

Club e-business

Le club des technologies et de la communication



Conférence n°12

**Le métier de consultant : vision des
hommes de l'art et de leurs clients**

7 octobre 2003



entrée

*Sup
de
Co*

 **rms-network**

Le club e-business dans la presse

COMMERCIAUX

Un commercial doit faire feu de tout bois. Ses réseaux ne se limitent donc pas aux clubs destinés à ses pairs. Il saura se servir du volley-ball ou de la dégustation de vin local pour, en cas de pépin, faire appel à ses compagnons de jeu. Il existe néanmoins un réseau national, les Dirigeants commerciaux de France. Sa notoriété ne favorise pas l'éclosion d'autres clubs

> CLUB E-BUSINESS
 Pour éviter la consanguinité et enrichir les échanges d'information et d'opportunités de carrière, ce groupe informel, créé en 2001 par d'anciens élèves de Reims Management School, s'ouvre aux amis et collègues de ses membres. Au programme : des conférences avec des intervenants "de haut niveau".

- **ADHÉSION ANNUELLE** : gratuit pour les cotisants à l'association des anciens élèves, 10 euros pour les autres.
- **PÉRIODICITÉ** : 5 à 6 rendez-vous par an et des manifestations plus informelles.
- **CONTACT** : Jean-Michel Huet, 06 21 01 02 11, www.reims-ms.fr.

vement compte aujourd'hui 30 sants (30% de femmes) et 12 000 pants occasionnels. Leurs prof patrons de PME, des cadres de tionales, des directeurs commerc chefs des ventes, des responsable mation marketing et des étudiant les de commerce. Les DCF reve des valeurs fortes – "professionnal engagement, entraide et partage" – lent "acteurs dans la cité", organisant plus de 200 actions locales chaque année pour promouvoir la fonction commerciale. Parmi les temps forts, notez le congrès national qui a lieu tous les deux ans (le prochain à Tours en 2004), en alternance avec la Semaine



Bienvenue au G9+

- C'est fin 1995 que s'est créé le GROUPE DES 9+ (ou G9+), afin de rassembler les groupes ou commissions "informatique, télécoms, multimédia" constitués par les anciens élèves d'une dizaine d'établissements français de l'enseignement supérieur.

- Le G9+ réunit ainsi aujourd'hui :

- ✓ **Arts et Métiers** informatique et télécoms
- ✓ **Centrale** informatique, électronique et télécommunications
- ✓ Club e-business de **Reims Management School**
- ✓ **CNISF** informatique et télécoms
- ✓ **Edhec** Business et Technologie
- ✓ **EM Lyon**
- ✓ **ENST Bretagne**
- ✓ **ESCP** multimédia
- ✓ **Essec** business & technologies
- ✓ **HEC** multimédia et Système d'Information
- ✓ **Mines** informatique
- ✓ **Sciences Po** informatique et télécommunications
- ✓ **Supélec** Informatique et télécoms
- ✓ **Télécom Paris**
- ✓ **X** Informatique



Rencontre 2003 du G9+ : Système d'Information de l'entreprise et management : aller plus loin... ou aller trop loin ?

4

- Faire toujours plus, ou mieux, mais avec moins : les choix technologiques victimes du « politiquement correct » ?
 - ✓ Animateur : Jean-Paul FIGER, chief technology officer, Cap Gemini Ernst & Young
 - ✓ Vincent CHENEY, président-directeur général, Procter&Gamble Pharmaceuticals France
 - ✓ Olivier GUILBERT, président-directeur général, Idéal
 - ✓ Jean-Bernard HOLZ, vice-président Industrie et services publics, Oracle France
 - ✓ Henri KLOETZER, président-directeur général, KLC
 - ✓ Antoine NAJJAR, directeur des programmes informatiques centraux, Axa

- Symboles éclatants de la course à l'efficacité, l'informatique et les télécoms nous interpellent. « La » et les sociétés doivent-elles continuer à exiger davantage de ceux qui travaillent ou doivent-elles leur demander autre chose ?
 - ✓ Animateur : Jean-François VERMONT, directeur général, PFLS
 - ✓ Susan GEORGE, vice-présidente et co-fondatrice, Attac
 - ✓ Noël GOUTARD, Président du Comité Stratégique de Valéo
 - ✓ Vincent LENHARD, président-directeur général, Transformance

Rencontre 2003 du G9+ : Système d'Information de l'entreprise et management : aller plus loin... ou aller trop loin ?

5

- Mercredi 15 octobre 2003 à partir de 08:30
- Lieu
Maison des Arts et Métiers
9bis, avenue d'Iéna
Paris 16ème
Métro Iéna
- Inscription (avant le 10 octobre)
 - ✓ 100 EUR ou 70 EUR pour les membres d'un groupe organisateur : Arts et Métiers, Centrale, CNISF, Edhec, EM Lyon, ESCP, Essec, HEC, Mines, Reims Management School, Sciences Po, Supélec, Télécom Bretagne, Télécom Paris et X
 - ✓ Déjeuner optionnel 45 EUR
 - ✓ Moyen de paiement :
 - <http://www.g9plus.org>
 - s'inscrire en ligne et régler par virement sur compte Société Générale Paris Champs-Élysées n° 30003 03330 00050550355 47 (merci de l'identifier G9+)
 - par chèque libellé à l'ordre de Arts et Métiers / G9+ adressé à :
Arts et Métiers / G9+
9bis, avenue d'Iéna
75783 Paris Cedex 16

Les conférences de la 3ème saison ...

└─ Mardi 3 juillet 2003

✓ Le CRM dans le secteur automobile

■ Mardi 7 octobre 2003

✓ Le métier de consultant

■ Mercredi 15 octobre – Conférence G9+

✓ SI et Management

■ Mardi 16 décembre 2003

✓ Le e-CRM

■ Mardi 16 mars 2004

✓ Les facteurs clés de succès du knowledge Management

■ Mardi 15 juin 2004

✓ E-procurement, e-learning, e-reporting : le « e » dans les processus traditionnels des entreprises

Le métier de consultant

■ Côté « consultants »

- ✓ Didier Durandy (Sup de Co 71), DG d'Alphasource
- ✓ Hervé Drevot (Sup de Co 85), Partner chez Valoris
- ✓ Fabienne Courtois (Sup de Co 93), Manager chez Arcome

■ Côté « client »

- ✓ Jean-Louis Briclot (Sup de Co 71), Direction du Contrôle de gestion d'EDF-GDF



Hervé Drevot, Jean-Louis Briclot, Fabienne Courtois et Didier Durandy



Qu'est ce que le conseil ?

- "Démarche plus ou moins systématiquement effectuée à titre onéreux à la demande d'un client, généralement collectif, pour continuer à libérer ou susciter des forces jusque-là inexistantes ou potentielles, parfois bloquées, en vue d'un changement souhaité."

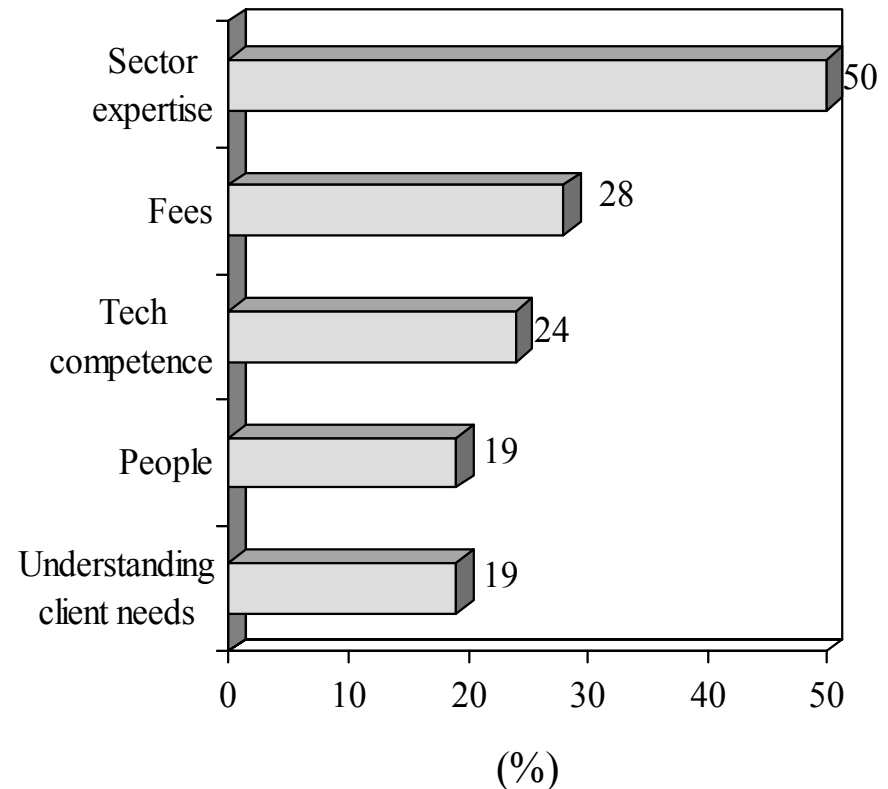
Jacques Ardoino, *La notion d'intervention*

- "Une personne ou une équipe compétente est consultée par une autre personne ou groupe ou organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire. A l'origine de cette relation, il y a toujours une problématique à traiter, une difficulté à surmonter, une situation à faire évoluer. Le consultant est supposé maîtriser des savoir, des outils, une expérience, une compétence que le client ne possède pas. La demande formulée par le client est toujours une demande d'aide, quelle qu'en soit la nature. La consultation débouche toujours sur des actions à réaliser dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou à l'autre partenaire ou conjointement aux deux."

