



WINTZENHEIM. JAZ

Document de 1982



Hachette - Service Formation
Paris, le 19 avril 1982

Monsieur OLIVIER
Directeur Général JAZ SA
4, rue des Courrières
92000 NANTERRE

Monsieur le Directeur Général,

Suite aux contacts soutenus que l'équipe de HACHETTE FORMATION a pu avoir avec la plupart de vos collaborateurs, nous avons l'honneur de vous faire parvenir quelques réflexions sur le bilan, après dix-huit mois, de l'effort de reconversion, auquel vous avez bien voulu nous associer. Le bilan comportera trois volets : les espoirs, les inquiétudes et les propositions d'action ultérieure.

1 - LES ESPOIRS

1.1 - La dissociation des problèmes de Colmar, de Nanterre Siège social, de Nanterre Industrie semble désormais acquise. S'attaquer au problème du changement de métier de chacun de ces trois centres est ainsi devenu possible. Ces attaques se développent actuellement, à notre avis, avec des stratégies et donc, avec des chances de réussite inégales.

1.2 - En ce qui concerne JAZ-WINTZENHEIM, le virage vers l'assemblage électronique et vers une indépendance économique du marché horloger est bien amorcé. Dans un avenir proche, WINTZENHEIM pourra devenir, soit un assembleur-horloger compétitif, soit une société pour laquelle la perte du marché horloger ne devrait que peser légèrement dans la balance de sa survie économique. Ainsi se trouvera levée, à brève échéance, l'hypothèque de prix de cession prohibitif sur le marché gros volume.

1.3 - L'intégration de JAZ-Industrie dans la branche robotique du groupe semble amorcée de façon satisfaisante, quels que soient les incidents de parcours.

1.4 - L'évolution du siège social vers une société commerciale pure était et reste à notre avis le problème majeur. Les efforts entrepris jusqu'à ce jour auront au moins ouvert les esprits sur une nouvelle organisation de gestion, tant structurelle qu'informatique, dont la mise en place sera bien accueillie, sinon souhaitée.

2 - LES INQUIETUDES

Les inquiétudes que suscite la reconversion se concentrent par conséquent autour du siège social.

2.1 - Pour comprendre la distance qu'il reste à parcourir, il nous semble nécessaire de rappeler quel rôle le siège pourrait jouer dans les circonstances nouvelles et comment il devrait y arriver.

2.1.1. Avec des produits désormais parfaitement égalés ou dépassés, du point de vue technique, par la concurrence, le siège ne peut que se reconvertir en société commerciale de produits de consommation grand public.

2.1.2. La comparaison avec une société comme COLGATE-FRANCE, bien que choquante, nous paraît nullement déplacée dans le nouveau contexte : pour une société commercialisant un produit dont la qualité technique et technologique n'est en rien différente de la concurrence, la politique doit nécessairement s'axer sur l'image. Cette image se comprend dans ses aspects concrets (le design), comme dans ses aspects psychologiques et émotionnels (la marque, le logo, les messages, la communication).

Il est évident que Colgate ne se démarque pas par sa technicité : elle se démarque par son emballage, par les rêves et les images que ces produits véhiculent.

De même, les assembleurs-horlogers européens qui veulent survivre ne pourront le faire, à notre avis, qu'en vendant des rêves et des images ; la fonction chronométrique deviendra, dans cette optique, secondaire soit par rapport aux fonctions électroniques multiples, soit par rapport à la fonction affective et esthétique.

2.1.3. Si l'on accepte ces quelques prémices, la reconversion du siège-Nanterre prend sa dimension réelle : il s'agit de faire d'une organisation de vente d'un produit à base de technique compétitive, une organisation de marketing d'un produit de consommation banalisée.

2.2 - Pour justifier son existence économiquement, le siège, appelé désormais JAZ-Commercial, devrait s'orienter en conséquence sur trois axes :

- être la "machine commerciale" la plus performante dans ce qui reste de la profession.

