THOMSON TUBES ELECTRONIQUE	COMMUNICATION
ZI CENTR'ALP 460 RUE DU POMMARIN 38 430 MOIRANS / FRANCE	Ref : TIV / 7M 423/96/AA
	3 juillet 1996

De	A AURIA
à	H CHEVALLIER, M MULLER, JM DEON, B CORMERAIS, P GIRARD, M MUSSOT,J MICHAILOS
Info	E LETTY, C ARLOT, P JOLY.

OBJET C.R du séminaire **"CHOIX ORGANISATIONNELS ET COMPETETIVITE"**
organisé par "LES RENCONTRES D'AFFAIRES".
Dates: 18 & 19 juin 1996 Praticipants TIV : D.WHOERN - A.AURIA

Vous trouverez ci.après les résumés des 8 conférences que j'ai suivies.

Thème général (Commentaires de la plaquette)

"Transformation des organisations et compétitivité"

- Les organisations se transforment très rapidement, sous la triple pression de la mondialisation de l'économie, des nouveaux outils d'information et de l'évolution des personnes, salariés et consommateurs. Hervé SÉRIEYX dégagera les évolutions très profondes qui illustrent ces bouleversements.
- Les changements organisationnels ont des incidences directes sur l'emploi, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Ainsi, l'émergence de la notion de compétence versus celle de qualification reflète l'évolution du contenu du travail.
- Les institutions doivent évoluer en conséquence car l'immobilisme, en ralentissant les transformations, influe négativement sur l'emploi.

Sommaire du C.R

p1 à p4 **Résumé des séances plénières**
p5 à p7 **Planning des conférences**
(Il résume les polycopiés des 32 conférences mis à disposition dans 2 classeurs à la documentation à partir de la semaine 30)

CHOIX ORGANISATIONNELS ET COMPÉTITIVITÉ. Le 18 et 19 Juin 1996

Thème: INTRODUCTION DE Monsieur Hervé SERIEYX "TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS ET COMPÉTITIVITÉ" Les organisations se transforment très rapidement, sous la triple pression de la mondialisation de l'économie, des nouveaux outils d'information et de l'évolution des personnes. H SERIEYX dégage les évolutions très profondes qui illustrent ces bouleversements. Les changements organisationnels ont des incidences directes sur l'emploi, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Ainsi, l'émergence de la notion de compétence reflète l'évolution du contenu du travail. Les institutions doivent évoluer en conséquence car l'immobilisme, en ralentissant les transformations, influe négativement sur l'emploi.	**Intervenant:** Herve SERIEYX Membre du Conseil Economique et Social Pdt du Conseil de Surveillance du Gpe IDEF

Résumé ***Quelques phrases chocs ayant jalonnées son intervention.:***

-Dans le milieu industriel "les gens" participent à une compétition dans une discipline qu'ils n'ont pas forcément choisie.
-Les questions existent parce qu'une entreprise est vivante en réaction à un monde qui change.
-On ne peut pas affronter du"mou flou" avec du "dur sûr".(humain=règlement)
-Il faut passer de la Gestion (qui ne crée pas la vie) au management; (pour donner du sens à la vie: du souffle

-------5 raisons au changement:

1) La mondialisation (en 2010 nouveau classement des pays riches: USA, Chine? Japon, Taiwan, Russie, Allemagne, Inde, Indonésie, France, Corée + G7 ...)
2)Les nouveaux pouvoirs (Monnaies ,économie, éducation TV, câble, ..)
3) Les révolutions de l'information (Multimédia, réseaux connectés, délocalisation, dématérialisation...)
4) Les Hommes perdent leurs repères. (Priorité à la technique, besoin d'engagement, employabilité..)
5) Evolutions très profondes/
-De l'entreprise monobloc à l'entreprise éclatée. (St Gobain)
-De l'Entreprise par Fonctions à l'Entreprise par Processus (penser client et non pouvoir)
-De la délégation à la subsidiarité.(donner toutes les marges de manoeuvre, liberté opérationnelle...)

--------LE MANAGER

-1- Doit **donner du sens** (on ne sait pas ce qui va arriver il faut trouver ce qu'on veut. Plus la règle est simple: moins il y a besoin de règlement.
-2- Doit **créer l'ouverture** vers les autres (Client, services, colatéraux, subordonnés===subsidarité)
-3-**Décloisonner** (faire travailler les autres ensembles :surtout s'ils sont brillants:)(modeste et solidaire)
-4- **Rendre acteurs** (à des gens qui n'en n'ont pas forcément envies.)
-5- **Rendre l'Entreprise apprenante** (pour créer des défis et réduire les risques.)