Alain Bercovitz, Esquisse d'une analyse du conseil
in : **Connexions, n°49**

Les critères de sélection d'un cabinet en Europe

- The most important criteria when selecting consultancies is sector expertise.
- After sector expertise, fees were considered the next most important criteria in the UK, Belgium and Italy.
- In France, Germany, Switzerland and the Netherlands, high levels of technical competence was considered more important than fees.



Q: If you were appointing a new or additional MC firm, what would be the most important considerations for you when selecting the firm?

Base: All respondents (1062)

Source : enquête CSS Taylor Nielsen

Hervé Drevot
Valoris

Agenda

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU CONSEIL

LES QUALITÉS DU CONSULTANT

Typologie des prestations couvertes

Marketing et ventes

Audit commercial, force de vente, organisation logistique commerciale, politique de prix, stratégie marketing

RH

ARTT, audit social, coaching, gestion des conflits sociaux, mobilisation des ressources humaines...

Stratégie

Analyse prospective des environnements économiques et socioculturels, benchmarking, développement local, stratégie territoriale, grands projets de développement et de diversification

Management environnemental

Accompagnement, mise en œuvre, diagnostic environnemental, évaluation des résultats, actions correctives

Gestion de l'emploi

Gestion de la mobilité, gestion des compétences

SI

Application des nouvelles technologies, audit informatique, gestion des grands projets, intégration de systèmes, stratégie informatique et telecom

Finances

Contrôle de gestion, évaluation financière, organisation de la fonction financière, refonte des systèmes comptable et de gestion, trésorerie

Accompagnement du changement

Externalisation, Fusion, relocalisation, réorganisation, restructuration

Spécificités conjoncturelles

ARTT
Euro

Organisation

Gestion de projets, manufacturing, reengineering, supply chain

E-business

Développement de sites internet, montage de venture, reengineering de processus, stratégie et business plan

Technologie

Audit des ressources technologiques, développement des produits et procédés, stratégie des technologies, veille technologique

Qualité

Accompagnement à certification, audit qualité, formation, management par la qualité

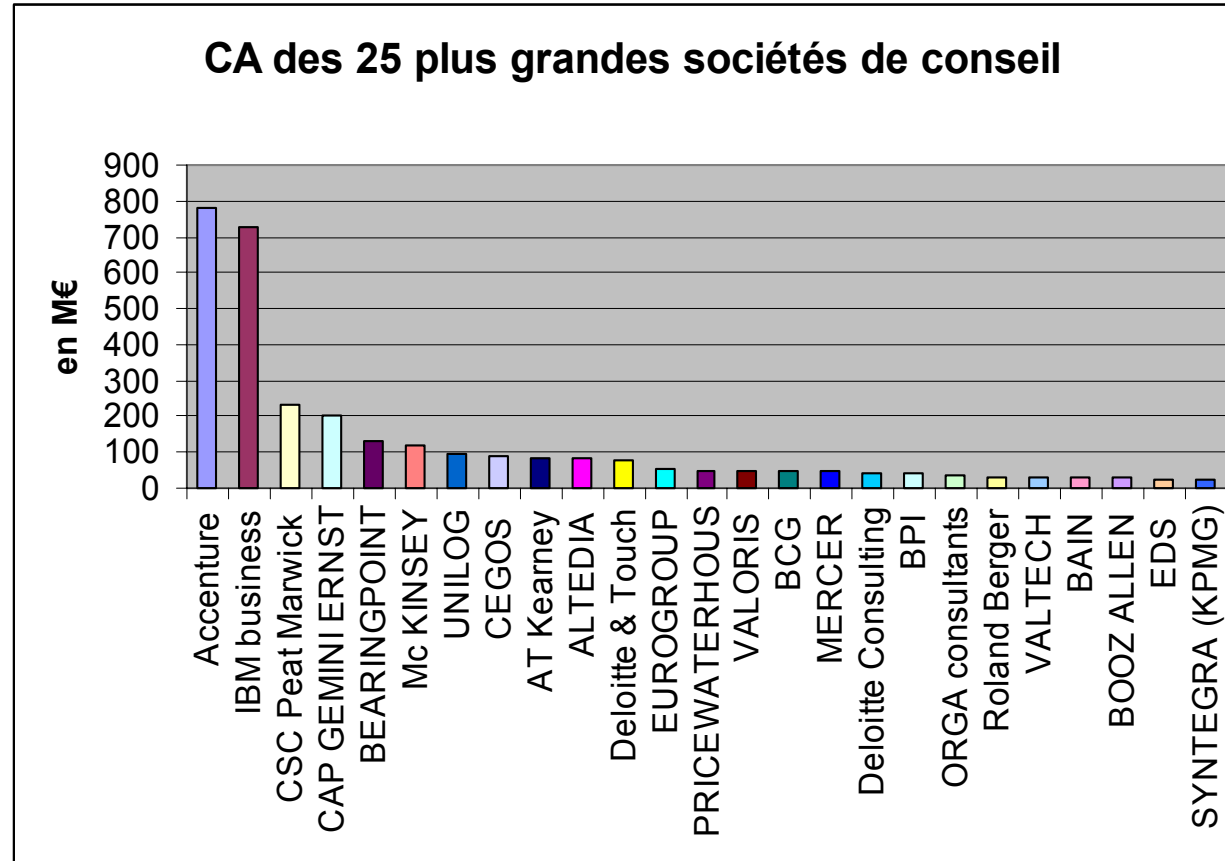
Les chiffres clés

- Le conseil représente une population estimée à 24500 consultants pour un CA de 4,2 Md€
- Segmentation de la population des sociétés de conseil en management

Classes	Nombre	Tranche CA	Poids 2002
Majors	6	> 100M€	58%
Grands	38	de 10 à 100 M€	29%
Moyens	149	de 1 à 10 M€	12%
Petits	95	< 1 M€	1%
Total	288		100%

Source: Syntec 2002 pour l'année 2001

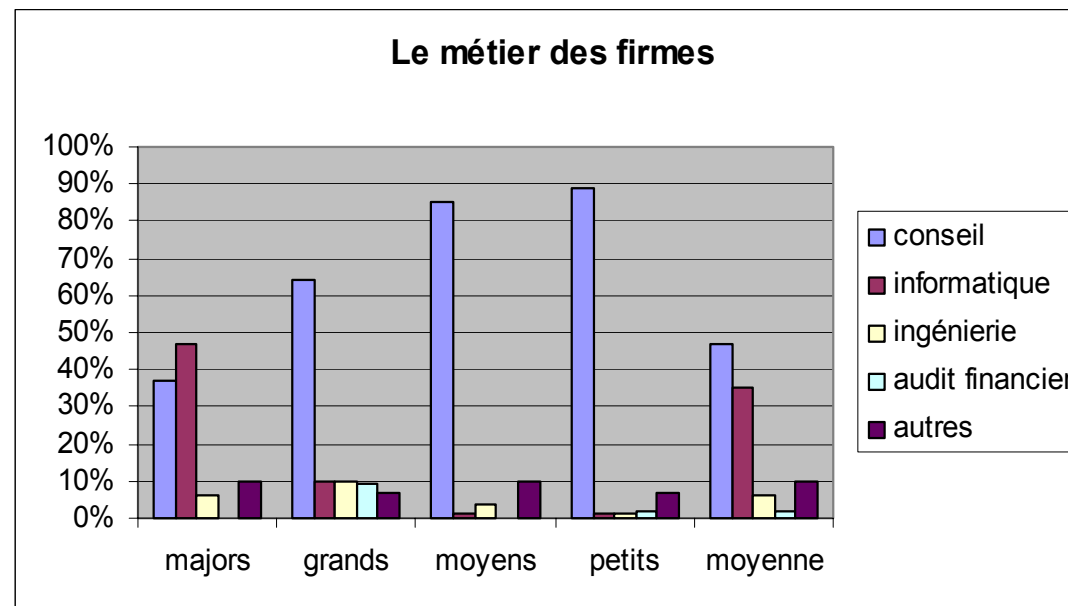
Les acteurs



Source : Etude Syntec juin 2002

Les métiers des firmes

- Le principal métier des répondants (55% du volume du CA du secteur) réside dans le conseil
- Les SI représentent une part importante, notamment chez les majors.



Source : Etude Syntec juin 2002

Des tendances lourdes

- Exigences croissantes de résultats de la part des clients
- Professionnalisation des achats de conseil
- Complexification et segmentation croissante des prestations
- Participation active dans la mise en oeuvre
- La fin d'un paradigme (Course à la taille, multispécialisation) ?
- Vers des statuts hybrides pour les professionnels du conseil?

