

Bombardier Transport et l'acquisition d'Adtranz : vers l'organisation apprenante¹

Jean Harvey *

En décembre 2000, Pierre Lortie était nommé président et chef de l'exploitation de Bombardier Transport, en remplacement de Jean-Yves Leblanc, qui demeurait président du conseil d'administration – tous deux relevant directement de Robert Brown, président de Bombardier inc. Un mois plus tôt, l'Union européenne venait de repousser sa décision finale sur l'acquisition d'Adtranz – une filiale à part entière de DaimlerChrysler (voir l'encadré 1) – à la fin d'avril 2001. M. Lortie disposait donc de quatre mois pour évaluer la situation et mettre au point la planification de l'éventuelle intégration dans Bombardier Transport d'une entité plus grosse qu'elle. Le défi était de taille, même pour un vétéran des situations nécessitant une intervention délicate mais énergique.

Avant de décrire la stratégie utilisée par Pierre Lortie pour façonner la nouvelle organisation, nous présentons sommairement le contexte industriel dans lequel évolue Bombardier Transport. Nous discutons ensuite de certains enjeux spécifiques de l'acquisition, soit les aspects humains et culturels, l'image de marque et le fonctionnement au quotidien de l'entreprise dans la foulée de l'acquisition. Puis nous traitons du rôle central joué par l'orientation processus et par le bagage particulier qu'apporte Pierre Lortie à la démarche de Bombardier Transport. Nous concluons en examinant les premiers indicateurs de succès de l'acquisition.

* Jean-Pierre Leroux, réviseur et traducteur pour la revue *Gestion*, a collaboré à la rédaction de cet article.

UNE PERSPECTIVE STRATÉGIQUE

Le marché du matériel de transport

Les clients de Bombardier Transport sont en majorité des sociétés publiques – municipales et régionales – de transport en commun. Leurs besoins sont variés : planifier un réseau optimal pour répondre à un besoin, construire ou modifier les infrastructures nécessaires, concevoir les véhicules requis, fabriquer ces véhicules (caisses, bogies et propulsion électrique ou diesel), concevoir et installer des systèmes de signalisation et de pilotage automatique, assurer la maintenance et la réparation, remettre à neuf et gérer l'ensemble du projet clés en main. La gamme de véhicules fabriqués est très vaste, allant des trains à grande vitesse au minirail, en passant par les trains à deux étages et les wagons de métro de toutes catégories. Les véhicules de transport de fret et les locomotives sont des exemples de créneaux spécialisés.

Le marché le plus important de Bombardier Transport se trouve en Europe, où la population est dense et les distances courtes, suivi de l'Amérique du Nord et de l'Asie. Le potentiel de croissance en Asie est énorme, particulièrement en Chine, mais il faut faire face aux difficultés et aux risques reliés à des systèmes social, économique et politique en mutation. Quant au marché de l'Europe, il est morcelé, par pays, et le réseau y est en grande partie électrifié. Le réseau d'Europe de l'Est est vétuste. Les commandes sont nombreuses en Europe, mais le

nombre de véhicules par commande est généralement plus faible qu'aux États-Unis où des sociétés gouvernementales telles que la New York Transit Authority et le Long Island Railroad peuvent octroyer des commandes de 1 000 véhicules ou plus.

Une industrie en voie de rationalisation

Les deux principaux concurrents de Bombardier Transport offrant une gamme complète de services sont les divisions transport en commun d'Alstom et Siemens, suivis de plusieurs autres sociétés nationales aux activités plus restreintes, principalement au Japon, en Italie et en Espagne. La majorité des entreprises du secteur, notamment Adtranz, Siemens et Ansaldo-Breda, ont accusé de lourds déficits au cours de la dernière moitié des années 1990. Même si la situation semble s'être améliorée, de façon générale on considère que l'industrie est en situation de surcapacité depuis quelques années, et la concurrence y est féroce.

Avant la venue de la Communauté européenne et plus récemment de l'Union européenne, les sociétés nationales mises sur pied comme sociétés d'État disposant d'un petit marché captif fonctionnaient avec des dépenses contrôlées et n'avaient à peu près aucune possibilité d'obtenir des contrats externes. Elles se concentraient sur certains aspects moins complexes mais intensifs en main-d'œuvre de fabrication (fabrication des caisses et assemblage final) pour assurer un maximum de retombées

locales aux investissements publics, laissant les aspects complexes à des sous-traitants.

Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les gouvernements aient cherché à se défaire de ces canards boiteux lorsque les nouvelles règles du jeu ont favorisé le développement d'entreprises globales. On arrêta ainsi l'hémorragie, on profita des économies possibles lors de l'achat dans un contexte favorable aux acheteurs ainsi que des innovations et de la productivité des nouvelles sociétés privées émergentes. C'est ainsi que parmi les trois grands du secteur qui représentent aujourd'hui plus de 50 % de l'activité mondiale, deux sont européens et l'autre, Bombardier, a effectivement déplacé son centre de gravité et de direction en Europe.

Les entreprises d'État d'Europe de l'Ouest ont par conséquent été les premières à être mises en vente aux plus offrants, pas seulement au point de vue du prix, mais surtout en ce qui concerne le maintien et la croissance des emplois et autres retombées économiques. Bombardier Transport fut un des acquéreurs les plus actifs (voir l'encadré 1). Les autres acteurs ont alors dû se demander s'ils voulaient poursuivre leurs activités ou se déclarer ouverts à toute proposition intéressante. Cette décision devait se fonder sur la lecture que chacun d'entre eux faisait des perspectives à moyen et long terme de l'industrie, sur les atouts qu'ils possédaient, sur les intentions qu'avaient annoncées les autres acteurs ou qui leur étaient imputées ainsi que sur la mission de l'entreprise ou de la société mère. D'entrée de jeu, les intentions d'Alstom et de Bombardier Transport ont été claires : non seulement ils entendaient participer au jeu, mais ils désiraient le dominer. La position des deux autres grands acteurs (Siemens et Adtranz) était moins évidente, tous deux faisant partie de conglomérats dont les activités débordaient largement le secteur

L'AUTEUR

Jean Harvey est professeur à l'Université du Québec à Montréal.

ENCADRÉ 1 – Historique

Un pionnier nommé J.-Armand Bombardier

En 1942, J.-Armand Bombardier a fondé à La Pocatière, au Québec, L'Auto-Neige Bombardier Ltée, une société fabriquant des véhicules à chenilles conçus pour faciliter le transport sur des terrains enneigés. Vingt-cinq ans plus tard, L'Auto-Neige Bombardier Ltée est devenue Bombardier Ltée. Au début de janvier 1969, Bombardier s'est transformée en une société publique en s'inscrivant aux Bourses de Montréal et de Toronto, faisant une offre publique de deux millions d'actions. Actuellement, les actions de Bombardier se transigent aux Bourses de Toronto, de Francfort et de Bruxelles.

En 1970, Bombardier a effectué une première acquisition, soit la société autrichienne Lohnerwerke GmbH et sa filiale Rotax-Werk AG, fabricant des moteurs Rotax utilisés pour les motoneiges chez Bombardier. Depuis, ces moteurs sont également utilisés pour les véhicules tout-terrains, les motomarines, certains bateaux de Bombardier et pour les produits d'autres fabricants.

La naissance de Bombardier Transport

L'année 1974 marque un tournant pour la société Bombardier, qui a alors choisi de se diversifier en appliquant à l'industrie du matériel roulant ferroviaire l'expérience et le savoir-faire qu'elle détenait dans le secteur de la motoneige. Ainsi, Bombardier Transport a d'abord fabriqué 423 voitures de métro pour la Ville de Montréal, à son usine de La Pocatière, qu'elle a réaménagée pour la circonstance.

Dans la même veine, Bombardier Transport a obtenu, en 1982, le contrat de construction de 825 voitures de métro pour la ville de New York. Cela constituait le contrat d'exportation le plus important jamais confié à un fabricant canadien. Deux ans plus tard, Bombardier a acquis Alco Power, située dans l'État de New York, ce qui lui a permis d'avoir accès à la technologie des diesels de ses locomotives.

En 1986, Bombardier Transport a acquis Canadair, le principal avionneur canadien. Au cours des années suivantes, la liste des acquisitions n'a cessé de s'allonger. Parmi celles-ci, mentionnons la société belge BN Constructions Ferroviaires et Métalliques S.A. (en 1988); la société Short Brothers plc d'Irlande du Nord, un pionnier de l'aéronautique (en 1989); la société française ANF-Industrie, deuxième fabricant français d'équipement ferroviaire, qui dispose d'installations de production à Crespin, en France (également en 1989); l'avionneur ontarien de Havilland (en 1992). Durant cette période, un grand nombre de partenariats et d'alliances stratégiques ont été établis.