Mots clés: Mots écris en gras

Commentaires:
Et pour nous? Hervé SERIEYX à conclu sur une phrase de Camus à méditer:
Il y a deux types d'efficacité : **Le typhon** qui emporte tout sur son passage (Taylor)
La sève qui fait pousser. (+difficile +adulte +autonome +citoyen)

Thème:	Passer à une organisation par processus : Les enjeux	Intervenant: Jean René Buisson Directeur Brasseries "Kronembourg"

Résumé:

Cet exposé nous a fait part de l' expérience d'un projet de réorganisation du groupe Danone concernant 2150 personnes.

Objectifs: Faire des gains de productivité en étant le plus pragmatique possible.

Méthode: 3étapes distinctes

1985/90 Mise en place d'organisation cible

1990/95 Nouvelle organisation "Force de vente".Nouvelle organisation marketing.

1995/9? L'entreprise se tourne vers le client.

Parmi les organisations par fonction;par marché;par processus c'est cette dernière qui a retenu l'attention de la direction.

5 processus ont été définis pour être organisés de manière horizontale

-Processus d'innovation-processus commercial-processus de distribution-processus logistique--processus fonctions supports

Aujourd'hui le processus commercial est le plus organisé en fonctionnement dit de projet.

Avec 3 axes prioritaires

-1-supporter la stratégie de dévellopement-2- Adapter les fonctions supports-3-améliorer la relation client

Mots clés: Processus - Performance client - Stratégie de croissance nouvelle[1]

Commentaires: Et pour nous? Cette nouvelle organisation a d'abord touché le siége et l'expérience racontée interesse plutôt les personnes en contact avec la clientèle.

Néanmoins la phase d'amélioration de la productivité main d'oeuvre est passée par une mise en place d'une volonté d'enrichissement des taches.

Thème:	Faire de la performance une priorité pour l'organisation et ses acteurs	Intervenant: Pierre Hamon Direct marketing France Telecom

Résumé:

La conclusion de l'intervenant résume son propos:La quête totale d'une **performance optimale de chacun** aboutit à l'implantation d'une culture et d'une organisation tournées **vers le client.**

Pour aller vers une entreprise performante France Telecom se fixe un objectif corporate clair: la croissance du trafic.

La clé : expliciter avec chacun, à son poste, ce qu'est son objectif de performance et... le suivre.

Le but : avec l'arrivée de la concurrence il leur est indispensable d'accroitre la Valeur d'Actif Client.Pour cela ils décident: -d'accroître l'usage (dévellopement)

-de prolonger la relation (fidelisation)

-d'acquérir (acquisition)

-d'améliorer Qualité/prix (productivité)

Un joli concept mais en quoi peut-il guider tous les acteurs de l'entreprise au quotidien?

C'est ce qu'a développer Mr P Hamon.

Mots clés: Performance - objectif coporate - marketing - des couples "produits*marchés" aux "usages *cibles"

Commentaires: Et pour nous? Encore un exposé très orienté client marketing

L'aspect humain de l'organisation est fortement abordé.

1.

Thème: **Comment mettre en place un système d'information réactif adapté à une organisation flexible ?.**	**Intervenant:** Michel Antonicelli Directeur des systèmes d'information d'AEROSPATIALE
Résumé:	Exposé très dense et complet sur les systemes d'information de l'entreprise. -Avant de s'interroger sur la manière de faire évoluer un système d'information, il est necessaire de définir précisément le contenu que désigne cette appellation.Il faut donc cerner ce qu'est l'information dans l'entreprise, son traitement et les enjeux qui lui sont associés.Il est en particulier, indispensable de distinguer 2 types d'informations:l'information structurante et l'information circulante:car c'est de leur cohérence mutuelle que dépend l'éfficacité d'un système d'information. -Un système d'information c'est : Le site - Le parc machine - Le corps social - L'homme -Evolution du système d'information d'AEROSPATIALE: -les freins- les moteurs. -Phasage d'un projet d'évolution-analyse générale- -Evolution du système informatique. -Conclusions :la clé de la réussite == Analyse globale ++ Tissu humain ++ Maîtrise de l'existant
Mots clés:	Information structurante-information circulante - système d'information - système informatique
Commentaires Et pour nous?	Thème qui devrait aider l'axe de progrès "système d'information" à structurer sa démarche: Document écrit très détaillé.