Agenda

ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU CONSEIL

LES QUALITÉS DU CONSULTANT

Les qualités du consultant

Savoir faire

+

Savoir être

- Émulateur
- Catalyseur
- Critique
- Pertinent
- Cultivé

- Différent
- Humble
- Pédagogue
- Respectueux
- Disponible

Indépendant



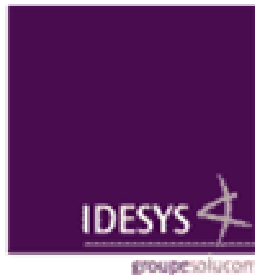
Pertinence des analyses et des propositions
Aide effective à la mise en oeuvre

Fabienne Courtois
Manager Arcome Groupe SoluCom

Agenda

- Présentation d'Arcome et du Groupe SoluCom
- Le métier de consultant : objectifs, profils et missions
- Les points clés de la fonction
- La valeur ajoutée pour l'entreprise
- Annexe : autres références

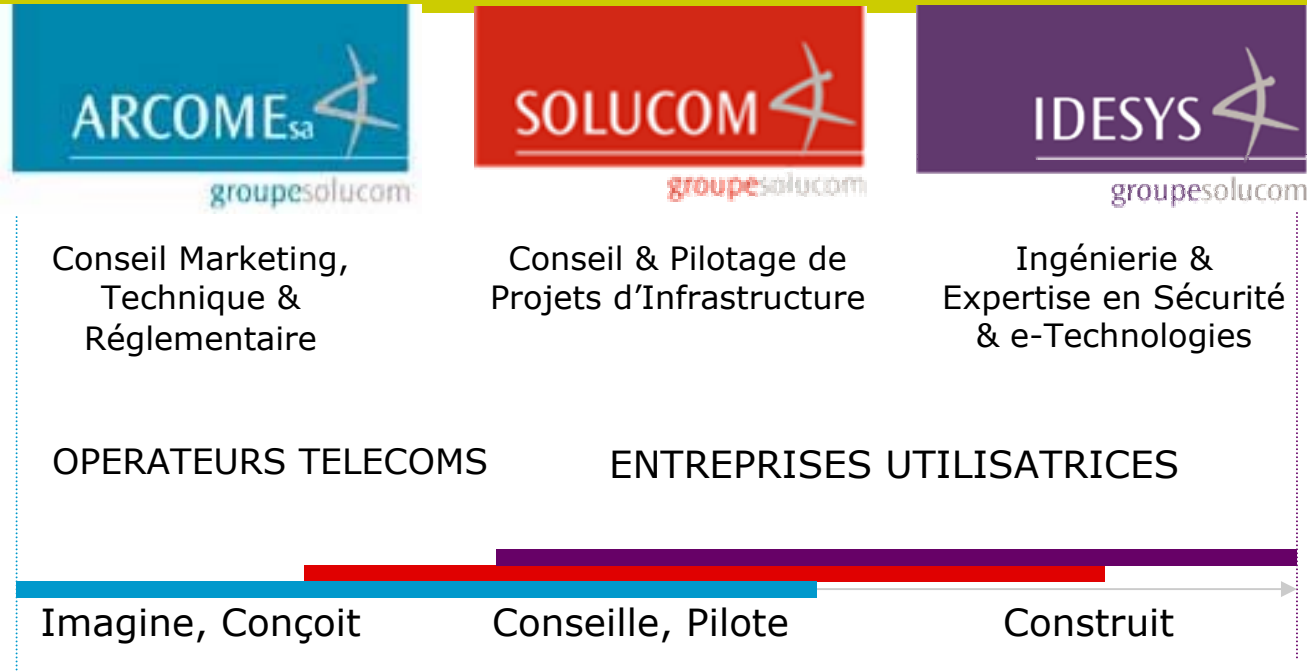
Un **acteur majeur** du conseil en infrastructure



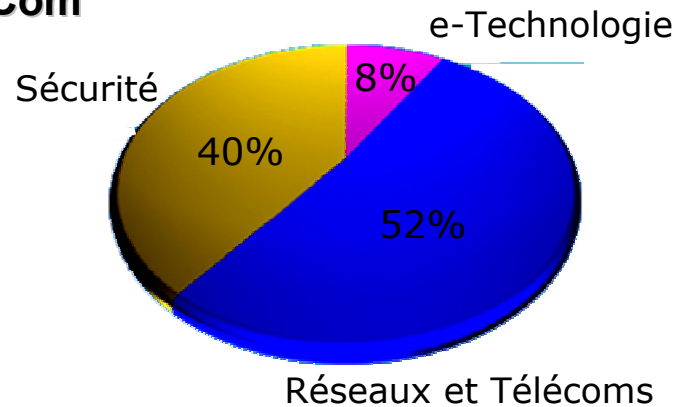
- ▶ 250 collaborateurs spécialisés
- ▶ Un groupe indépendant
- ▶ Un groupe coté au Nouveau Marché (CA 2002 : 24M€)
- ▶ Participation active auprès des groupes de réflexion utilisateurs (*Cigref, Clusif, Afutt ...*)

Une philosophie commune
"Transformer un objectif
en réalisations
concrètes et maîtrisables"

Arcome : un positionnement spécifique



Activité Groupe SoluCom (Année 2002)



Agenda

- Présentation d'Arcome et du Groupe SoluCom

- Le métier de consultant : objectifs, profils et missions

- Les points clés de la fonction

- La valeur ajoutée pour l'entreprise

- Annexe : autres références

Répondre à des problématiques spécifiques pour lesquelles le client n'a pas de ressources internes existantes ou disponibles

2 types de missions :

- Les missions de type « Forfaits » : réalisées par le consultant sur une base forfaitaire, en général dans les locaux du cabinet. Exemples : études de marché, états de l'art, études réglementaires...
- Les missions de type « Régies » : réalisées par le consultant directement chez le client sur une base journalière, dans une fonction opérationnelle de l'entreprise. Exemples : postes de chef de produit, chef de marché, ingénieur technique, directeur marketing,...

Le métier de consultant : profils et missions (2/2)

Fonction	Profil	Mission
Consultant	Bac = 4/5 0/3 ans d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance à la maîtrise d'ouvrage d'un projet ou d'une étude. - Collecte, analyse et synthèse des informations. - Contribution à l'identification des problèmes et à l'élaboration des recommandations.
Consultant Senior	4/6 ans d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise et pilotage de projet. - Encadrement d'une équipe et gestion de la relation client. - Analyse et élaboration des recommandations.
Manager	6/8 ans d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil et expertise auprès des Directions. - Gestion de la mission (y compris financière et administrative), de l'équipe, de la relation client. - Analyse, recommandations et présentation aux clients. - Travail sur les propositions commerciales.
Directeur	8/10 ans d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de l'approche globale au client. - Contrôle de la qualité et de la cohérence du travail. - Validation des conclusions avec les clients et présentation aux directions stratégiques. - Développement des relations clients de hauts niveaux en vue de conclure des contrats. Réponse aux Appels d'Offre.
Associé	> 10 ans d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise dans un ou plusieurs domaines. Conseil auprès de la Direction Générale. - Missions relatives à des études ou projets hautement stratégiques. - Développement et gestion du cabinet, prospection commerciale.

Agenda

- Présentation d'Arcome et du Groupe SoluCom
- Le métier de consultant : objectifs, profils et missions
- Les points clés de la fonction
- La valeur ajoutée pour l'entreprise
- Annexe : autres références

Les points clés de la fonction

Capacités essentielles dans la fonction

- Pro-activité
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Adaptabilité
- Autonomie
- Maîtrise des techniques et méthodologies propres au cabinet
- Aisance dans la parole et l'écriture
- Bonne maîtrise des outils bureautiques
- Curiosité
- Bon relationnel

✓ Quelques clés pour progresser...

- Inspirer confiance aux clients
- Démultiplier les projets
- Être pragmatique
- Représenter en permanence l'esprit et l'image du cabinet
- Savoir dire non et défendre son point de vue
- Savoir se mettre en avant ou en recul selon le contexte

Les avantages

- ✓ **Variétés des missions et des contextes**
 - On ne s'ennuie jamais !
 - Capitalisation rapide de connaissances et expériences
- ✓ **Un contexte favorable chez les clients**
 - On est dans l'entreprise sans y être !
 - Un poids certain : on peut faire passer des messages et être écouté
- ✓ **Atout pour le futur :**
 - L'expérience de consultant est valorisée dans un CV
 - Propositions régulières de postes lors des missions
 - Le consultant a encore de beaux jours devant lui !
- ✓ **Aspects financiers**

Les inconvénients

- ✓ **Obligation d'adaptabilité permanente et de résultats**
 - Missions courtes durées - commando
 - Culture d'entreprise difficile (en régies)
 - Le consultant ne compte pas ses heures pour arriver à des résultats !
- ✓ **Travail dans l'ombre des clients**
 - Frustration de ne pas toujours avoir la reconnaissance ou voir l'aboutissement du travail réalisé
 - Étiquette de consultants qui ne fait pas toujours l'unanimité (en régies) –peut faire un peu peur
 - Parfois un peu « esclave » du client

Agenda

- Présentation d'Arcome et du Groupe SoluCom
- Le métier de consultant : objectifs, profils et missions
- Les points clés de la fonction
- La valeur ajoutée pour l'entreprise
- Annexe : autres références

La valeur ajoutée pour l'entreprise

Besoins de l'entreprise

- **Missions ponctuelles qui ne peuvent pas être prises en charge au sein des entreprises pour 3 raisons principales :**
 - ✓ Rapidité de mise en œuvre et exécution avec une garantie de résultats
 - ✓ Pas de compétence interne (en recrutement) ou pas de souhait d'intégrer une compétence interne (projet temporaire - coût de consultance sur des budgets comptables différents)
 - ✓ Besoin de neutralité dans la position demandée dans certaines situations

Plus value du Consultant

- **Apport immédiat de compétences et de savoir-faire spécifiques**
- **Capitalisation des connaissances et expériences au sein du cabinet permet :**
 - ✓ Une bonne vision du marché et des perspectives (participation à différents organismes, études majeures pour des acteurs clés du marché)
 - ✓ Un gain de temps dans la mise en œuvre et l'exécution de la mission
- **Un respect de la confidentialité**
- **Un budget spécifique qui ne rentre pas dans la masse salariale**
- **Un œil neuf et objectif par rapport aux demandes clients**

Agenda

- Présentation d'Arcome et du Groupe SoluCom
 - Le métier de consultant : objectifs, profils et missions
 - Les points clés de la fonction
 - La valeur ajoutée pour l'entreprise
- Annexe : autres références