- disposer d'une force de vente galvanisée, orientée vers la détection et la satisfaction des besoins du client final, conditionnée en vue de défendre la marque au niveau du comportement émotionnel et non plus au niveau technique.

- développer une stratégie marketing, orientée sur la satisfaction des besoins émotionnels et psychologiques du consommateur. Ceci est en opposition avec l'attitude traditionnelle de la profession horlogère, orientée vers l'excellence d'une technologie.

2.3 - L'ampleur du revirement que constitue le développement de ces trois axes ne nous semble par perçue toujours avec l'acuité qui s'impose. Nos inquiétudes sur la réussite de la reconversion pour JAZ-Commercial sont causées par cette divergence de perception.

2.3.1. Devenir "la machine commerciale la plus performante". Cette mutation ne peut être réduite à la dimension du bon fonctionnement de l'informatique. Il est évident que le système performant de YEMA doit être introduit dans les plus brefs délais. Ce changement nous paraît une condition nécessaire mais pas suffisante.

La politique, les contraintes et les priorités du service au client final, l'insertion des efforts de tous les collaborateurs dans une stratégie marketing dûment explicitée et la rationalisation draconienne de toute l'activité administrative au seul service de cette stratégie, voilà les aspects essentiels de la reconversion.

Ces aspects devront façonner le comportement des collaborateurs dans l'avenir, et ce comportement s'en trouve actuellement éloigné à 180°.

Ces aspects changeront en plus le poids et l'envergure des postes dans la structure et dans l'organigramme. Les responsabilités de chefs de produit, d'analyse de marché, de produits cibles, de marketing et de communication devront prendre le pas sur la direction commerciale et sur les relations avec le réseau HBJO. Nous doutons que cette mutation en profondeur soit analysée et perçue par tous vos collaborateurs.

2.3.2. Disposer d'une force de vente galvanisée, orientée vers le client final et prête à défendre sa marque.

Dans les mesures nécessairement peu populaires qui se sont imposées et qui s'imposeront encore, l'observateur extérieur a le sentiment que l'aspect "châtiment" a pris largement le pas sur l'aspect "opération chirurgicale salutaire".

Tous les collaborateurs que nous avons rencontrés condamnent unanimement le manque d'information et de communication des mesures prises, mais nullement le bien-fondé de leur contenu. Le manque de communication engendre assez largement le doute quant à l'existence d'un projet cohérent derrière les mesures.

On voit parfaitement l'utilité de "l'angoisse, provoquée pour secouer le cocotier". On voit beaucoup moins comment créer avec ceux qui restent une équipe galvanisée, si aucun effort de communication autour d'un projet d'avenir n'est fait.

2.3.3. Développer une stratégie marketing, orientée vers la satisfaction des besoins du consommateur.

La distance la plus importante nous paraît à parcourir dans ce domaine.

Actuellement, au sein des groupes d'innovation, vos collaborateurs arrivent à imaginer des créneaux à l'intérieur comme en dehors du réseau actuel des HBJO. Ces voies nouvelles ont au moins le mérite d'être dignes d'études et de préparer le terrain pour un positionnement de la marque.

A défaut néanmoins du support d'études de perception, de pénétration, d'acceptation de produits/clients-cibles etc..., ces efforts risquent d'aboutir sur un vide. Un cadre global est à tracer rapidement dans ce contexte.

Nous nous efforcerons dans les semaines à venir d'orienter ces groupes vers la recherche de positionnements alternatifs, permettant d'enrichir la décision sur une politique. Ce travail ne peut néanmoins en aucun cas supplanter ou faire office d'une prise de décision politique.

3 - PROPOSITIONS D'ACTION

Pour que le siège, en tant que société commerciale, puisse retrouver une vocation claire et économiquement saine, deux actions nous semblent nécessaires d'ici la fin de l'année :

- la réorganisation qualitative et quantitative
- la mise en place d'une philosophie marketing.

3.1 - La réorganisation quantitative et qualitative de l'administration commerciale. Cette action devrait comporter quatre phases, dont les deux premières simultanées.