Thème: **Réduction des niveaux hiérarchiques : quel type de management mettre en place**	**Intervenant:** Touhami BENCHEICK Directeur de l'organisation et de la Formation AIR FRANCE
Résumé:	-Monologue riche et passionnant mais sans supports écrits. -Air France a été amené à réaliser de profonds changements à tous niveaux du fait du retard pris par rapport à ses concurrents. -L'originalité de la démarche a été de prendre comme axe stratégique: "Pourquoi les salariés sont descendus sur les pistes pour casser l'outil de travail?". Détour par l'écoute (entretiens 300 gpes de travail avec 2500 personnes:pas de groupe par métier). -Un nouveau principe : On ne pilote pas par le réglement. En 1995 on recrédibilise la ligne hiérarchique avec 2 objectifs -Renouer le dialogue D.G & encadrement -Le management sera jugé sur sa capacité à dialoguer. -L'ancienne direction confondait cogestion entre syndicat et direction et négociation: aujourd'hui il y a **co accompagnement:** - Air France est passé de 12 niveaux hiérarchiques à 4 niveaux -Un contrat moral est établi avec les salariés pour que le passage à Air France soit qualifiant. -Les managers d'Air France doivent savoir écouter plutôt qu'appliquer.
Mots clés:	Ecoute - niveaux hiérarchiques - réglement - structure de projet -
Commentaires: Et pour nous?	Cette expérience faite dans un climat très difficile est pour nous riche d'enseignements avec ses difficultés mais aussi ses résultats.

Thème: **La Gestion des Ressources Humaines au service du fonctionnement par Projet**

Intervenant: Philippe ARON
ex.Directeur des Affaires Sociales
PECHINEY.RHENALHU

Résumé: L'objectif de monsieur Philippe Aron est de montrer quelle est la place des Hommes dans un management par projet.
Pour eviter que : - flexibilité - compétitivité - réactivité - ne restent à l'état de discours Peychiney parie sur la mise en place progressive de nouvelles pratiques de management.
Sur l'existent l'analyse faisait ressortir : - les freins - les blocages - les pièces rouillées qui bloquent le mécanisme
L'analyse conduit à se remettre en question en la situant dans un milieu répondant aux critères suivants :
-Exister physiquement - Etre precisément identifié -
Que faire ? : -A- CONCEVOIR : **une organisation par projet et autonome**
Pour cela il est nécessaire de passer d'une information distribuée par la hiérarchie à une **information disponible**
7 étapes ont permis ce nouveau fonctionnement par projet :
- 1 - Passer d'un homme/une tâche au groupe responsable d'une production déterminée c'est à dire le projet.
- 2 - Passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilité.
- 3 - Le processus prime sur le procédé.
- 4 - Déterminer les outils d'auto.controle et permanent de satisfaction des objectifs.
- 5 - Encadrement : passer de la décision et de la surveillance à l'assistance et à l'accompagnement.
- 6 - Notion d'autonomie.
- 7 - Passer de la motivation à l'implication.

-B- **D'une hiérarchie de statut à une hiérarchie de compétence et de responsabilité**
La hiérarchie vivait souvent de l'image que l'on se faisait d'elle d'où nécessité de :
- 1 - Revaloriser la notion de rôle par rapport au statut.
- -2 - Une hiérarchie de responsabilité ou la compétence la plus grande devient facteur de décision indépendamment du statut
- 3 -Redéfinir les compétences et les statuts.

Mots clés : Equipe de projet - Hiérarchie de statut - hiérarchie de compétence - information distribuée - information disponible

Commentaires Et pour nous ? Cet exposé est tourné vers le fonctionnement par projet.Néammoins toutes les approches de gestion des ressources humaines autour d'équipes autonomes correspondents à notre attente.

Thème: **"Business Process Reengineering" : bilan**

Intervenant: Jean MARECHAL
ATT. GIS : Paris
Jean Paul LARSON
Professeur HEC

Résumé: -3 raisons de changer : -LE CLIENT - il demande le changement - Il veut travailler avec nous.
-LA COMPETITION - Plus forte - Plus grande.
- ACTIVITES - Diminution des marges - Taux de croissance négatifs
-Pour cette action tournée vers le client les 38000 personnes de l'entreprises ont eu une 1/2 journée d'information sur
--Opportunité et changement -- Valeurs communes -- Vision et direction.
Après enquête mondiale sur 1200 pays les valeurs communes reconnues sont :
-- Respect d'autrui -- Engagement envers le client -- Innovation -- Travail en équipe --
ces 4 valeurs convergeant vers -- l'intégrité --
La mise en oeuvre du changement avec 2 facteurs :
-Des équipes et des projets : -processus cibles consultants - teams -empowerment.
-Des outils maitres:-base partagée d'information-processus de création de connaissances-apprentissage
On joue sur des valeurs spécifiquues : -pragmatisme, utilitarisme, rejet de la bureaucratie.-mobilité, salaire au mérite.
On introduit deux inflexions majeures: - Des produits aux processus - polyvalence et team work.
2 conclusions :-les hommes sont plus importants que le système-
-Le reengineering ne tue pas l'innovation.