Une clientèle de 1er plan

Administrations

- ATICA
- IRD
- Ministère des Affaires Etrangères
- Ministère des Finances
- Ministère de la Justice

Banques

- Banque de France
- Banques Populaires
- BNP Paribas
- Crédit Agricole
- Crédit Lyonnais
- Groupe CDC
- Société Générale

Assurances

- Axa
- CNP
- Groupama
- MAAF
- MMA

Services Publics

- EDF
- La Poste
- RATP
- SNCF

Industrie

- Arcelor
- Areva
- Essilor
- PSA
- Renault
- St Gobain
- Snecma
- TotalFinaElf

- ▶ **Clientèle exclusive de grands Groupes**
- ▶ **Fidélisation exemplaire**
- ▶ **Prise en charge de projets majeurs pour nos clients**

Services

- Air France
- JC Decaux
- Suez
- Vivendi

Distribution

- Auchan
- Carrefour
- PPR
- Système U

Opérateurs

Une offre portée par :



Une clientèle de 1er plan

Opérateurs mobiles

- Orange
- SFR
- Bouygues Telecom

Opérateurs fixes

- France Télécom
- Cegetel
- 9 Telecom

Opérateurs d'accès alternatifs

- FirstMark
- Completel

Collectivités Locales

- Ville de Boulogne
- CG Vosges
- Ville de Lyon

Grands Utilisateurs

- RATP
- SNCF
- TOTALFINAELF
- EDF
- LA POSTE

Secteur Bancaire

- Caisses d'Épargne
- Crédit Agricole
- Société Générale
- Crédit Lyonnais

- ▶ **Clientèle exclusive de grands Groupes**
- ▶ **Fidélisation exemplaire**
- ▶ **Prise en charge de projets majeurs pour nos clients**

Autres types d'acteurs

- Wanadoo
- Noos
- NTL
- BNP Private Equity
- Galileo
- Alcatel

Opérateurs à l'étranger

- Mobistar
- VTH (Filiale Vivendi en Hongrie)
- Maroc Telecom

Donnons de la valeur à vos infrastructures

ARCOME SA
Bât. B - 14, place Georges Pompidou
78180 Montigny le Bretonneux - France
Phone : +33 1 34 52 78 00
Fax : +33 1 34 52 40 01
www.arcome.fr

Contacts :

Jean-Vincent CAZAUX - Direction Commerciale - 01 34 52
78 08

Danièle DELVIGNE - Direction RH - 01 34 52 78 07

Fabienne COURTOIS - Manager - 01 34 52 78 00

Didier Durandy

Le consulting : un « vrai » métier ?



Alcance Formation Conseil

INTRODUCTION

■ PROFESSION : CONSULTANT

UN BESOIN ET UN GOUT

■ 5 TYPES DE CONSULTANTS :

L'AVENTURIER INTELLECTUEL, LE NAVIGATEUR STRATEGIQUE, L'ARCHITECTE DE SYSTEMES, LE DOCTEUR EN MANAGEMENT, LE CO-PILOTE AMICAL

■ LES DOSSIERS CLASSIQUES :

QUI FAIT QUOI, CHOIX A FAIRE, FONCTIONNEMENT INSATISFAISANT, CONFLITS INTERNES, FUSION RATEE, PROJET IMPORTANT A ORCHESTRER,...



Alcance Formation Conseil

1- LA GESTION DU DESEQUILIBRE...

- 1ère CONSTATATION : LE DESEQUILIBRE EST VITAL
- 1er PROBLEME : L'ORIGINE DU DOSSIER
- 1ère CONFUSION : QUI EST DEMANDEUR ?
- 1er MALENTENDU : LA DETERMINATION DU PROBLEME
- 1er CONFLIT : LES CAUSES DU PROBLEME
- 1ers RAPPORTS DE FORCE : LES REMEDES
- 1ère CONSTATATION : LUTTE DE PERSONNALITES



Alcance Formation Conseil

2- COMMENT DEVIENT-ON CONSULTANT ?

■ UNE DEFINITION A L'AMERICAINE :

“What it comes down to is you become a consultant because people tend to ask your advice” (David Caulkins - Greenwich, Conn.)

■ LA DIFFERENCE ENTRE LE TOURISTE ET LE PRO :

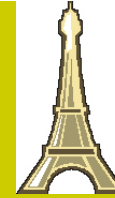
LE CONSEIL - L'AVIS - LA RECOMMANDATION

■ LE COCKTAIL GAGNANT :

MENTALITE + METHODOLOGIE + EXPERIENCE

■ UNE PHILOSOPHIE

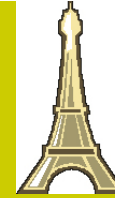
LIBERER LES TALENTS, RE-EQUILIBRER LES RAPPORTS DE FORCE, RELANCER LES INDIVIDUS ET LES EQUIPES



Alcance Formation Conseil

3- LA PROBLEMATIQUE DU CONSULTANT

- REpondre a la question posee en traitant celle qui ne l'est pas
- Obtenir la confiance sans etre le confident
- Etre souple sans etre faible
- Faire soi-meme ou faire faire ?
- Faire avancer les choses sans prendre le pouvoir
- Rassurer et plaire sans courtiser
- Etre lucide sans inquieter
- Convaincre sans influencer



Alcance Formation Conseil

4- LA PLUS-VALUE DU CONSULTANT

- LE QUESTIONNEMENT STRATEGIQUE
- LA CONFRONTATION DES LOGIQUES
- L'ELARGISSEMENT DES CHOIX
- LA FORMATION EN TEMPS REEL
- L'INJECTION D'ENERGIE, DE DETERMINATION
- LE SOUTIEN DANS L'ACTION / LE NON-RETOUR
- LA CREATION DE COALITIONS POSITIVES



Alcance Formation Conseil

5- LES LIMITES DU SYSTEME

- **LE CONSULTING PATHOLOGIQUE**
- **NE VOIR QUE CE QUI NE VA PAS**
- **LE SYNDROME DE RASPOUTINE**
- **DEVOIR TROUVER UNE REPONSE A TOUT**
- **VOULOIR AIDER LES CLIENTS MALGRE EUX**
- **RESTER TROP LONGTEMPS**
- **CHERCHER A S'ENTENDRE AVEC SON CLIENT**

Les conférences de la 3ème saison ...

└ Mardi 3 juillet 2003

✓ Le CRM dans le secteur automobile

└ Mardi 7 octobre 2003

✓ Le métier de consultant

■ Mercredi 15 octobre – Conférence G9+

✓ SI et Management

■ Mardi 16 décembre 2003

✓ Le e-CRM

■ Mardi 16 mars 2004

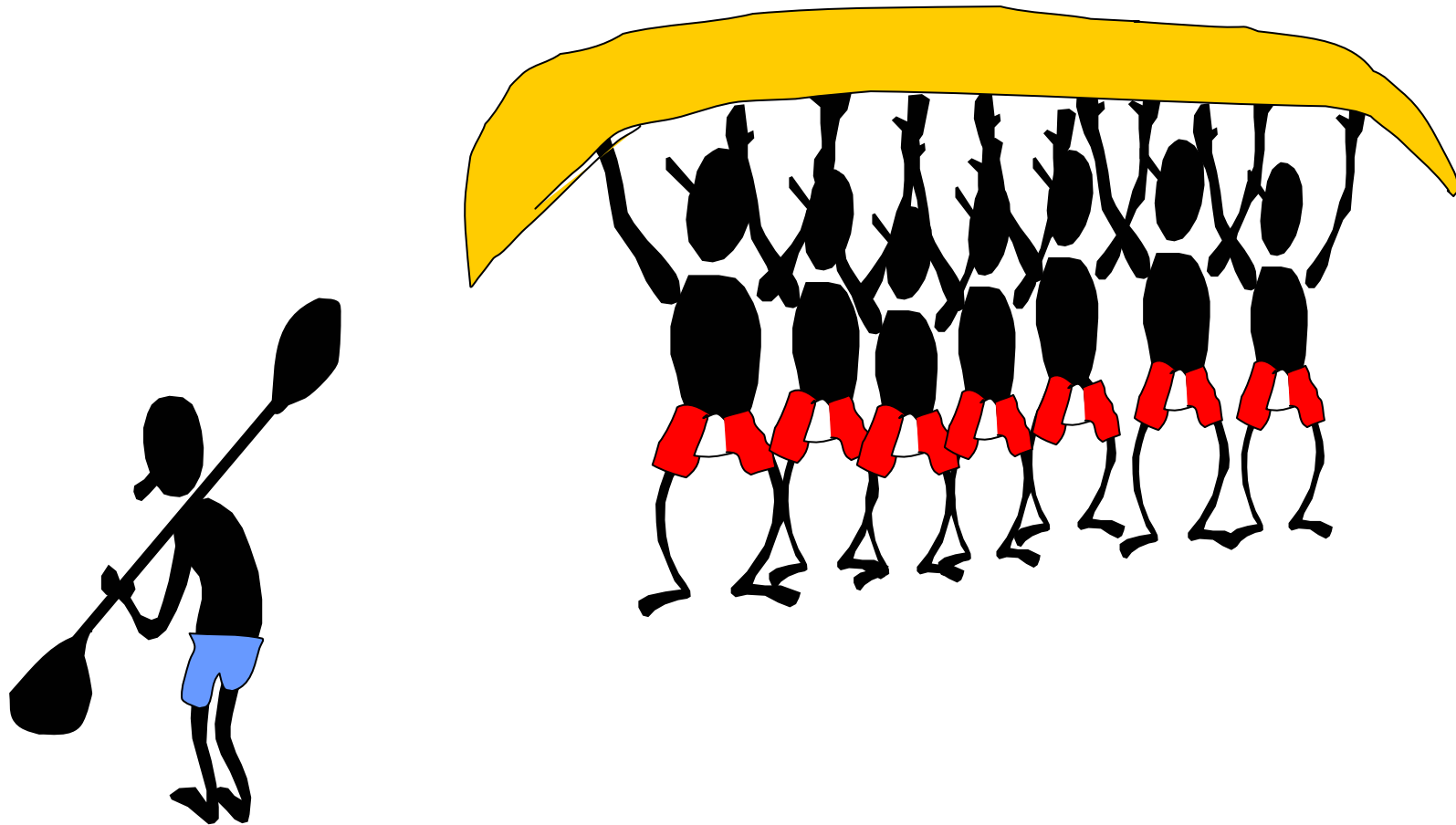
✓ Les facteurs clés de succès du knowledge Management