En 1996, Bombardier s'est restructurée, comportant désormais, outre Bombardier Transport : Bombardier Aéronautique (avions commerciaux, avions d'affaires et avions amphibies), Bombardier Produits récréatifs (motoneiges, motomarines, moteurs, véhicules utilitaires et véhicules tout-terrains), Bombardier Capital (services financiers) ainsi que Bombardier International (représentant Bombardier sur des marchés situés à l'extérieur de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest).

En ce qui concerne la direction de la société, le 1^{er} février 1999, Robert E. Brown est devenu président et chef de la direction de Bombardier inc., tandis que Laurent Beaudoin a été nommé président du conseil d'administration et du comité exécutif. En décembre 2000, Pierre Lortie est devenu président et chef de l'exploitation de Bombardier Transport, en plus de prendre la tête de la division Europe, dont le siège social est à Berlin.

Parmi les grands projets que Bombardier Transport a réalisés, citons les trains pendulaires à grande vitesse CrossCountry du groupe Virgin, au Royaume-Uni, les trams de Cologne, en Allemagne, le SkyTrain de Vancouver de même que le premier train à grande vitesse aux États-Unis. En 1989, Bombardier a obtenu le contrat de construction des trains-navettes destinés au transport des automobiles et des autobus pour le fameux projet du tunnel sous la Manche. La production a alors été répartie entre les usines de La Pocatière, de Crespin, de Manage et de Bruges. Signalons qu'en 1997 Bombardier a franchi un autre pas important en s'implantant en Chine, où elle poursuit ses activités dans le domaine du transport ferroviaire avec la fabrication de véhicules-passagers.

du transport, ce dernier n'en représentant en fait qu'une composante marginale et (à l'époque) non rentable.

Pendant quelque temps, la machine à rumeurs a alimenté les médias. Entre autres, des rumeurs persistantes faisaient état du fait que Bombardier cherchait à négocier l'acquisition de la division transport de Siemens. Bombardier a plus tard déclaré qu'il y avait effectivement eu certaines discussions, mais qu'elles n'avaient pas eu de suites.

L'acquisition

Avant d'acquérir Adtranz, Bombardier Transport comptait environ 16 000 employés dans le monde entier et enregistrait des revenus annuels de 3,1 milliards de dollars canadiens.

En août 2000, après un an de négociations sous la présidence de Jean-Yves Leblanc, Bombardier a signé avec DaimlerChrysler une entente pour l'acquisition de DaimlerChrysler Rail Systems GmbH (Adtranz), de Berlin, en Allemagne² (voir le schéma 1). Le prix fixé était d'environ 1,1 milliard de dollars canadiens. Adtranz comptait alors plus de 20 000 employés et des installations de production dans 19 pays répartis sur 4 continents. Son chiffre d'affaires en 1999 s'élevait à 5 milliards de dollars canadiens. Une telle acquisition constituait pour Bombardier une excellente occasion d'étendre ses activités de transport à de nouveaux marchés et de compléter

la gamme de ses produits et services. De plus, cela lui procurait des actifs corporels, un savoir-faire et de nouvelles technologies. Bombardier devenait ainsi un chef de file dans l'ensemble des activités relatives à la production de véhicules sur rail.

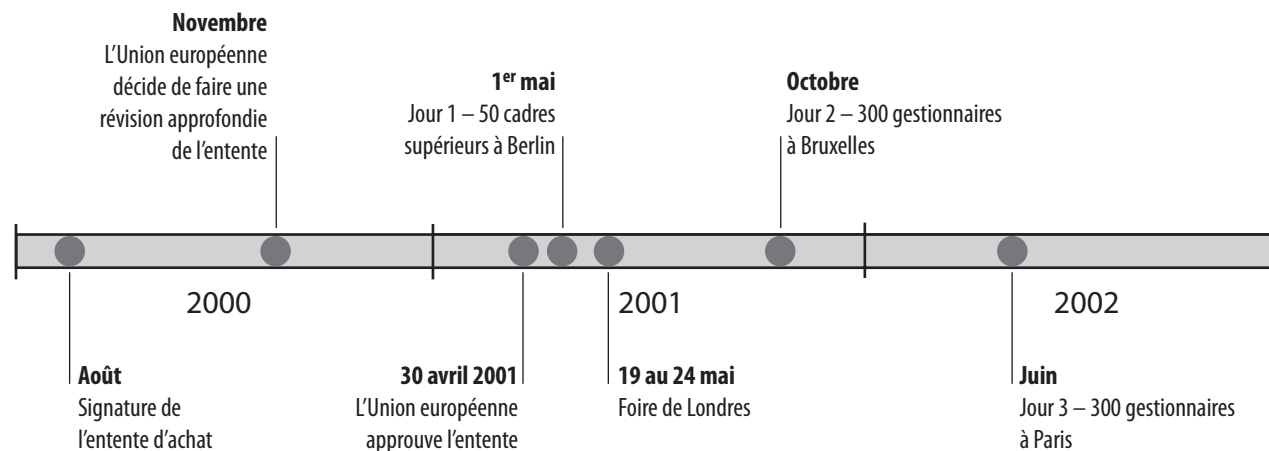
Dans le nouvel environnement concurrentiel du matériel de transport en commun, Bombardier n'aurait pas pu maintenir sa place (elle était troisième) sans une acquisition majeure. En effet, Bombardier Transport ne produisait pas de système de propulsion et devait constamment sous-traiter cette partie vitale du produit, se plaçant ainsi en situation de dépendance face à ses principaux concurrents. Bien que cette situation ait touché tous les marchés, elle se faisait particulièrement sentir en Europe, où les divisions Europe atlantique et Europe continentale de Bombardier – produits de nombreuses acquisitions – étaient encore mal intégrées. Lors de chaque appel d'offre, Bombardier était à la merci de ses concurrents pour la partie propulsion. En 2001, par exemple, lors d'un appel d'offre pour un contrat de 1 000 voitures en Angleterre, les sous-traitants potentiels (et concurrents) ont offert des conditions telles que Bombardier a été dans l'impossibilité de soumissionner. De plus, la gestion des conflits coûteux qui ne manquaient pas de survenir lors de la phase de réalisation des contrats obtenus mobilisait des énergies et des ressources rares dont on avait grand besoin ailleurs.

Quel type d'entreprise est Adtranz?

Adtranz, de son côté, était sur papier une division plus complète que Bombardier – disposant d'une expertise en propulsion, d'une vaste gamme de produits et d'une forte présence en Europe – et donc théoriquement plus viable. En pratique, cependant, Adtranz faisait face à des problèmes importants qui hypothéquaient sa viabilité. D'abord, la division était fortement déficitaire et ne présentait pas de perspective de rentabilité immédiate. Ayant adopté une stratégie de pénétration de marché très dynamique en Europe, son carnet de commandes était bien rempli. Malheureusement, plusieurs projets connaissaient des problèmes majeurs à la phase de réalisation, ce qui compromettait la rentabilité future et la réputation de l'entreprise dans l'industrie.

Fondée le 1^{er} janvier 1996 à titre de coentreprise par Asea Brown Boveri (ABB) et Daimler-Benz, Adtranz est devenue une filiale en propriété exclusive de DaimlerChrysler en mars 1999. De 1988 à 1996, ABB, tout comme Bombardier, avait procédé à l'acquisition de nombreuses sociétés nationales. À cette époque, les frontières nationales constituaient encore des barrières infranchissables et le nationalisme, encore très fort en Europe, rendait impraticable toute coopération réelle entre les divisions nationales. La structure de l'entreprise, qui reflétait cette situation, comprenait de nombreuses unités faisant double et triple

SCHÉMA 1 – Chronologie des événements



emploi et ne présentait pas la masse critique nécessaire au maintien de l'expertise, à la synergie, à la flexibilité et aux économies d'échelle. La culture de l'entreprise avait donc été façonnée par cette structure issue d'une époque révolue. Cette culture constituait donc, lors de l'acquisition par Bombardier Transport, un passif considérable, au moment où les règles du jeu requièrent plutôt la spécialisation, la concentration de l'expertise indispensable à un apprentissage rapide, la coopération sans frontière ainsi que la rapidité et la fluidité dans le redéploiement des ressources.

