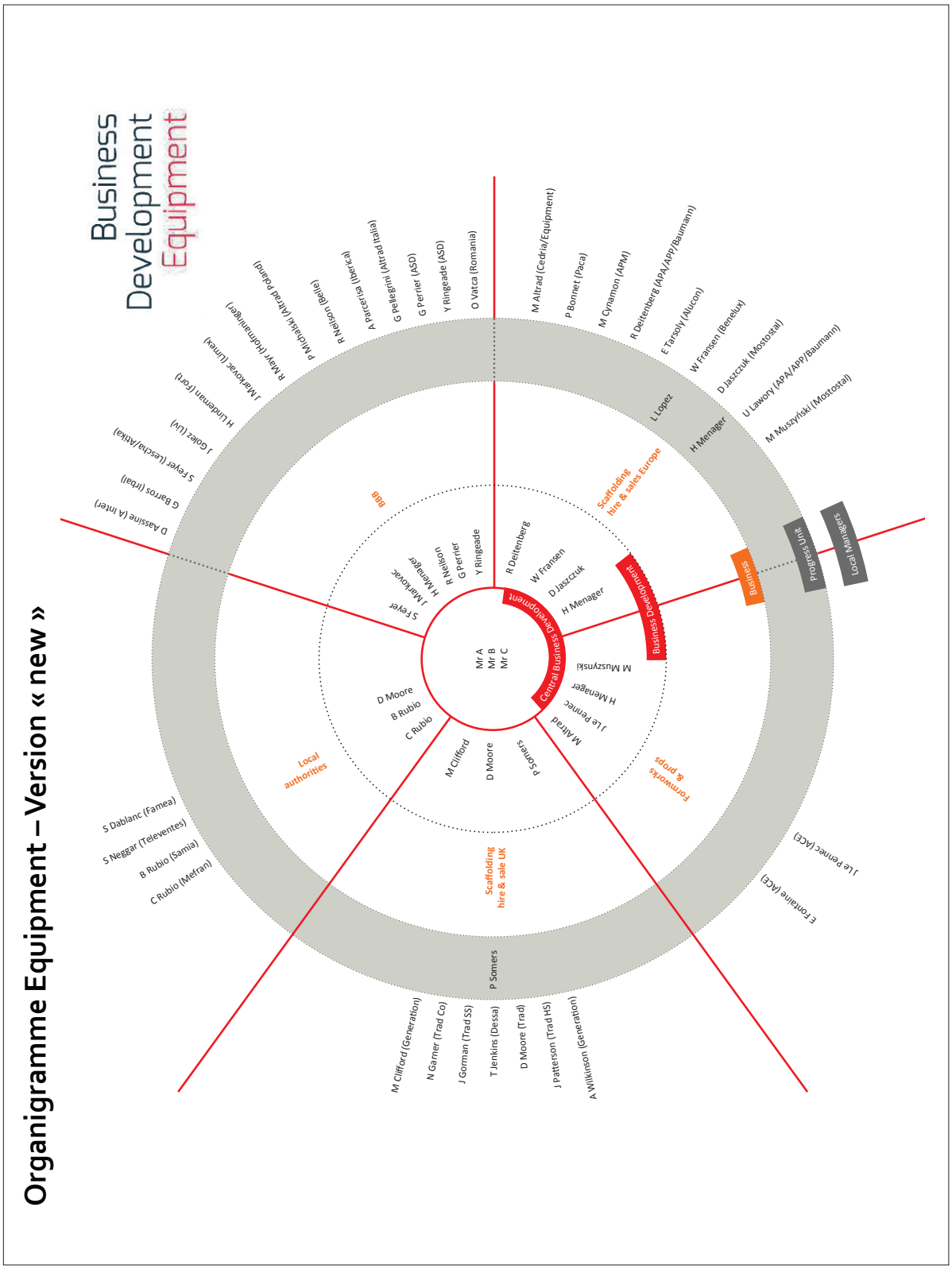
Coordonner et exécuter les programmes de croissance