■ Mardi 15 juin 2004

✓ E-procurement, e-learning, e-reporting : le « e » dans les processus traditionnels des entreprises

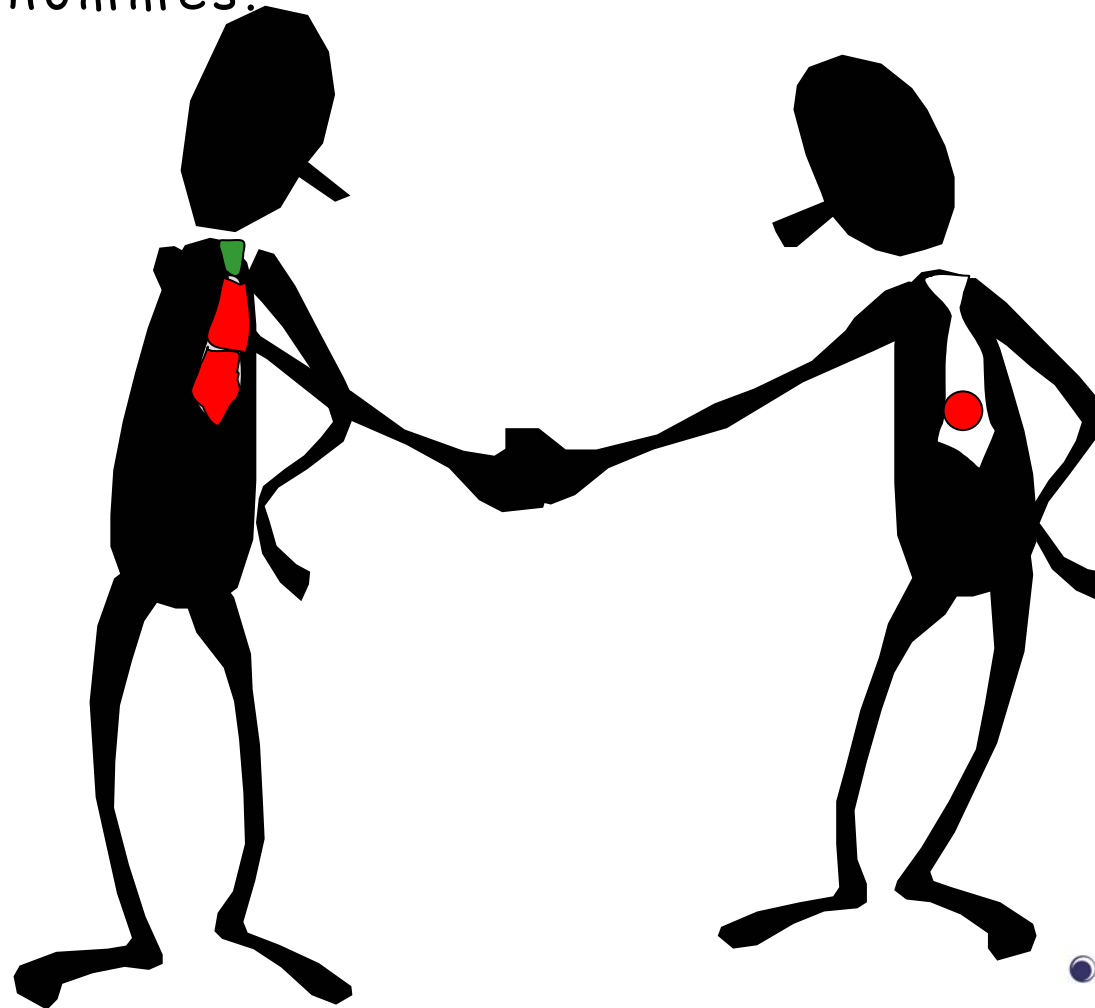
Annexe
Pour le plaisir et le clin d'œil ...

La course de canoé



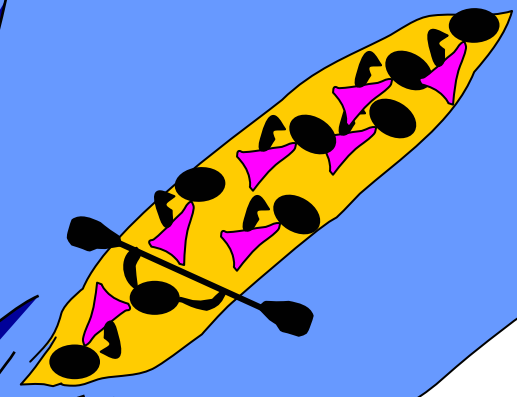
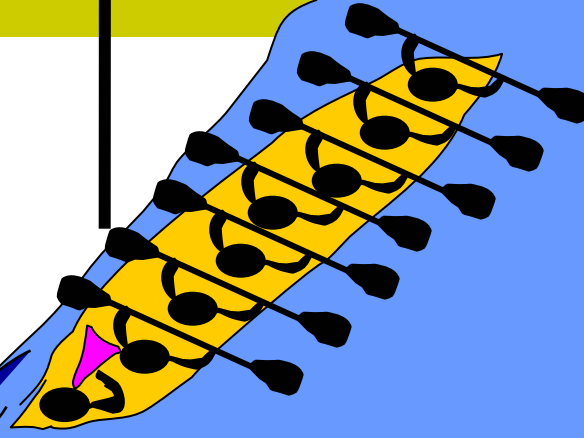
Il était une fois une équipe française de canoé.

Une société française et une autre japonaise décidèrent de se défier chaque année lors d'une course de canoé, avec un équipage de huit hommes.

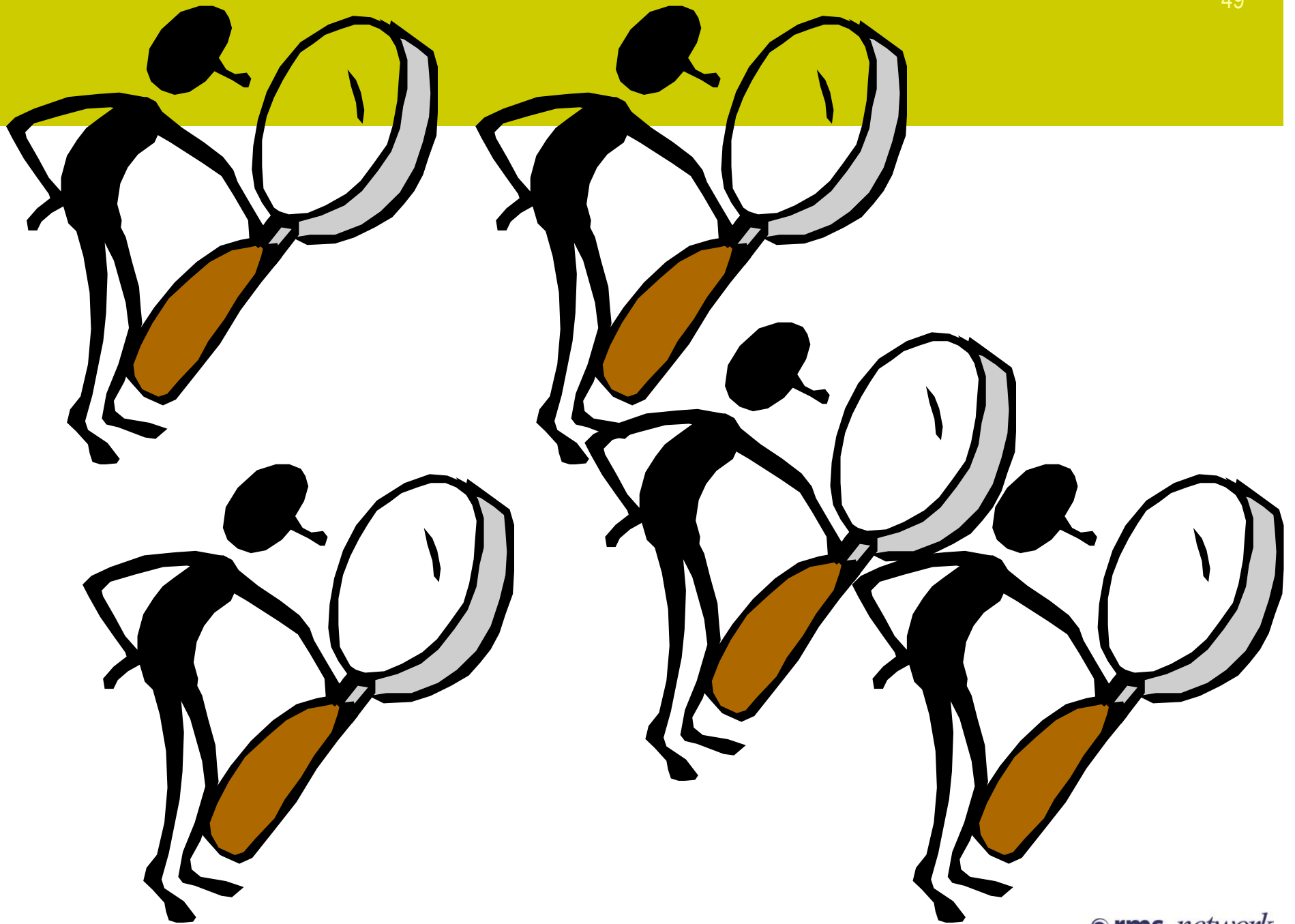


Les deux équipes s'entraînèrent dur, et quand arriva le jour de la course chaque équipe était au meilleur de sa forme. Pourtant les Japonais vainquirent avec une avance de plus d'un kilomètre.