D'autre part, Adtranz comptait pour moins de 2 % du chiffre d'affaires de DaimlerChrysler. Le transport en commun était aussi devenu un domaine accessoire pour Daimler-Benz depuis la fusion avec Chrysler. Cette situation n'était pas sans conséquence sur la gestion et la culture d'Adtranz. Face aux problèmes éprouvés par DaimlerChrysler dans son métier de base, l'automobile, la direction d'Adtranz était en fin de compte laissée à elle-même. Cette situation perpétuait un état de fait constaté depuis les origines de l'entreprise, qui n'était pour ses propriétaires qu'une petite entité œuvrant à la marge de leurs intérêts, dans un domaine très complexe qu'ils comprenaient mal. La gestion de l'entreprise était donc fortement décentralisée, sans imputabilité réelle. L'esprit d'entreprise y prévalait et l'audace y était clairement valorisée, certains diront au-delà de toute prudence, mais tout au moins en l'absence de contrôle serré.

Bref, si Adtranz possédait un carnet de commandes bien garni et une solide expertise dans tous les domaines qui lui permettraient d'émerger comme un acteur important dans l'industrie, sa structure et sa culture en faisaient une entreprise non rentable et exposée à des risques importants. On peut ainsi la comparer à un enfant talentueux – élevé par des parents aisés qui l'auraient mal aimé, gâté et soumis à de nombreux bouleversements au hasard des conflits et des séparations – qui présenterait des carences majeures au moment d'affronter la vie.

Quel type d'entreprise est Bombardier pour bénéficier d'une telle acquisition?

Bombardier Transport est aussi le produit d'une longue série d'acquisitions (voir l'encadré 1). En fait, une grande partie de la croissance de Bombardier s'est faite au moyen d'acquisitions à bon prix d'entreprises faisant face à une situation difficile. Le repérage des candidats, la négociation et l'intégration de ces entreprises au sein de la société constituent même pour Bombardier une habileté clé, fortement mise à contribution dans le cas d'Adtranz. Marquée à ses origines par la formation comptable de Laurent Beaudoin, Bombardier jouissait d'un contrôle de gestion serré. Le système de gouvernance, mis au point au moment où les motoneiges étaient le seul produit de l'entreprise, a été adapté et amélioré lorsque Bombardier s'est lancée dans le secteur du transport en commun. Au moment de l'acquisition de Canadair, il permettait déjà le contrôle d'une multinationale d'envergure. Il n'a cessé de s'élargir et de se renforcer par la suite, au point de constituer en soi une habileté centrale lui permettant de mener de façon profitable une série d'acquisitions que peu d'entreprises auraient osé tenter.

Globalement, Bombardier favorise un entrepreneurship prudent et une gestion qui évite les surprises. Ce conservatisme lui vaut une réputation enviable auprès des actionnaires et des clients. Bien que certains écarts récents dans des projets importants ayant une visibilité élevée en Amérique du Nord aient pu l'entacher, la réputation d'entreprise à succès et de fiabilité reste solide. Elle constitue un actif majeur, voire déterminant, sur un marché où elle représente – au-delà de toute protection contractuelle – la meilleure garantie face aux risques importants que doit prendre le client lors du choix d'un fournisseur.

Le transport en commun joue un rôle central dans la stratégie de Bombardier depuis près de 30 ans. Entre autres, les flux de trésorerie positifs en début de contrat – ajoutés à la forte rentabilité des motomarines à l'époque – ont facilité à Bombardier l'investissement initial dans le développement et la mise en marché de jets

d'affaires. Le secteur du transport a donc contribué directement à la rentabilité du secteur aéronautique, aujourd'hui responsable de la très grande majorité des profits de l'entreprise. Consciente des risques cycliques importants que comporte chaque industrie où elle évolue, Bombardier mise sur le mode asynchrone de ces cycles dans les industries en question pour stabiliser ses opérations, ses besoins de trésorerie et ses résultats. Comme l'aéronautique, l'industrie du matériel de transport est l'une des plus complexes qui soient, tant sur le plan technique que sur le plan de la gestion. Seule une expertise de premier ordre dans la gestion de projets d'envergure permet le contrôle des risques financiers et opérationnels importants associés à ces projets. L'engagement de Bombardier dans le secteur du matériel de transport ne fait aucun doute, ni la capacité de l'entreprise à le gérer.

Adtranz possède donc le potentiel pour donner à Bombardier les pièces du puzzle qui lui manquaient, soit la propulsion, d'abord et avant tout, mais aussi une gamme de produits plus complète et une base européenne solide, qui fait basculer le centre de gravité de l'Amérique du Nord, où il était encore, à l'Europe, où la partie se déroule. Bombardier apporte entre autres à ce mariage sa réputation de gagnant, de fiabilité et de stabilité de même qu'un système de gouvernance qui font grandement défaut à Adtranz. Tout cela, évidemment, dans l'hypothèse où les gènes forts des deux parents se retrouvent en position dominante dans la nouvelle Bombardier Transport.

L'intégration d'une entité de 20 000 employés dans une autre de 16 000 est dans tous les cas une opération risquée, mais lorsque la première entité a des raisons de croire que c'est elle qui aurait dû être l'acquéreur, il ne faut jurer de rien. Les clients sont bien sûr à l'affût des premières indications sur le déroulement de l'intégration. Les concurrents n'hésiteront pas à capitaliser sur tout accident de parcours pour miner la crédibilité de la nouvelle entité auprès des clients et faire pencher la balance en leur faveur dans des contrats capitaux. Dans ces conditions, la partie peut se jouer

rapidement et toute erreur peut s'avérer déterminante.

FAÇONNER UNE NOUVELLE ORGANISATION

L'approche

Face à deux organisations complémentaires – tant sur le plan des produits que sur le plan géographique, sur le plan culturel ou sur celui des forces et des faiblesses respectives –, il a été décidé de concevoir une organisation unique et nouvelle regroupant les meilleurs éléments des deux entités de départ. Il a également été décidé de faire participer activement à cette démarche les gestionnaires des deux organisations. Cette approche est beaucoup plus typique d'une fusion que d'une acquisition.

On souhaitait concevoir des processus centrés sur les clients, encadrés par une structure administrative établie en fonction de ces processus. Pierre Lortie a alors décidé que Six Sigma jouerait un rôle central dans la conception de ces processus et que le système d'entreprise SAP serait utilisé (voir l'encadré 2). Le système SAP était d'ailleurs déjà implanté (mais dans des versions différentes) dans les divisions allemandes de Bombardier Transport, alors que l'on retrouvait dans les autres divisions à peu près toute la gamme des systèmes d'entreprises possibles.

La conception de la nouvelle organisation a donc été un exercice formel dans lequel se sont engagées des équipes mixtes de gestionnaires des deux entreprises. Une firme de consultants a été retenue pour fournir une méthodologie d'ensemble. Chaque nouveau président de division fut accompagné par un associé principal de la firme, mais celle-ci n'était pas autorisée à fournir du personnel additionnel. Les agents de Six Sigma ont été mobilisés comme personnes-ressources pour structurer, animer et soutenir l'exercice. L'approche consistait à élaborer une structure de haut niveau, puis à nommer les hauts dirigeants et à leur demander de procéder à leur tour à la conception de leur unité en appliquant la même méthode à l'échelon inférieur, et ainsi de suite. Il y avait toutefois une consigne à

respecter : concevoir l'organisation en fonction des clients et des impératifs stratégiques, et non des gens en place. Ainsi, l'exercice de sélection des gestionnaires a été séparé de l'exercice de conception de l'organisation.

La transformation de l'organisation peut être représentée par le diagramme classique d'un processus présenté au schéma 2. Elle peut être fractionnée, *grosso modo*, en cinq étapes :

- Partager la vision, les valeurs et la stratégie.
- Traduire ces dernières dans des critères de choix de l'éventuelle structure (incluant les facteurs clés de succès ainsi que les compétences et les capacités requises).
- Préciser les forces des deux organisations à conserver, les faiblesses à éliminer et les nouvelles habiletés à acquérir.
- Générer différentes structures possibles.
- Évaluer les diverses possibilités et choisir la meilleure structure.

À la suite du refus (en novembre 2000) de l'Union européenne d'approuver la transaction par la voie rapide (*fast track*), DaimlerChrysler a décidé d'interdire tout contact entre les deux entreprises, et ce, jusqu'à la décision finale, qui a été rendue le 30 avril 2001. Cela allait compliquer singulièrement la planification de ce processus. Il fallait en effet préparer ce qu'il a été convenu d'appeler le « Jour 1 », et tout particulièrement l'exercice de restruc-

turation, sans avoir accès aux gestionnaires d'Adtranz. Or cet exercice étant bien évidemment sur le chemin critique de l'intégration, il devait être lancé dans les jours suivant la décision de l'Union européenne.