Mots clés: - reenginneering - base partagée d'information -

Commentaires? L'organisation par Projet semble être adaptée au fonctionnement d'un pôle technique.
Et pour nous? Tous les aspects du management liés aux changement ont des intérets non négligeables.

Thème: **S'organiser autour des processus : un premier pas vers la structure plate.**	**Intervenant:** Daniel NAOR Directeur associé de MAC KINSEY

Résumé:

Un environnement toujours plus concurrentiel exige une entreprise toujours plus performante. Or, la dynamique d'amélioration requise est souvent hors de portée des entreprises organisées sur le mode "vertical" traditionnel: structure hiérarchique,articulée autour des fonctions.
Un mode d'organisation plus plat et horizontal, dans lequel des flux de travail transfonstionnels relient de bout en bout les activités de l'entreprise aux capacités des fournisseurs et aux besoins des clients, constitue en revanche un réel levier de performance .S'appuyant sur l'expérience d'entreprises "pionnières", converties au moins partiellement au mode horizontal, cette note expose 10 principes clés sur lesquels repose cette organisation d'un type différent.

-1- Organiser en fonction des processus et non des tâches.
-2- Aplanir la hiérarchie en minimisant la subdivision des flux de travail et les activités sans valeur ajoutée.
-3- Faire de l'équipe et non pas des individus, la pierre angulaire de la structure de l'oraganisation et de la performance.
-4- Fonder les objectifs de performance et l'évaluation des résultats sur la satisfaction des clients.
-5- Multiplier les contacts avec les fournisseurs et les clients.
-6- Attribuer un processus à chaque équipe et définir les objectifs de performance
-7- Combiner le plus souvent possible les tâches managériales.
-8- Récompenser le développement de savoir-faire individuels et la performance de l'équipe.
-9- Information et formation: privilégier le "besoin de faire tout de suite" plutôt que le "droit de savoir".
-10-Faire de la polyvalence la règle et non l'exception.

Mots clés: -Srtucture plate - processus clé - s'appuyer sur les équipes - subdivision des flux de travail - satisfaction client

Commentaires: Et pour nous? Toutes les composantes de l'entreprise sont abordées
Document écrit bien structuré et complet;

Thème: **Comment faire des ressources humaines le facteur clé de succés de la reconfiguration des processus.**	**Intervenant:** Stéphane ROUSSEL Directeur des ressources humaines RANK.XEROX

Résumé:

L'intervenant a constitué un témoignage inter-actif des forces et freins de la mise en place d'une organisation à plat.
-Pour lui on utilise que 60% des capacités humaines au travail en Occident.(il faut libérer les énergies émises par les collaborateurs) .
---Pour **réduire les effets des freins** à la mise en place des nouvelles organisations ce DRH propose:
-1-De faire une campagne de sensibilisation et de motivation des managers;
-Se connaître soi-même (se manager soi-même)
-Auto évaluation comparée avec celle de ses pères (360°)
-Réunion d'opérateurs pour améliorer le travail d'équipes.
-Art du manager : Devenir architecte social === Construire une équipe === Management transfonctionnel
-2-De faire une campagne de sensibilisation auprés des collaborateurs.
- Plus de polyvalence +plus d'implication +plus d'adaptabilité mais pas plus de temps de travail.
-Constitution d'équipes avec partage des gains sur productivité par rapport aux clients.(petites équipes autonomes)
-Enquête de satisfaction du personnel.
-Rémunération === Résistance forte des syndicats ;(aujourd'hui se fait hors convention)
Conclusions
-Jusqu'à présent le **savoir** a été trop valorisé par rapport au **savoir-être**.
-Il faut coordonner les évaluations individuelles et les évaluations collectives.
-Ces changements occasionnent des difficultés pour ceux qui cherchent du confort et de la sécurité mais sont stimulantes pour ceux qui sont impliqués.