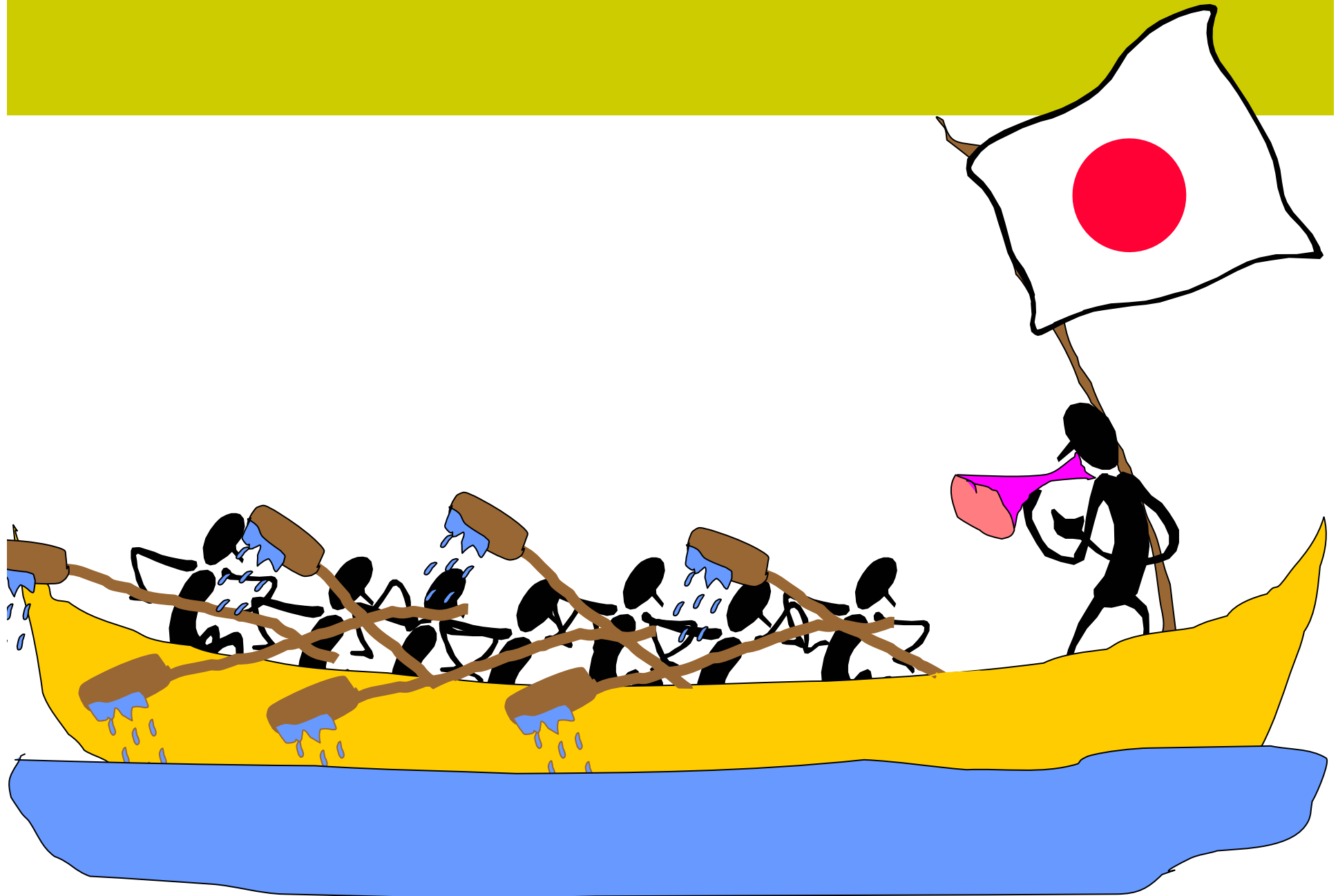
ARRIVÉE



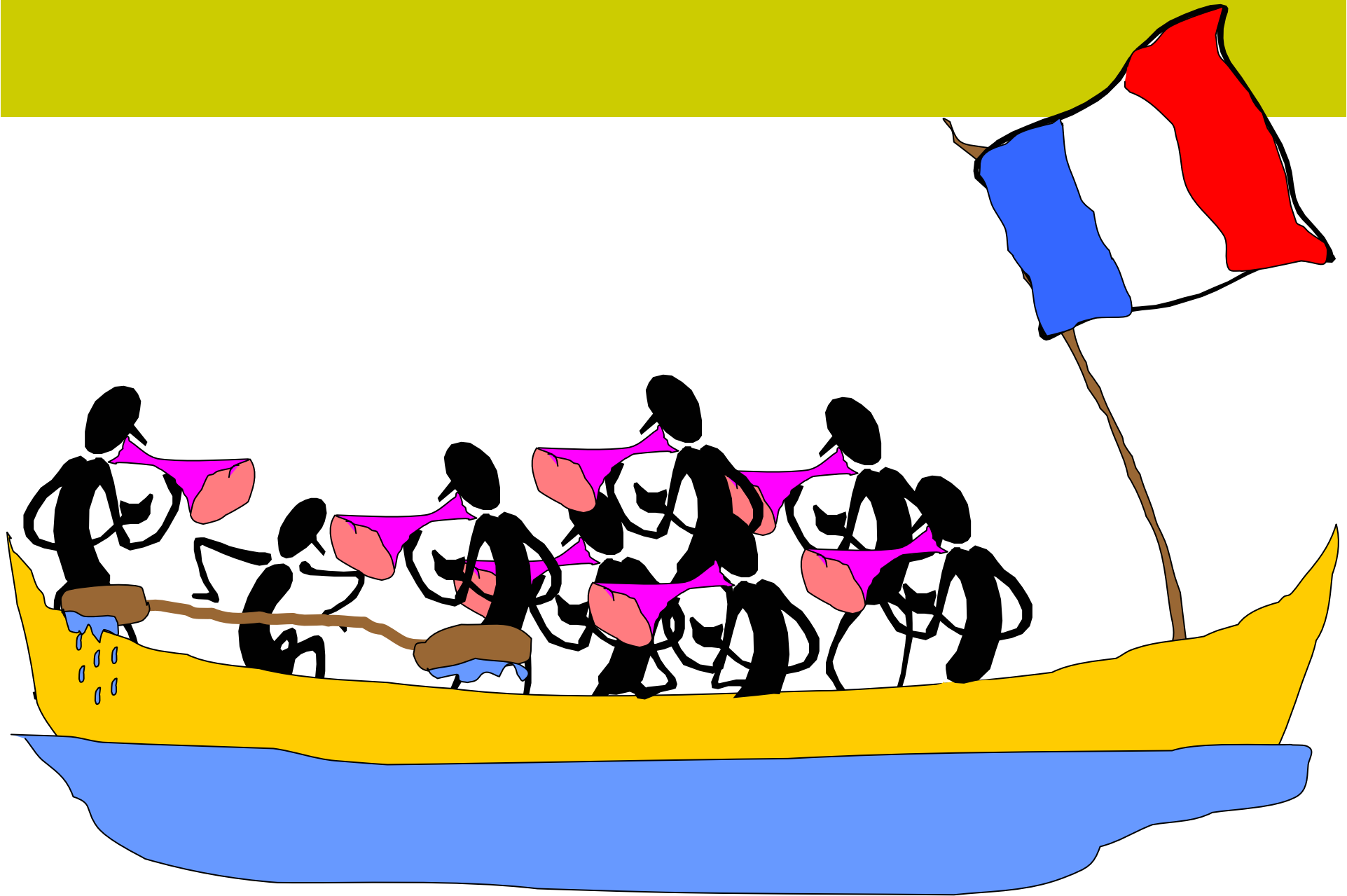
Après la défaite, le moral de l'équipe française était au plus bas. Le Top Management décida qu'il faudrait gagner l'année prochaine, et mit sur pied un groupe d'étude pour examiner la question.



Le groupe d'étude découvrit, après de nombreuses analyses, que les Japonais avaient sept rameurs et un capitaine.