Heureusement, Bombardier avait bénéficié d'un accès relativement ouvert aux principaux dirigeants pendant environ quatre mois avant cette date – sans parler de l'année de négociations qui avait abouti à la convention d'achat –, ce qui a permis à Pierre Lortie de mettre sur pied le noyau de sa future équipe de gestion. Lors du Jour 1, les quelque 100 nouveaux cadres supérieurs de Bombardier Transport se sont réunis à Berlin pour instaurer sur le champ une structure de transition et lancer l'exercice de restructuration.

La planification de cet exercice a soulevé deux dilemmes reliés entre eux, soit celui du degré de planification requis et celui du rythme de la démarche.

Dans quelle mesure la planification de l'exercice doit-elle être détaillée? Un exercice planifié dans le détail se déroule efficacement et rapidement. Cependant, il exige que de nombreuses décisions soient prises en l'absence d'une grande partie des acteurs, soit les gestionnaires d'Adtranz. Or ces derniers sont les plus susceptibles d'être inquiets et méfiants face aux intentions de l'acquéreur, et leur participation réelle à la planification est une des clés pour gagner leur confiance et

SCHÉMA 2 – Transformation de l'organisation vue comme un processus

| Fournisseurs | Intrants | Transformation | Extrant | Clients |
|----------------------|---|--------------------------------|--|-----------------------------------|
| DaimlerChrysler | Deux organisations fonctionnelles présentant certaines lacunes | Refondre l'organisation | Une organisation centrée sur les clients, structurée et mobilisée pour apprendre plus vite que ses concurrents | Actionnaires, clients et employés |
| Bombardier Transport | Un leader expérimenté et crédible Une vision et des valeurs Une stratégie gagnante Un système de gouvernance éprouvé | | | |

ENCADRÉ 2 – Six Sigma, SAP et les processus

En décembre 1996, le comité exécutif de Bombardier inc. décidait d'adopter la philosophie Six Sigma. Le déploiement s'est fait par la suite graduellement, division par division : Bombardier Aéronautique (mars 1997), Bombardier Produits récréatifs (juin 1998), Bombardier Transport (mai 1999) et Bombardier Capital (mai 2000). Lors du lancement de Six Sigma dans la division aéronautique, le président de Bombardier Aéronautique, avions régionaux, Pierre Lortie, faisait partie de la première équipe de direction à se rendre à la Six Sigma Academy à Phoenix, en Arizona.

Lancée par Bob Galvin chez Motorola, cette philosophie a par la suite été adoptée par plusieurs grandes entreprises, dont General Electric, un fournisseur important de Bombardier. En deux mots, l'organisation Six Sigma est centrée sur l'élimination des défauts à l'aide de méthodologies rigoureuses, soit une méthodologie d'amélioration, une méthodologie de conception de produits et une méthodologie de conception de services et de processus. Cette croyance dans le rôle fondamental de l'élimination des défauts se traduit par l'adoption à l'échelle de l'entreprise d'un système de mesure unique fondé sur un calcul standardisé du nombre de défauts par million d'occasions (DPMO). L'approche nécessite l'utilisation d'un volumineux «coffre à outils» incluant des outils de base tels que l'AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur niveau critique) et l'analyse cause à effets, et d'outils avancés comme le design expérimental et la régression multiple.

Les deux principaux véhicules d'amélioration utilisés dans Six Sigma sont le projet, d'une durée type de quatre à six mois, et l'atelier, transformation instantanée (principalement pendant une semaine intensive) de processus par des équipes multidisciplinaires mobilisées pour la tâche. Les agents de Six Sigma (nommés «ceintures noires» dans la plupart des entreprises qui ont adopté Six Sigma) y sont des acteurs déterminants. Triés sur le volet, ils reçoivent une formation de cinq mois et se dédient à cette tâche à plein temps pendant environ deux ans.

Lorsque Pierre Lortie a été nommé président de Bombardier Capital en février 2000 – il s'agissait du retour à un poste qu'il avait occupé de 1990 à 1993 –, il a fait de Six Sigma le fer de lance de la restructuration de l'entreprise. Fort des leçons apprises dans son rôle de pionnier de Six Sigma chez Bombardier Aéronautique, il a pu concevoir et réaliser une stratégie de gestion du changement adaptée à cette philosophie. Lors de sa nomination comme président et chef de l'exploitation de Bombardier Transport, Pierre Lortie en était donc à sa troisième expérience dans l'utilisation de Six Sigma comme levier de transformation d'entreprise, une situation que peu de gestionnaires ont vécue.

L'expérience de M. Lortie dans l'implantation du système SAP – le progiciel dominant dans le monde des systèmes intégrés de gestion de type ERP (*enterprise resource planning*) – a suivi en parallèle son expérience avec Six Sigma. Quel est le dénominateur commun à Six Sigma et à SAP? Les deux sont centrés sur la conception et la gestion des processus. Les deux représentent une transformation organisationnelle dont l'enjeu est stratégique et dans laquelle de nombreuses entreprises échouent. Si l'on ajoute à cela l'intégration d'Adtran dans Bombardier Transport – sachant que la majorité des intégrations telles que celle-ci ne produisent pas les effets souhaités –, on obtiendra un défi à la taille de l'homme.

faciliter la gestion du changement. Par ailleurs, une planification ouverte risque de donner prise à des débats sans fin et au dérapage concomitant. Face à ce dilemme, on a choisi de structurer la démarche autour d'étapes claires, bien délimitées dans le temps, en précisant les questions auxquelles il fallait trouver des réponses à chaque étape, mais en laissant du même coup les coudees franches aux équipes

mixtes pour qu'elles puissent apporter toutes les réponses qu'elles jugeraient appropriées. L'encadré 3 donne une idée de la dynamique ainsi créée dans la division Systèmes de transport, la première à se lancer dans l'exercice.

Par ailleurs, quel rythme devait-on imposer à la démarche? Cette question, qui est reliée à la précédente, est également lourde de conséquences. La nouvelle entité étant observée atten-

tivement par les clients et les marchés financiers, il était très important que l'intégration non seulement se déroule vite et bien, mais qu'elle soit perçue comme se déroulant vite et bien. De plus, l'exercice de structuration serait déterminant pour toute l'intégration à venir et lui imposerait son rythme. Cependant, un rythme trop rapide risquerait de faire en sorte que les gens se sentent manipulés lors d'une consultation bidon, ce qui aurait miné le lien de confiance sans lequel l'intégration était vouée à l'échec.

Là où certains auraient vu la nécessité de l'étapisme, M. Lortie a plutôt trouvé une occasion de jouer d'audace. En effet, il n'y avait pas plus belle occasion de réinventer les processus que l'intégration d'Adtran; il n'y avait pas plus belle occasion de réinventer les systèmes d'information de l'entreprise pour les aligner sur les processus que la réingénierie des processus; il n'y avait pas plus belle occasion d'introduire une philosophie rigoureuse de qualité que la mise en place d'une orientation processus à l'échelle de l'organisation. Certains défis nécessitent l'étapisme, d'autres réclament de l'audace. On ne peut pas franchir une crevasse en deux bonds.

Somme toute, M. Lortie devait décider s'il voulait faire vite ou s'il voulait faire bien. Sa réponse : vite et bien! Comment? Par le leadership. La réputation de Bombardier l'a bien sûr précédé chez Adtran : Bombardier étant un leader dans tous les domaines où elle évolue, elle a bien l'intention de le devenir et de le rester dans le domaine du matériel de transport. La réputation de Pierre Lortie l'a aussi précédé : voilà un homme brillant, dont la feuille de route est éloquent, qui est tout aussi exigeant envers son organisation qu'envers lui-même. C'est un homme au franc-parler, qui «annonce clairement ses couleurs». Il concluait d'ailleurs une rencontre récente avec ses principaux gestionnaires sur la note suivante : «Les bonnes nouvelles, je vous les laisse. Les mauvaises nouvelles, j'en fais mon affaire. Mais je veux bien être pendu si je suis le dernier à les connaître³.»