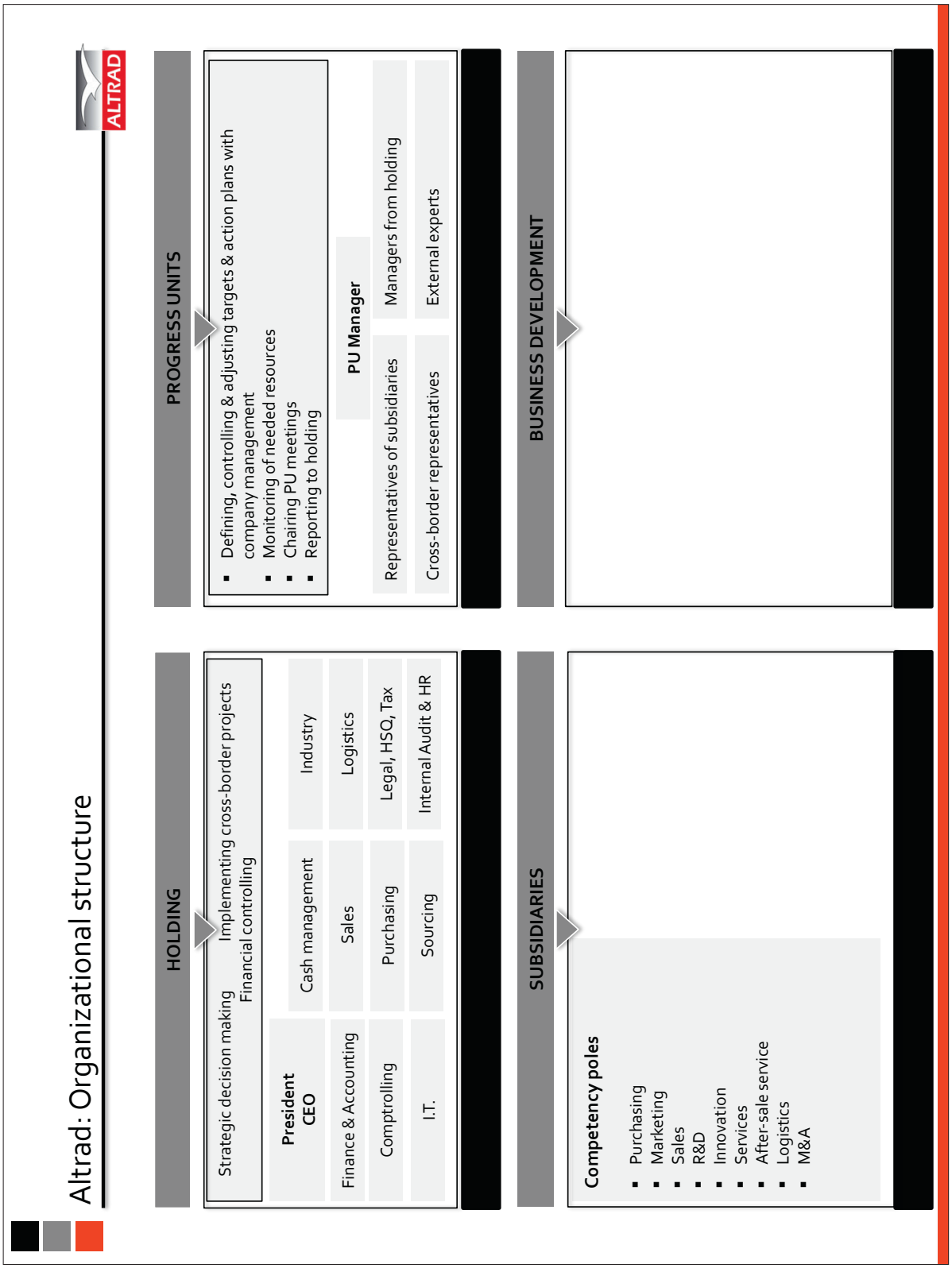
3

Optimiser l' "entonnoir" des revenus et contribuer à la maîtrise des coûts

16


Organigramme Services – Version « new »
Business Development Services
ALTRAD
Central Business Development
Mr W
Mr X
Mr Y
Mr Z
Business Development
Country
Projects Unit
Local Managers
Norway
P Somers
T Hellum
D Fitzsimons
T Hellum
S Hicks
P Somers
UK & Ireland
J Atkinson
D Fitzsimons (RMD)
S Hicks (RMD)
T Jester
M Pettigrew
T Walker
P Somers
Asia
F Aumar (RMD)
C Swee Guan
S Henderson
G MC Lean (RMD)
G Tan
V Verschenko
D Yin
F Aumar
G MC Lean
N Sauter
S Skea
Australia
A Gordon (Deputy RMD)
N Sauter (RMD)
S Skea (RMD)
P Somers
Germany
T Appel
U Denecke
M Petri (RMD)
A Steiner
L Larguier
J Vanderstraeten
M Bella
JL Chasssagne
Benelux
P Breyne
D Chartier
J De Swert (RMD)
L Larguier
J Vanderstraeten
J De Swert
B Lejeune
M Pert
France
Y Moore
B Lejeune (RMD)
F Quenedec
L Larguier
B Lejeune
JM Vasseilin
Spain
J Vanderstraeten
L Larguier
B Lejeune
M Bella
Africa
C Tisserand
J Vanderstraeten
C Tisserand
JL Chassagne
Middle East & Caspian
L Lopez
I Ahmadov
J Alderson
S Chopra
D Clement
P Cockerill
S Conolly (RMD)
N Kareh
I Mahmood
N Morgan (Deputy RMD)
R Vers Singh
S Conolly
N Morgan
C Tisserand
K Canungue
K Djelloul
A Faucher
M Grégoire
J Hallali
C Tisserand (RMD)


Organigramme Equipment – Version « new »
Business Development Equipment
Mr A
Mr B
Mr C
Central Business Development
Business Development
Formworks & props
Scaffolding hire & sales Europe
Scaffolding hire & sale UK
Local authorities
BBB
Business
Probes Unit
Local Manager
M Altrad (Cedria/Equipment)
P Bonnet (Paca)
M Cynamon (APM)
R Deltenberg (APA/APP/Baumann)
E Tarsoly (Alucon)