Mots clés: Savoir être - management transfonctionnel - groupes autonomes - évaluation des équipes ;

Commentaires: Et pour nous? Bien que cet exposé soit tourné vers des équipes en relation avec la clientèle les exemples sont adaptés à toutes les constitutions d'équipes pouvant être mises en place dans n'importe quel processus

JOURNEE DU 18 JUIN

3h30 à 9h30

Allocution d'ouverture par Hervé SERIEYX. SALLE 53 AB

	Thème 1 DU FONCTIONNEMENT PAR PROJETS A L'ORGANISATION TRANSVERSALE	Thème 2 DE L'ORGANISATION AUTOUR DES PROCESSUS A LA STRUCTURE PLATE	Thème 3 DE L'ORGANISATION EN RESEAU A L'ENTREPRISE VIRTUELLE	Thème 4 DE L'ORGANISATION AUTOUR DES COMPÉTENCES A L'ENTREPRISE APPRENANTE
C1 9h45 à 11h00	**SALLE 50** C1.1 **De la gestion de projet au management par projets : pourquoi faire évoluer l'organisation?** *Jacques COMMUNIER, Responsable de l'Institut des Affaires. THOMSON CSF*	**SALLE 53 AB** C1.2 **Pourquoi passer à une organisation par processus : les enjeux** *Dominique LEVACHER, Directeur Organisation, BRASSERIES KRONENBOURG* 3 AA	**SALLE 52 B** C1.3 **La recherche de l'excellence : pourquoi le réseau?** *Vincent CHAPEL, Chargé de mission. TEFAL*	**SALLE 52 A** C1.4 **S'organiser autour des compétences pour faire des compétences-clés les leviers stratégiques de l'entreprise** *Michel DURIER. Vice Président Human Resources Europe. ALLIED SIGNAL* DW
C2 11h30 à 12h45	**SALLE 50** C2.1 **Les conditions du succès : cohérence, approche globale et implication de la Direction Générale** *Henry DE BODINAT, Directeur Stratégie, Marketing et Communication, CLUB MEDITERRANEE*	**SALLE 52 B** C2.2 **Le déploiement de la valeur par les processus** *Philippe LORINO, professeur associé de contrôle de gestion à l'ESSEC, consultant auprès de grandes entreprises* 6 ABSENT	**SALLE 52 B** C2.3 **Surmonter les risques juridiques liés la mise en place de l'entreprise en réseau** *Jean CALVO, Directeur du Département Fusions-Acquisitions, GROUPE PIERRE FABRE*	**SALLE 53 AB** C2.4 **Faire de la performance une priorité pour l'organisation et ses acteurs** *Pierrick HAMON, Directeur Marketing Stratégique Professionnels, FRANCE TELECOM* AA DW 3
C3 14h30 à 15h45	**SALLE 53 AB** C3.1 **Comment concilier management par projet et direction par objectif ?** *Jean-Luc PLACET, Président Directeur Générale, IDRH*	**SALLE 50** C3.2 **Comment mettre en place un système d'information réactif adapté à une organisation flexible** *Michel ANTONICELLI, Directeur des Systèmes d'Information, AEROSPATIALE* 10 AA	**SALLE 52 B** C3.3 **Les stratégies d'alliance : les conditions de succès** *Pierre DUSSAUGE, Professeur à HEC, co-auteur de l'ouvrage* <u>*Les stratégies d'alliances*</u>	**SALLE 52 A** C3.4 **Capitaliser et dynamiser les connaissances de l'entreprise : un enjeu stratégique** *Didier DELAIGUE, Directeur Stratégie, et Michel GRUNDSTEIN, Expert Framatome, GROUPE FRAMATOME*
C4 16h30 à 17h15	**SALLE 52 B** C4.1 **Quelle évolution pour le management par projets ?** *Rolande MARCINIAK, Maître de Conférences, CNAM-IIE, Administrateur, AFITEP, et Jean-Claude JACQUIN, Président de la Commission CDP, AFITEP*	**SALLE 53 AB** C4.2 **Réduction des échelons hiérarchiques : quel type de management mettre en place** *Touhami BENCHEIK, Directeur de l'Organisation et de la Formation, AIR FRANCE* AA	**SALLE 50** C4.3 **De l'entreprise en réseau à l'entreprise virtuelle : l'expérience Andersen** *François JACQUENOUD, Directeur Associé, Andersen Consulting*	**SALLE 52 A** C4.4 **Surmonter les freins au processus d'acquisition des connaissances** *Françoise LITOU, Ingénieur Projet, et Daniel FEISTHAMMEL, CNOF* DW