Pierre Lortie est aussi un homme qui s'immerge totalement dans son organisation, jusqu'à acquérir une maîtrise – souvent déconcertante – de

certaines détails opérationnels névralgiques. Ainsi, lorsqu'il a annoncé aux dirigeants d'Adtranz que, loin d'acheter seulement des installations et des équipements, Bombardier avait besoin avant tout de leurs talents et habiletés, personne n'a mis sa parole en doute. Il n'y avait pas de doute, non plus, que l'exercice de structuration qu'il amorçait ce jour-là ne cachait rien d'autre. Il n'y avait pas de doute, finalement, que cette démarche devait respecter l'échéancier prévu, et ce, pour des raisons stratégiques évidentes.

Un an après le Jour 1, M. Lortie a déclaré : «Est-ce qu'on est allé assez vite? La réponse est non. Est-ce qu'on aurait pu aller plus vite? La réponse est probablement non aussi.» Cette dualité reflète bien l'homme qui sait que les clients, les actionnaires et les marchés financiers demandent toujours l'impossible, mais qui reconnaît par ailleurs que «le temps se venge de ce que l'on fait sans lui».

Quelques éléments du puzzle

Les deux organisations étaient le produit d'une évolution centrée sur un même métier d'origine : la fabrication. La conception de produits, la gestion d'une chaîne logistique éminemment complexe, le service et la gestion des risques de projet ont toutefois pris une importance grandissante au fil des années. Les structures ont évolué tant bien que mal pour refléter ces réalités émergentes, mais sans jamais arriver à s'écarter vraiment de la perspective manufacturière d'origine. De là est né le besoin d'une réingénierie.

Les réalités stratégiques et culturelles européennes et nord-américaines (pour ne pas parler de l'Asie) sont tellement différentes qu'elles nécessitent à plusieurs égards (vente, service, gestion de projet) des personnes différentes. Les produits doivent être pensés pour chaque marché, mais la façon de développer un nouveau produit doit être unique. Les masses critiques nécessaires dans certains domaines (comme les bogies) nécessitent la création d'un seul centre. Certains processus (la gestion de la relève, la gestion des risques, etc.) doivent être uniques. L'orientation processus doit être présente dans tous les aspects de l'organisation.

Nous sommes au début de mai 2001. L'endroit : un hôtel de Montréal. Une trentaine de cadres supérieurs venus de Derby, en Angleterre, de Pittsburgh, aux États-Unis, et de Kingston, en Ontario, sont assis par petits groupes autour de tables rondes. À l'une des tables, le président de la nouvelle entité, William Spurr, récemment confirmé dans son poste de président de la nouvelle division Bombardier Systèmes de transport. L'atmosphère est chargée d'électricité et l'ambiance a quelque chose de surréaliste. À l'avant, un maître agent de Six Sigma donne (à des gens qui sont les patrons du patron de son patron) des instructions pour le prochain exercice. Un mur complet de la salle est tapissé de notes autocollantes, organisées par thèmes. Des agents de Six Sigma sont juchés sur des escabeaux pour rejoindre une section du mur encore vierge et y afficher les idées et les observations des participants.

Le but de l'exercice : définir la structure idéale pour les niveaux supérieurs de la division Systèmes de transport. La formule utilisée : l'atelier Six Sigma. La durée : trois jours. Inspiré partiellement de l'«événement kaizen», l'atelier structure et inscrit à l'intérieur d'un échéancier serré les travaux d'une équipe mandatée pour l'action. Pas de discussions interminables, pas de butinage d'un sujet à l'autre, pas de questionnement sans fin sur l'ordre du jour, mais plutôt une méthodologie éprouvée découpant le mandat en balises claires, ponctuées par des livrables et des instructions précis.

Toutefois, la rapidité que permet cette approche comporte son prix. Lorsqu'on est pressé par le temps pour en arriver à un consensus, la pression du groupe peut être telle que certains se rallient à une opinion majoritaire qu'ils ne partagent pas vraiment. Ces réticences se traduisent plus tard par une résistance larvée, difficile à diagnostiquer, et qu'il faut tôt ou tard affronter. Des animateurs expérimentés devraient détecter de telles situations et disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour adapter la méthodologie en conséquence.

Le recours à cette formule était tout indiqué. D'abord, c'est la meilleure façon d'obtenir le résultat souhaité dans un délai imparti au groupe — donc, vite et bien. C'est aussi une façon de donner le ton à la nouvelle organisation : rigueur méthodologique, rapidité, orientation vers l'action, respect des idées de chacun, habilitation et recherche objective des meilleures idées et façons de faire, qu'elles proviennent de l'ex-Bombardier Transport ou d'Adtranz.

Cette approche reflète la philosophie de Pierre Lortie. Le plus souvent, en matière d'acquisition, l'acquéreur impose ses façons de faire et le fardeau de l'adaptation repose totalement sur l'entreprise acquise. M. Lortie a reconnu que, dans le cas qui nous occupe, les deux entreprises présentaient des forces et des lacunes largement complémentaires. Par conséquent, seule une approche favorisant l'émergence et l'amalgame du meilleur de ce que chaque organisation avait à offrir permettrait de réaliser pleinement le potentiel de la fusion. Ce dernier mot est employé à dessein : le tout s'est déroulé davantage comme une fusion que comme une acquisition. Le choix d'une telle approche n'a pas été sans surprendre, voire déconcerter, plusieurs gestionnaires de l'ex-Bombardier Transport.

Il y avait toutefois une limite importante à l'ouverture : le système de gouvernance de Bombardier n'a, à aucun moment, été soumis à la discussion. La façon dont Bombardier effectue certaines activités centrales, telles que la planification stratégique, les systèmes d'information et de gestion du rendement, la gestion des risques, les systèmes de rémunération et récompense, le contrôle opérationnel et financier ou la gestion de la relève, se trouve au cœur des compétences et des capacités vitales de l'entreprise. Ici, l'objectif était de déployer intégralement ces processus dans les meilleurs délais.

Dans la division Systèmes de transport, par exemple, de nombreuses formes d'organisation ont été considérées : géographique, axée sur le client, par fonction, par segment de marché, par projet, par produit et par processus. Au centre du débat, deux grandes questions se posaient : qu'est-ce qui doit être intégré et qu'est-ce qui doit être différencié? On a eu recours aux critères de choix découlant de la mission, de la vision, des valeurs et de la stratégie de l'entreprise, pour les comparer entre eux et générer des versions composites. L'un de ces critères consistait à maintenir une structure directe et légère, impliquant des frais indirects inférieurs à ceux de la concurrence.

La division a finalement retenu deux principes directeurs pour la structure : un pour tout ce qui précède la signature d'un contrat (l'avant), un autre pour la réalisation des contrats (l'arrière). La partie avant de l'organisation serait pilotée par deux grands processus d'affaires : générer de nouvelles occasions et produire les soumissions. La gestion de ces processus s'articulerait autour des trois plaques tournantes que sont les Amériques, l'Europe et l'Asie-Pacifique, disposant chacune d'une entière autonomie pour la mise en marché, les soumissions et la vente de tous les produits et services.

Quant à la partie arrière, elle s'articulerait autour d'unités administratives responsables de toutes les opérations, depuis la signature d'un contrat jusqu'au service après-vente, de chacune des quatre grandes familles de produits. Ces unités se procureraient les ressources spécialisées dans trois grands centres d'expertise en génie, en gestion de projet et en approvisionnement.

Comme toute vision de l'esprit, cette structure matricielle allait bien sûr nécessiter de nombreuses clarifications en cours de route, à mesure que sa mise en œuvre ferait appel à une définition plus fine et plus opérationnelle.

LES GRANDS ENJEUX

Gérer l'insécurité

La nouvelle de l'acquisition par Bombardier a été reçue positivement chez Adtranz. On savait bien sûr que

les résultats financiers étaient décevants et que DaimlerChrysler souhaitait se concentrer sur le secteur automobile. Bombardier a toutefois la réputation d'être une entreprise gagnante, pour qui le transport en commun est un axe de croissance. La confiance des gestionnaires d'Adtranz dans la supériorité de leur entreprise – fondée entre autres sur sa taille et sur la maîtrise des technologies de propulsion – était cependant telle que l'idée qu'il allait s'agir d'une acquisition à rebours s'est vite répandue dans l'organisation. Voilà une rumeur rassurante face à l'insécurité créée par la nouvelle!

La nouvelle d'une acquisition plonge en effet une organisation dans un climat d'insécurité. Sur le plan individuel, on se pose des questions telles que celles-ci : «Qu'est-ce qui va m'arriver? Aurai-je encore un emploi? Pourrai-je garder mon poste et mes responsabilités? Maintiendra-t-on mes conditions d'emploi? Respectera-t-on les promesses qui m'ont été faites?»