3.1.1. Évaluation du potentiel humain, et

3.1.2. Définition de la structure commerciale dans ses aspects informatiques, administration ventes, comptabilité.

En partant des groupes d'efficacité, ces deux phases devraient se dérouler simultanément et être en interaction permanente. Il serait dangereux de définir la structure dans l'abstrait : il s'agit en effet d'une reconversion, c'est-à-dire d'un changement de vocation et de métier, et non d'une simple réorganisation.

3.1.3. Mise au point du programme de formation par service, pour l'ensemble de la société et par poste défini.

Il s'agit de définir un programme pédagogique, quelques manuels à l'appui, permettant l'évolution de votre personnel d'une attitude de vente traditionnelle vers une attitude de marketing grand public. Il va de soi que

cette phase devrait coïncider et se dérouler en interaction avec la deuxième action, c'est-à-dire la mise en place d'une organisation marketing.

3.1.4. Réalisation du programme de formation et contrôle d'efficacité des performances par poste et par service.

Les trois premières phases devraient avoir lieu avant les vacances, la quatrième de septembre 1982 à janvier-février 1983.

3.2 - La mise en place d'une organisation et d'une politique marketing.

Cette action devrait comprendre :

3.2.1. L'étude de positionnement, de l'image, des points forts et des points faibles de la marque auprès des consommateurs, des prescripteurs et des réseaux.

3.2.2. La définition des couples marchés/produits cibles, des parts de marché à atteindre, du marketing-mix à mettre en œuvre et du budget à y consacrer.

3.2.3. La mise au point d'un programme de formation et de communication de la politique ainsi définie, destiné à vos représentants, à votre réseau traditionnel et aux réseaux nouveaux définis dans la phase précédente.

4 - CONCLUSION

L'ensemble du programme de reconversion de la société semble, à l'horizon fin 1982, en bonne voie de réussite.

Le bilan que nous vous adressons veut essentiellement attirer votre attention sur le dernier volet de cette opération, qui paraît trompeusement la plus facile. Nous estimons en effet que le siège, tout en continuant comme par le passé à vendre des produits horlogers, aura probablement à passer par une mutation aussi, sinon plus importante que WINTZENHEIM.

Nous espérons que ces quelques réflexions vous seront utiles dans la poursuite de votre plan de reconversion et nous sommes à votre entière disposition pour continuer à vous y assister.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de mes sentiments distingués.

Paul de BACKER

Président Directeur Général BII

Monsieur OLIVIER
Directeur Général JAZ S.A
4, rue des Courrières
92000 NANTERRE

Paris, le 19 Avril 1982

Monsieur le Directeur Général,

Suite aux contacts soutenus que l'équipe de HACHETTE FORMATION a pu avoir avec la plupart de vos collaborateurs, nous avons l'honneur de vous faire parvenir quelques réflexions sur le bilan, après dix huit mois, de l'effort de reconversion, auquel vous avez bien voulu nous associer.

Le bilan comportera 3 trois volets : les espoirs, les inquiétudes et les propositions d'action ultérieure.

1 - LES ESPOIRS

1.1 - La dissociation des problèmes de Colmar, de Nanterre Siège - Social, de Nanterre Industrie semble désormais acquise. S'attaquer au problème du changement de métier de chacun de ces trois centres est ainsi devenu possible.

Ces attaques se développent actuellement, à notre avis, avec des stratégies et donc, avec des chances de réussite inégales.

1.2 - En ce qui concerne JAZ-WITZENHEIM, le virage vers l'assemblage électronique et vers une indépendance économique du marché horloger est bien amorcé.

Dans un avenir proche, WITZENHEIM pourra devenir, soit un assembleur-horloger compétitif, soit une société pour laquelle la perte du marché horloger

103 bd st-michel
75005 PARIS

325.52.45

siège social HACHETTE - 79 bd st-germain 75004 PARIS - tel. 329.12.94
capital social 86 390 050 F - adresse tél. : HACHETTE PARIS 95 - cccp paris 9563 - rc paris B 55 905 9405

(collection P.S.)

<http://wintzenheim.jaz.free.fr>