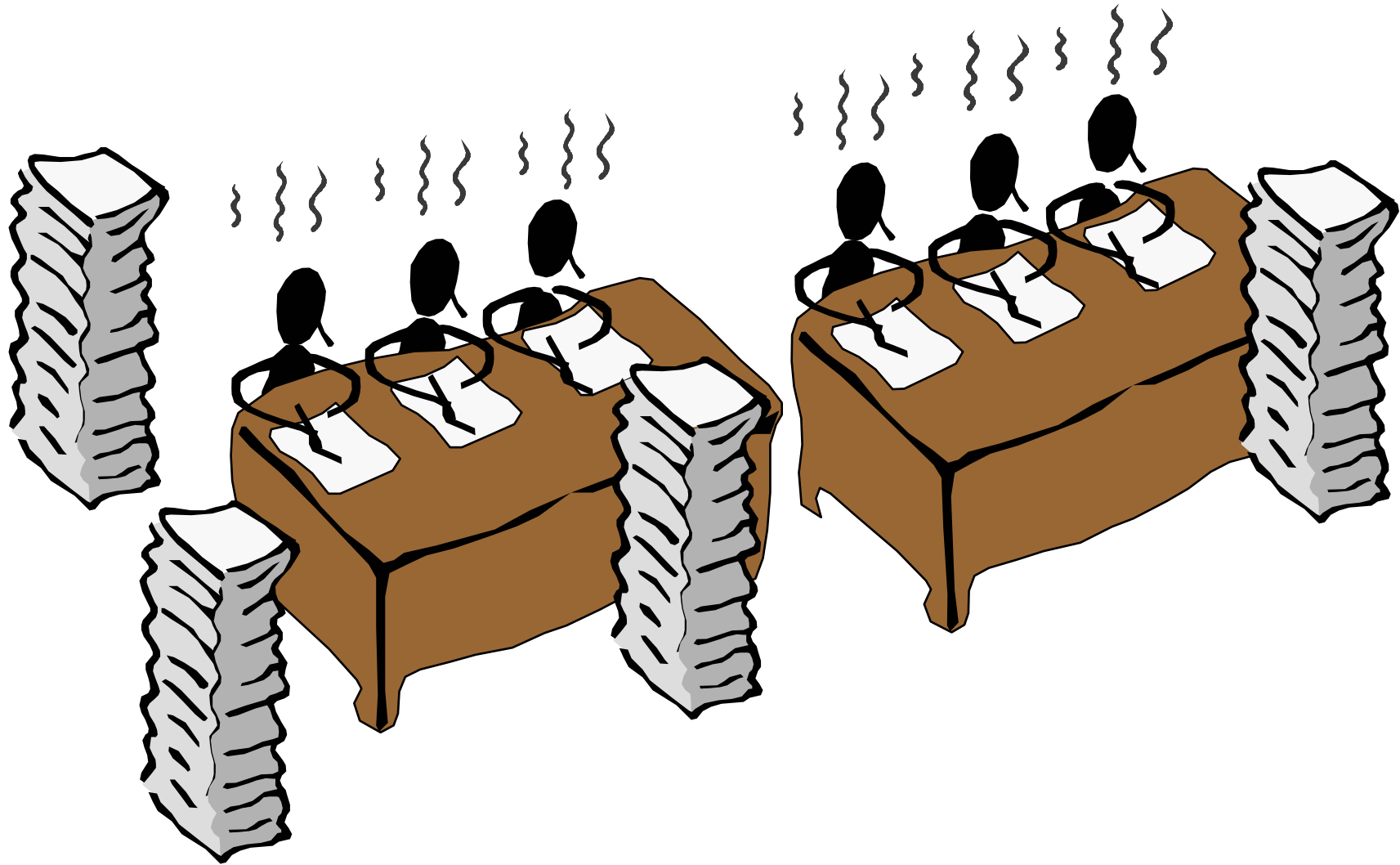


L'équipe française par contre n'avait qu'un rameur, mais sept capitaines.



Face à cette situation de crise, le Management fit preuve d'une grande sagesse : il engagea immédiatement une société de conseil pour analyser la structure de l'équipe française.

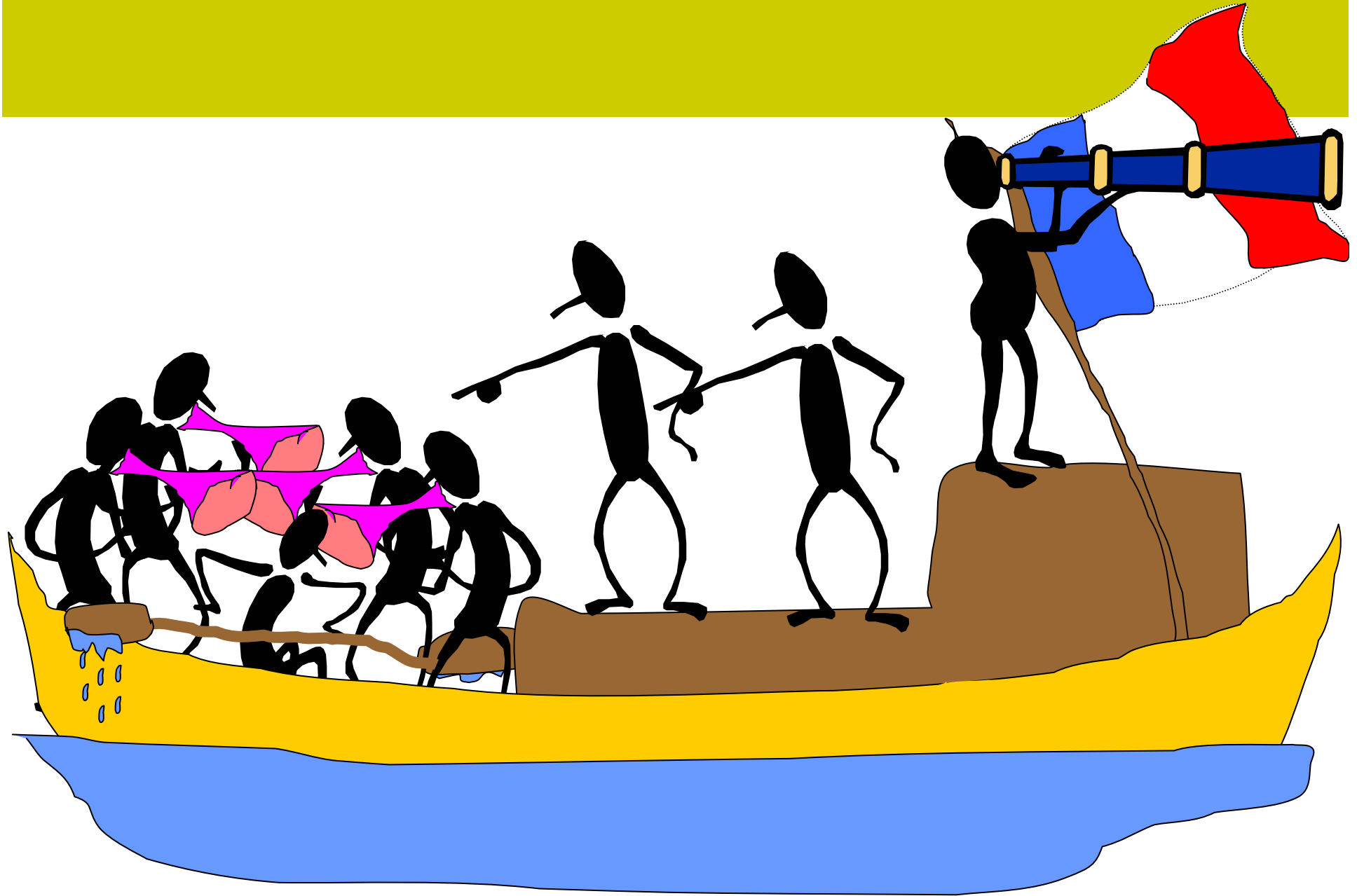




Après de longs mois d'un dur labeur, les experts arrivèrent à la conclusion que, dans l'équipe française, il y avait trop de capitaines et pas assez de rameurs.

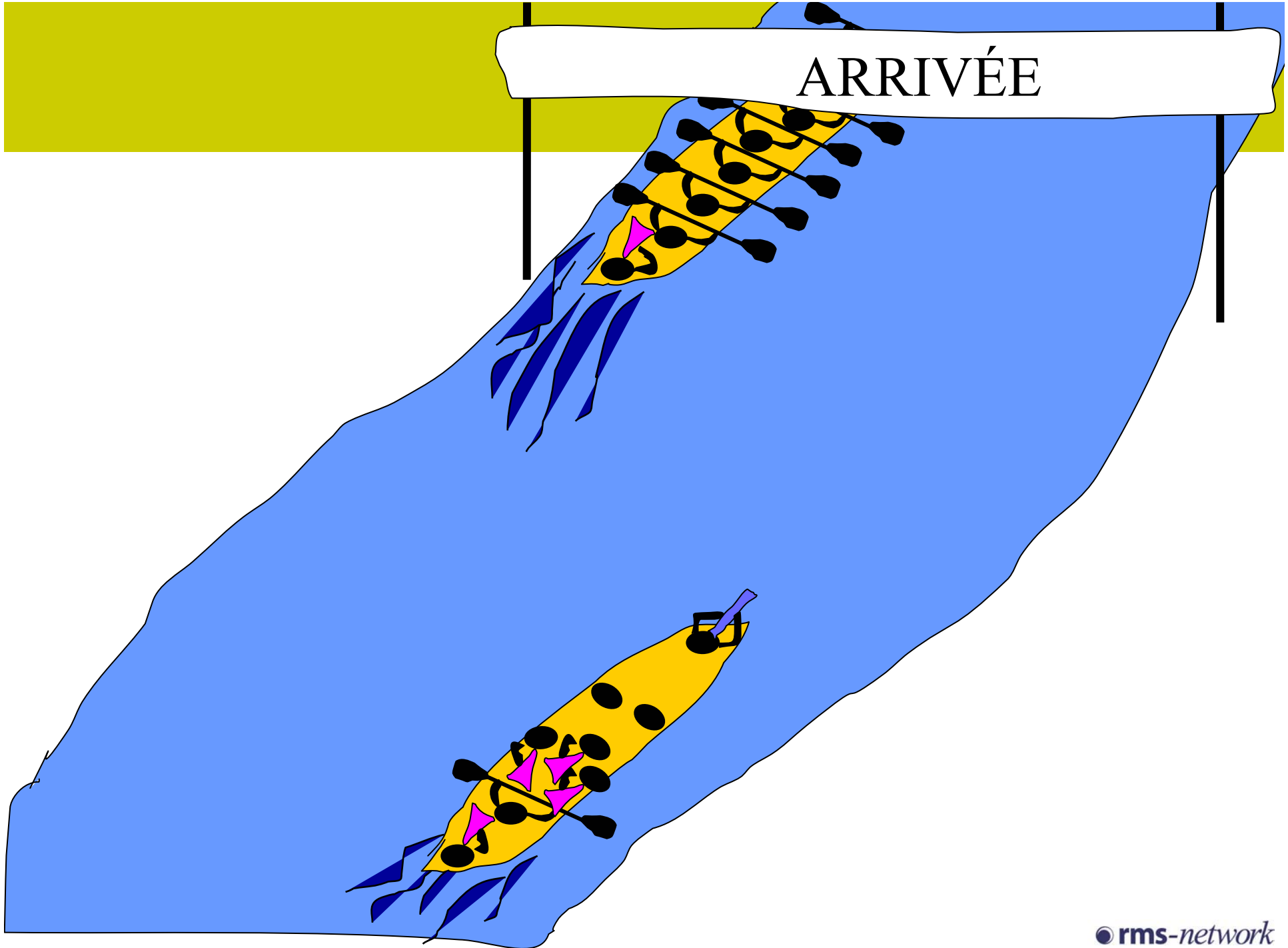
Sur la base du rapport des experts, il fut donc décidé de changer immédiatement la structure de l'équipe.