La communication. Cette insécurité peut paralyser l'organisation si celle-ci ne prend pas rapidement les mesures appropriées. Il existe trois règles d'or dans ce domaine : communiquer, communiquer et communiquer. «Et il en manquait encore une», admettait récemment William Spurr, à l'époque président de la division Systèmes de transport¹. Bombardier Transport était bien consciente de cette réalité et le plan de communication était tissé serré, visant les employés, les clients, les fournisseurs, les agences gouvernementales, les médias et les analystes financiers, le tout préparé en 12 langues.

Le 30 avril 2001, 50 dirigeants de la nouvelle entreprise se sont réunis à Berlin pour lancer l'exercice de design de la nouvelle organisation. Le 2 mai, soit le Jour 1, lors d'allocutions prononcées à Berlin, notamment par Robert Brown, président et chef de la direction de Bombardier inc., et par Pierre Lortie, les grands objectifs de l'acquisition d'Adtranz ont été exposés. Une semaine après le Jour 1, les entrevues de sélection pour certains postes clés ont débuté. Les entrevues s'appuyaient sur un modèle de compétences, basé sur les valeurs de Bombardier Transport.

Pour l'ensemble du personnel, on a déployé la panoplie complète de moyens de communication : une bande vidéo de Pierre Lortie, une lettre aux employés, le journal d'entreprise, des affiches. La source d'information la plus importante restait cependant l'information que chaque gestionnaire transmettait, de façon formelle ou de façon informelle, à ses subalternes. D'où l'importance de l'exercice de design organisationnel, tant en raison de ses résultats qu'en raison de la manière ouverte, rapide et respectueuse dont les choses se sont déroulées.

Pour s'assurer que le plan de communication atteindrait ses objectifs, M. Lortie s'est donné un moyen pour prendre le pouls de son organisation : *Talk with the president* (Parlez au président). Il s'agit d'un accès direct au président dont peuvent se prévaloir tous les employés grâce à l'intranet de l'entreprise. La confidentialité est garantie. En outre, le président répond personnellement à tout message qui est signé. Si la tâche est exigeante, elle offre à Pierre Lortie une source d'information directe, riche et rapide qui permet de détecter le début d'un dérapage et de corriger la trajectoire en temps utile.

La sélection. La plus grande source de stress réside bien sûr dans la possibilité de perdre son emploi. Or toute fusion amène certains congédiements aux échelons supérieurs. Bombardier Transport a choisi de procéder promptement, dans les premiers jours qui ont suivi l'acquisition : elle a ainsi réduit la période de stress, et les blessures faites à l'organisation ont pu se cicatrifier plus rapidement. Par ailleurs, l'approche qui consiste d'abord à dessiner une nouvelle organisation, puis à combler – par phases, de haut en bas – les postes qui découlent de cette conception, implique que chaque cadre devra postuler un poste (ou s'en verra offrir un) au moment où la démarche atteindra son niveau.

Il faut donc aller vite si l'on veut minimiser le stress qu'on impose ainsi à l'organisation. Cependant, c'est du choix de tous les cadres de l'organisation qu'il s'agit et de la répartition de cette ressource vitale, là où elle est susceptible d'apporter la meilleure contribution. Ce n'est pas rien! De

l'avis de plusieurs, face au dilemme qu'implique la nécessité de faire vite et bien, on aura fait des concessions en ce qui a trait à la durée de l'exercice, lequel s'est prolongé au-delà de la période prévue. Résultat : la fatigue, voire l'épuisement de certains.

L'approche retenue – soit le design de la nouvelle organisation à partir d'une feuille blanche – a fait l'effet d'une douche froide pour les cadres de Bombardier Transport, qui se sont retrouvés essentiellement dans la même situation que les cadres d'Adtranz, à cette nuance près que leurs attentes étaient d'un tout autre ordre. Ils s'attendaient plutôt à une prise de contrôle. Au départ, donc, l'enthousiasme chez Adtranz a été compensé par une certaine frustration chez Bombardier Transport. Ces états d'âme initiaux ont toutefois été chassés rapidement par l'énergie qui naît de l'action et du travail d'équipe.

L'équité. La recherche d'un régime de rémunération juste et équitable n'est jamais chose facile, même en temps normal. L'harmonisation de deux régimes distincts rend l'exercice infiniment plus complexe et périlleux. Quoi de plus frustrant, en effet, que de nous voir refuser des avantages auxquels on croit avoir droit, à la suite des promesses qui nous ont été faites? Peut-être de voir accorder à d'autres des avantages que l'on nous a refusés dans des circonstances semblables. L'établissement de nouvelles règles du jeu uniformes, compatibles avec les normes en vigueur dans l'ensemble de Bombardier inc., a donc engendré lui aussi des délais, des frustrations et des pertes d'énergies.

L'autonomie. Face à une entreprise que l'on soupçonnait de manquer de contrôle de gestion, le premier réflexe de Bombardier Transport a été d'établir des contrôles, tels qu'ils existent dans ses autres divisions. Cette réduction de la marge de manœuvre a été perçue comme une perte par les dirigeants d'Adtranz. La rigueur des revues mensuelles de l'exploitation a également constitué un choc. Rendre des comptes et recevoir des mandats précis quand on n'en a pas l'habitude peut être un exercice dégrisant. Le changement culturel n'est jamais aisé!

C'est toutefois au fil de ces revues que la relation de respect mutuel d'abord, de confiance ensuite, s'est établie et que les mandats ont pu s'élargir graduellement. Un mandat bien formulé, préparé dans un climat de confiance – qu'il s'agisse de négocier une offre à un client potentiel ou de régler un différend – peut s'avérer davantage une source d'habilitation qu'un boulet au pied. Un an après l'acquisition, on semble s'approcher d'un équilibre mutuellement satisfaisant quant au degré de centralisation des décisions.

Les cultures en présence

Même si Adtranz, dont le siège social était à Berlin, œuvrait dans plusieurs pays, la culture allemande était dominante. Chez Bombardier Transport, qui avait déjà intégré une division allemande à ses opérations, la nécessité de composer avec une autre manière d'envisager les choses et de les exécuter s'est faite beaucoup plus pressante, compte tenu des masses critiques en présence. Par exemple, les Allemands ont une approche méthodique et rigoureuse. Ils ont tendance à prendre le temps de bien faire les choses. Par ailleurs, ils ont peu de tolérance par rapport à l'ambiguïté et préfèrent des lignes hiérarchiques claires. De leur côté, les Nord-Américains ont tendance à mener beaucoup de choses en parallèle, à fixer des délais souvent irréalistes et à sacrifier la qualité pour mieux respecter les échéances.

Contrairement aux Nord-Américains, qui s'appuient essentiellement sur leur leadership personnel, sur leur influence et sur leurs relations pour faire leur marque dans l'entreprise, les Allemands sont portés à se fonder sur la hiérarchie. Cela implique qu'ils exprimeront rarement leur désaccord publiquement avec leur patron, préférant rester dans les limites de leurs fonctions. Ainsi, lors des premières réunions avec des gestionnaires d'Adtranz, des membres de Bombardier leur demandaient leur opinion sur certains sujets qui dépassaient leurs attributions normales. Dans ce cas, les Allemands ne voulaient pas se prononcer, considérant que cela ne faisait pas partie de leurs responsabilités. Cependant, ils s'expri-

maient volontiers dans un contexte informel. Les cadres de Bombardier se sont alors aperçus qu'il était souvent avantageux d'emprunter des canaux informels plutôt que des canaux formels pour prendre le pouls de leurs interlocuteurs. Cette façon de faire n'est pas moins bonne qu'une autre; il faut toutefois être suffisamment sensible aux différences interculturelles pour en prendre conscience et modifier certaines approches.