W Fransen (Benelux)
D Jaszczuk (Mostostal)
U Lawory (APA/APP/Baumann)
M Muszyński (Mostostal)
L Lopez
H Menager
R Deltenberg
W Fransen
D Jaszczuk
H Menager
M Muszyński
H Menager
J Le Pennec
M Altrad
P Somers
D Moore
M Clifford
D Moore
B Rubio
C Rubio
S Feyer
J Markovic
H Menager
R Nielson
G Perrier
Y Ringeade
O Vatca (Romania)
Y Ringeade (ASD)
G Perrier (ASD)
G Pellegrini (Altrad Italia)
A Parcerisas (Metecal)
R Nielson (Belle)
P Mitchski (Altrad Poland)
R Mayr (Frohmannager)
J Markovic (Limex)
H Lindeman (Fort)
J Golez (Uv)
S Feyer (Lescha/Avika)
G Barros (Irbal)
D Assine (A Inter)
S Dablanc (Famea)
S Neggar (Televentes)
B Rubio (Samia)
C Rubio (Mefran)
M Clifford (Generation)
N Garner (Trad Co)
J Gorman (Trad SS)
T Jenkins (Dessa)
D Moore (Trad)
J Patterson (Trad HS)
A Wilkinson (Generation)
P Somers
E Fontaine (ACE)
J Le Pennec (ACE)


Altrad: Organizational structure
ALTRAD
HOLDING
Strategic decision making
Implementing cross-border projects
Financial controlling
President
CEO
Cash management
Industry
Finance & Accounting
Sales
Logistics
Comptrolling
Purchasing
Legal, HSQ, Tax
I.T.
Sourcing
Internal Audit & HR
PROGRESS UNITS
Defining, controlling & adjusting targets & action plans with company management
Monitoring of needed resources
Chairing PU meetings
Reporting to holding
PU Manager
Representatives of subsidiaries
Managers from holding
Cross-border representatives
External experts
SUBSIDIARIES
Competency poles
Purchasing
Marketing
Sales
R&D
Innovation
Services
After-sale service
Logistics
M&A
BUSINESS DEVELOPMENT

OUVRAGE RÉALISÉ
PAR L'ATELIER GRAPHIQUE ACTES SUD
REPRODUIT ET ACHEVÉ D'IMPRIMER
EN NOVEMBRE 2018
PAR L'IMPRIMERIE SEPEC

N° impr. :
(Imprimé en France)