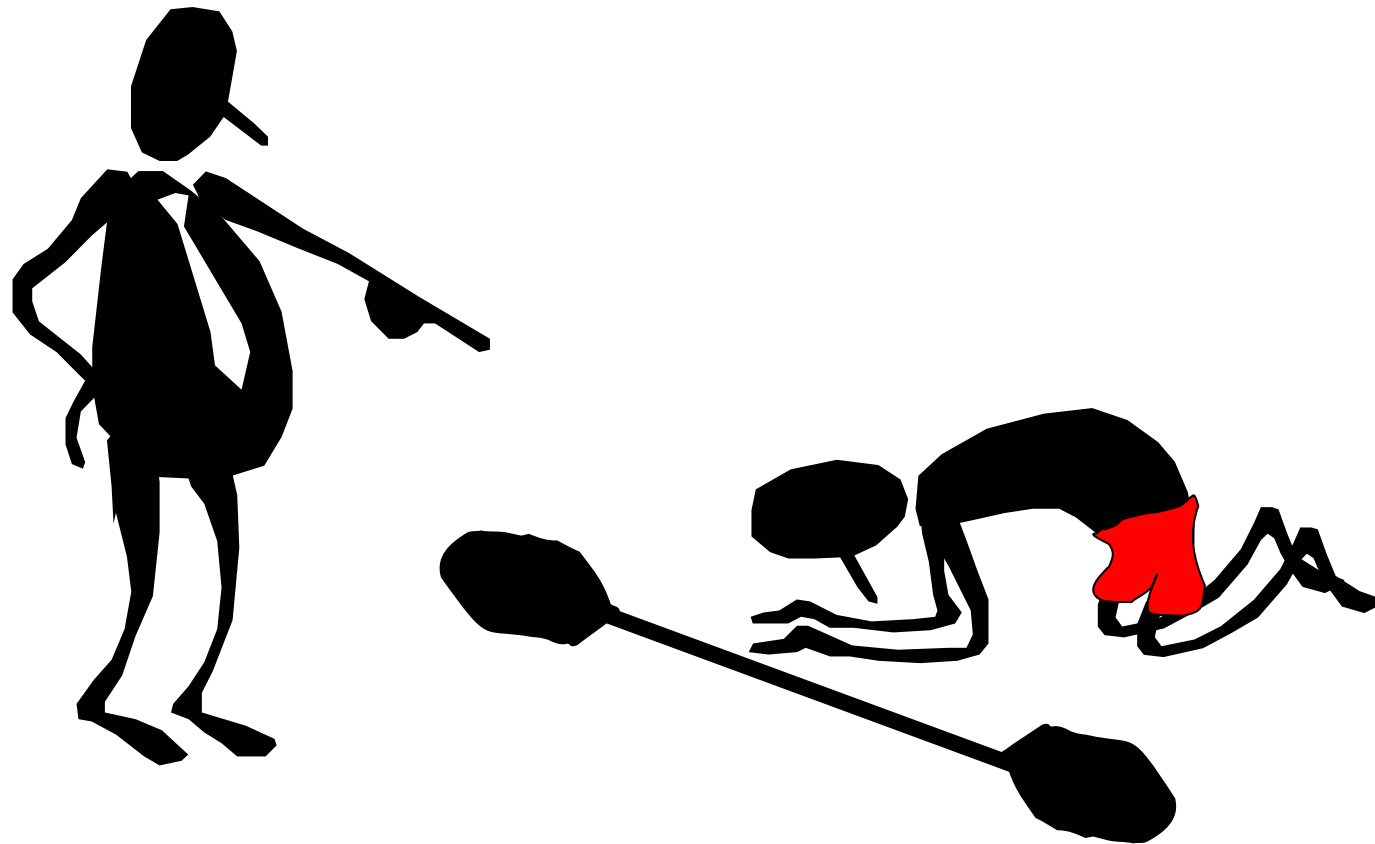
Il y aurait donc désormais quatre commandants, deux superviseurs, un chef des superviseurs, et un rameur. En outre, on introduisit toute une série de mesures pour motiver le rameur : "Nous devons améliorer son cadre de travail et lui donner davantage de responsabilité".



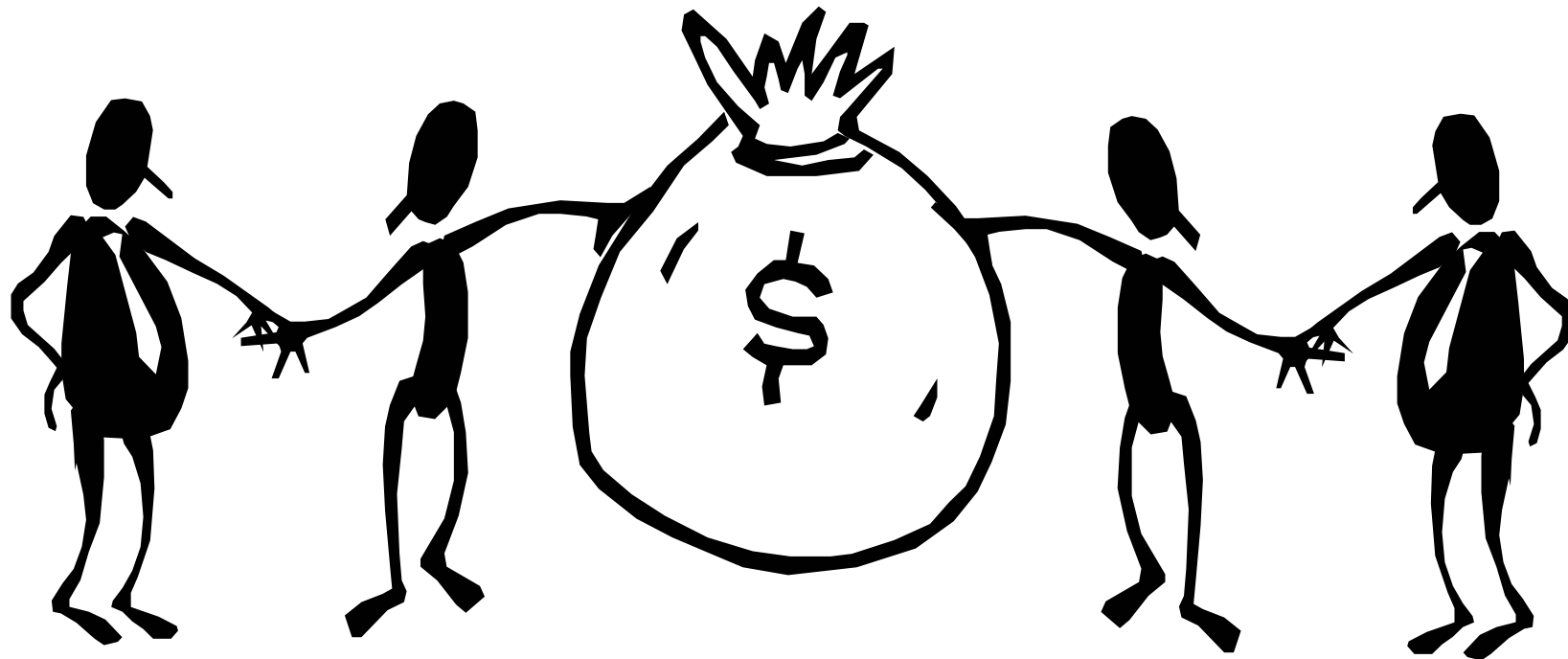
L'année suivante, les Japonais vainquirent avec une avance de deux kilomètres.

ARRIVÉE





La société française licencia immédiatement le rameur, à cause des mauvais résultats obtenus dans son travail.



Cependant, elle paya un bonus aux commandants en récompense de la forte motivation dont l'équipe avait fait preuve.

La société de conseil prépara une nouvelle analyse, dans laquelle il était démontré que l'on avait choisi la bonne tactique, que la motivation était bonne, mais que le matériel utilisé devait être amélioré.

Actuellement, la société française est en train de réfléchir à un nouveau modèle de canoé.

Performed by ROCE
Merci à Rémi Losson