Un an après l'acquisition, Bombardier Transport est devenue réellement une entreprise mondiale où des gestionnaires de diverses origines ethniques forment une équipe. La masse critique – à tous égards – a basculé du côté de l'Europe. Le siège social, qui est officiellement toujours réparti entre Saint-Bruno et Berlin, a suivi. L'équipe de direction, dominée par des Québécois avant l'acquisition, est maintenant une équipe internationale mixte. D'ailleurs, parmi les 11 présidents de division nommés en mai 2001, les deux qui ont été démis de leurs fonctions étaient des gestionnaires originaires de «l'acquéreur» et non de «l'acquis». Selon M. Lortie, «la performance et le respect des valeurs n'ont pas de relation avec la couleur du passeport! »

L'image de marque

Lorsque Bombardier Transport acquérait une société à l'étranger, la direction de l'entreprise acquise prévenait généralement Bombardier que celle-ci n'avait pas intérêt à utiliser son propre nom pour la simple raison qu'elle n'était pas connue dans le pays. L'image de marque est pourtant un actif extrêmement important et sa construction passe par l'extinction graduelle des marques acquises en cours de route. D'ailleurs, s'il est un domaine dans lequel les personnes se montrent très sensibles, c'est bien celui du statut professionnel, que traduisent le titre de la fonction et la carte professionnelle. Cela permet de comprendre que même les plus hauts dirigeants dans les différents pays n'étaient pas très enclins à promouvoir le nom de Bombardier. Cette situation n'est pas propre à Bombardier Transport. Le nom «de Havilland», par exemple, est

intimement lié à l'histoire de l'aviation elle-même.

En conséquence, l'image de marque de Bombardier Transport était fragmentée. Plutôt que d'une image unifiée, il faudrait parler d'un collage d'images et de personnalités. Par ailleurs, lors des diverses acquisitions, on ne changeait pas les entités légales, car il fallait tenir compte des structures juridiques de chacun des pays. Si, sur l'en-tête du papier à lettres, on inscrivait le nom de Bombardier Transport, on devait aussi, pour des raisons juridiques, ajouter le nom de l'entreprise acquise, ce qui n'est pas la meilleure manière d'imposer un nom... Or, l'image de l'entreprise, il faut l'imposer dès le début, car il est très difficile de casser le moule par la suite.

Ainsi, la décision d'imposer dès le départ le nom de Bombardier a été ressentie comme une perte importante chez Adtranz. Il faut savoir que lorsque Adtranz a été acquise par Daimler-Chrysler, son nom est devenu Daimler-Chrysler Transportation System, puis, quelques années plus tard, elle a repris son nom originel. Ainsi, Adtranz perdait de nouveau son nom, son identité. De plus, le nom de Bombardier était peu connu en Allemagne.

Un cadre supérieur de Bombardier Transport raconte que, lorsque les cadres de Bombardier prenaient un taxi, à Berlin, pour se rendre aux bureaux d'Adtranz qui venait d'être acquise, on leur suggérait de ne pas mentionner le nom d'Adtranz quand ils donnaient l'adresse, afin de ne pas perpétuer ce nom. Ainsi, peu de temps après, on mentionnait uniquement l'adresse, et les chauffeurs de taxi reconnaissaient qu'il s'agissait de Bombardier. La diffusion d'une image de marque commence par de petites choses : une enseigne sur un immeuble et de bonnes habitudes à prendre.

Le fonctionnement au quotidien

Au lendemain de l'approbation de l'entente par l'Union européenne, le 30 avril 2001, Bombardier Transport devait non seulement lancer la démarche de restructuration décrite précédemment, mais aussi, bien sûr, assumer la gestion de l'entreprise au quotidien. Par exemple, il se passe peu de journées sans qu'une soumission

ENCADRÉ 4 – La «foire de Londres»

Tous les deux ans, l'Union internationale des transports publics (UITP)*, dont le siège social se trouve à Bruxelles, en Belgique, tient un salon international du transport. Ce salon s'est tenu à Toronto en 1999; il y avait d'ailleurs 25 ans qu'il ne s'était pas déroulé en dehors de l'Europe. Le prochain salon aura lieu à Madrid, en Espagne, en 2003. Après Toronto et avant Madrid, le salon s'est tenu à Londres, en Angleterre, du 19 au 24 mai 2001. Ce salon offre l'occasion aux entreprises du secteur du transport de mieux faire connaître leurs produits et d'intéresser de nouveaux clients ou d'approfondir les relations d'affaires avec les clients actuels. Il s'agit essentiellement d'un exercice de représentation.

Bombardier Transport profite donc de cet événement pour exposer l'éventail de ses produits et services et pour mettre en valeur sa technologie avancée dans le domaine de l'équipement ferroviaire. C'est également l'occasion pour la société d'exprimer sa personnalité propre, et ce, à travers les six valeurs clés suivantes sur lesquelles elle se fonde, valeurs qui s'appliquent en tout temps et en tout lieu, peu importent les cultures, les langues ou les nationalités : la satisfaction des attentes des clients; un niveau élevé de performance et de contribution; la réalisation des objectifs communs par le travail d'équipe; la confiance et le respect envers les gens; la souplesse et l'innovation; l'intégrité dans la conduite des affaires.

Cependant, le salon de Londres arrivait prématurément pour Bombardier Transport, soit trois semaines seulement après l'acquisition d'Adtranz, cette entente n'ayant toutefois pas encore reçu l'approbation de l'Union européenne. Cela laissait bien peu de temps à Bombardier pour se préparer. L'entreprise a tenté de faire reporter d'une année cet événement, mais vu l'envergure de celui-ci, cela n'a pas été possible. Il fallait donc passer à l'action rapidement, renoncer à tout faire parfaitement d'un seul coup. La tâche la plus importante, la plus délicate aussi, c'était de voir à ce que les équipes du marketing, de la vente et des communications de Bombardier Transport tiennent le même discours, parlent d'une même voix. La moindre discordance enverrait à la clientèle un signal d'ambiguïté, de manque de cohésion. L'image de l'entreprise était en jeu. Et la concurrence n'attendait qu'un faux pas... Le contexte entourant ce salon était d'autant plus difficile que, en raison du bouleversement organisationnel occasionné par la nouvelle acquisition, les nombreux représentants de Bombardier Transport ne pouvaient même pas présenter une carte professionnelle unique aux clients éventuels.

Le service des communications, en particulier, a dû prendre les choses en main. C'est ainsi que, les 17 et 18 mai, soit quelques jours avant l'ouverture du salon de Londres, il a organisé un séminaire réunissant 100 personnes clés. Après avoir insisté sur les énormes risques que ferait courir à l'entreprise un discours incohérent, il a répondu aux questions et aux inquiétudes légitimes de ses représentants. Ceux-ci se demandaient, par exemple, si Bombardier Transport allait garder les produits de Bombardier et ceux d'Adtranz. Le service des communications a alors tracé le portrait de la situation, précisant où l'entreprise en était, ce qu'il était possible de dire ce jour-là, comment l'entreprise allait mener ses affaires. Puis il a établi un plan de travail pour les six mois à venir. Le but recherché était évidemment que les équipes de Bombardier ne se contredisent pas lors de ce salon, qu'elles fassent front commun.

Par ailleurs, étant donné que l'acquisition d'Adtranz par Bombardier n'était pas encore avalisée par l'Union européenne au moment de la réservation des emplacements pour le salon, le service des communications a dû concocter un «plan B» pour éviter que le stand de Bombardier ne se retrouve face au stand d'Adtranz en cas d'échec de la transaction. Il a donc pris un arrangement avec un autre participant au salon pour changer de place à la dernière minute si jamais la transaction échouait. Cependant, le «plan A» a suffi...

Finalement, ce premier événement majeur après l'acquisition d'Adtranz s'est bien passé, si bien, en fait, que certains concurrents ont paru surpris de l'esprit de cohésion qui régnait chez Bombardier Transport. Dans les relations interpersonnelles, la première impression est généralement très durable. Il en va de même pour une nouvelle entreprise. Si, à trois semaines d'avis, la nouvelle Bombardier Transport est capable de projeter une image cohérente et de dégager des «vibrations» positives, ce doit être de bon augure...

* L'Union internationale des transports publics (UITP) (en anglais, International Association of Public Transport, IAPT), qui a été fondée en 1885, est une association internationale d'opérateurs de transport de passagers urbain et régional qui vise à promouvoir une meilleure compréhension du potentiel qu'offre le transport public. L'UITP compte plus de 2 000 membres répartis dans 80 pays.

engageant la responsabilité de l'entreprise pour des millions de dollars soit signée. Or la connaissance (limitée) qu'avait Bombardier Transport des opérations d'Adtranz remontait à novembre 2000, date où Daimler-Chrysler avait coupé les communications par suite du refus de l'Union européenne d'approuver la transaction par le processus rapide. Reporter la signature n'était pas une option valable – les dates de fermeture des appels d'offre étant généralement immuables. Ainsi, William Spurr, alors président de la division Systèmes de transport, a dû faire face à cette situation dans la semaine du 2 mai 2001, au moment même où il entreprenait la démarche décrite dans l'encadré 3. Il faut des nerfs solides pour occuper de tels postes chez Bombardier!