PROGRAMME DE LA JOURNEE DU 19 JUIN

	Thème 1 DU FONCTIONNEMENT PAR PROJETS A L'ORGANISATION TRANSVERSALE	Thème 2 DE L'ORGANISATION AUTOUR DES PROCESSUS A LA STRUCTURE PLATE	Thème 3 DE L'ORGANISATION EN RESEAU A L'ENTREPRISE VIRTUELLE	Thème 4 DE L'ORGANISATION AUTOUR DES COMPETENCES A L'ENTREPRISE APPRENANTE
C5 8h45 à 10h00	**SALLE 52 B** **C5.1** AA **La Gestion des Ressources Humaines au service du fonctionnement par projet** *Philippe ARON, ex-Directeur des Affaires Sociales, PECHINEY RHENALU* (1)	**SALLE 53 AB** **C5.2** **Déterminer et piloter les processus** *Jacques PELLAS, Directeur Général de la Qualité Totale, DASSAULT AVIATION*	**SALLE 52 A** **C5.3** **Organisation en réseau : peut-on aller jusqu'à l'outsourcing de fonctions-clés?** *Francis VIDAL, Président Directeur Général, FRANCIS VIDAL INTERNATIONAL*	**SALLE 50** DW **C5.4** **Transformer la connaissance en valeur : l'organisation apprenante** *Manfred MACK, auteur de L'impératif humain, (Masson, 1992), Président de MANAGEMENT ET INNOVATION*
C6 10h15 à 11h30	**SALLE 50** DW **C6.1** **Le système d'information, facteur-clé de succès du management par projet** *Patrick TERNIER, Directeur Centre Europe, ARTEMIS INTERNATIONAL*	**SALLE 53 AB** **C6.2** AA **"Business Process Reengineering": bilan** *Jean MARECHAL, Directeur Quality & Business Transformation, ATT GIS, et Jean-Paul LARSON, profeseur au Groupe HEC* (6)	**SALLE 52 A** **C6.3** **Etude d'une expérience de "réseau informel"** *Raymond JANIN, Responsable Groupe Développement des Ressources Humaines et des Organisations, RHONE POULENC*	**SALLE 52 B** **C6.4** **Détecter et saisir les opportunités de l'environnement : Les enjeux de la veille stratégique** *Humbert LESCA, professeur des Universités à l'ESA de Grenoble 2*
C7 13h30 à 14h45	**SALLE 52 B** DW **C7.1** **La transformation des structures : jusqu'où matérialiser le changement pour se rapprocher du client?** *Dominique VIALA, Directeur des Opérations, GMF-VIE*	**SALLE 53 AB** **C7.2** AA **S'organiser autour des processus : un premier pas vers la structure plate ?** *Daniel NAOR, Directeur Associé, MAC KINSEY* (14)	**SALLE 52 A** **C7.3** **Mettre en oeuvre un pilotage stratégique dans l'entreprise en réseau** *Marie-José AVENIER, Directeur de recherche, CNRS*	**SALLE 50** **C7.4** **Maintenir l'entreprise en éveil grâce au benchmarking** *Franz SCHERER, Président Directeur Général, RANK XEROX*
C8 15h00 à 16h15	**SALLE 50** **C8.1** **Le management par projets : une révolution culturelle vers l'organisation transversale** *Alain CABANES, Directeur Unité Projets, Renault S.A.*	**SALLE 53 AB** **C8.2** AA **Comment faire des ressources humaines le facteur-clé de succès de la reconfiguration des processus ?** *Stéphane ROUSSEL, Directeur des Ressources Humaines, RANK XEROX*	**SALLE 52 A** **C8.3** **Le processus de décision dans l'entreprise réseau** *Robert-Marc SALMON, Vice-Président en charge de la prospective, L'OREAL*	**SALLE 52 B** DW **C8.4** **Du gestionnaire au leader : rôle du dirigeant dans l'organisation apprenante** *Yves VERET, Président Directeur Général, Matra Cap Systèmes*

SALLE 53 AB

de 16h30 à 17h15 : "Synthèse des théories d'organisation", par Laurent DUFETEL

de 17h15 à 18h30 : Table ronde de clôture avec Sylvain LECOQ, ELIANCE ELITAIR, Michel MOULLET, ANDERSEN CONSULTING, Robert-Marc SALMON, L'OREAL, Franz SCHERER, RANK XEROX