Sur un autre front, deux semaines plus tard s'ouvraient les portes du plus important salon de l'industrie, qui se tient tous les deux ans. Le temps de réaction est plutôt bref pour une entreprise qui vient enfin d'apprendre que l'exposant sera une entreprise de 36 000 employés et non de 16 000 (voir l'encadré 4).

Autres points : il faut rapidement mettre en place une procédure de contrôle des rentrées et des sorties de fonds, il faut faire des entrevues de sélection avec une foule de gestionnaires, des centaines de cadres doivent être mobilisés lors de rencontres qui n'étaient pas prévues à leur agenda, et la liste continue... Heureusement, la gestion de projet est une discipline que l'on maîtrise bien chez Bombardier, et on a l'habitude des acquisitions.

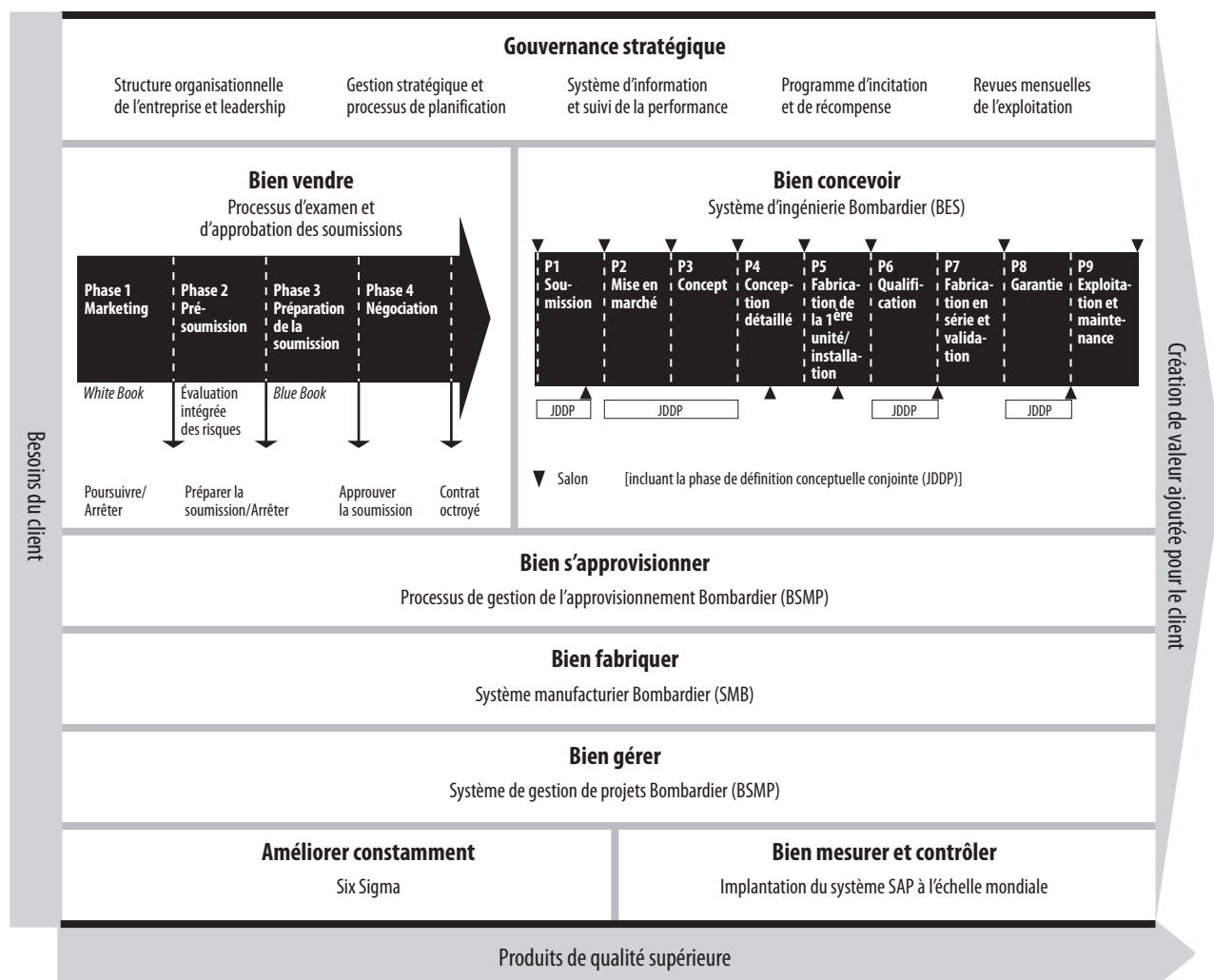
Par ailleurs, une entreprise ne peut pas fonctionner sans échanger des données; or les systèmes des deux entreprises, protégés comme ils le sont contre des envahisseurs en tout genre, ne peuvent pas communiquer entre eux. Comment échanger rapidement des données de façon sécuritaire dans ce contexte? Solution : on a eu recours au système QuickPlace, de Lotus, fonctionnant dans Internet. Pas aussi performant que SAP, mais fonctionnel!

VERS L'ORGANISATION APPRENANTE

La création de valeur par les processus

La capacité d'une organisation à apprendre plus vite que ses

SCHÉMA 3 – Modèle de processus de Bombardier Transport



concurrents est peut-être le seul avantage stratégique défendable à long terme. Le savoir d'une organisation réside dans ses processus. Une organisation qui ne connaît pas ses processus ou qui n'a pas de processus communs n'a donc pas beaucoup de connaissances. De même, une organisation qui ne dispose pas de mécanismes pour concevoir et améliorer constamment ses processus présente de sérieuses difficultés d'apprentissage. Cet impératif stratégique transforme donc l'acquisition d'Adtranz en une occasion unique pour le nouveau président d'inscrire son entreprise sur une trajectoire d'apprentissage rapide.

Vers la fin de 2001, le rythme de l'intégration a été ralenti par une certaine confusion concernant les processus et le rôle des «propriétaires» des grands processus communs. D'abord, l'absence d'un modèle global et unique (de haut niveau) de l'ensemble des processus de l'entreprise a semé le doute au sein de certaines unités d'affaires quant à la portée de certains processus. Cette confusion a été engendrée par le fait que certains processus n'en étaient qu'au stade d'ébauche chez Bombardier Transport avant l'acquisition et que la notion même de «propriétaire» était mal définie.

L'élaboration d'un modèle de processus (dont le schéma 3 présente une vue très sommaire) a clarifié les choses pour tout le monde. Les processus de gouvernance stratégiques qui y apparaissent sont parfaitement définis et rodés. Le processus de vente, qui était sur la table à dessin de Six Sigma depuis un an et demi, en était aux dernières étapes de l'implantation. Une équipe travaillait depuis un an déjà à l'élaboration du processus de conception de nouveaux produits, prenant comme base le processus développé par le groupe aéronautique. On faisait subir au processus de fabrication, ou système manufacturier Bombardier, une refonte majeure pour le mettre à niveau et le rendre compatible avec le système d'entreprise SAP. Les processus d'approvisionnement et de gestion de projet en étaient à leurs balbutiements. Cela ne signifie pas qu'il n'y avait pas de processus, mais plutôt que l'on ne s'était pas penché rigoureusement sur l'optimisation et la

normalisation de ces processus (voir l'encadré 2). En conséquence, l'organisation ne disposait pas pour ces processus de mécanismes permettant de retenir systématiquement les apprentissages locaux et de les transformer en apprentissages organisationnels par la modification et le déploiement de processus améliorés.

Des problèmes sont donc survenus parce que certains propriétaires de processus n'ont pu assumer pleinement leur rôle de concepteur, orchestrateur et diffuseur de processus que vers la fin de 2001. À ce moment, cependant, compte tenu de l'échéancier serré et de la confusion susmentionnée, certaines divisions étaient fort avancées dans la conception de leur processus – incluant certains aspects qui auraient dû être développés au niveau central. La nécessaire clarification des rôles qui s'en est suivie n'a pas manqué de créer une certaine frustration chez les divisions, qui se sont senties injustement retardées dans leur démarche.

L'homme de l'aéronautique

Cinq ans comme président de Bombardier Aéronautique, avions régionaux : cela n'a pas grand-chose à voir avec le transport terrestre, pourrait-on penser. Bien au contraire! D'abord, l'industrie du transport terrestre entre dans un cycle de privatisations semblable à celui qu'a connu le secteur du transport aérien. Le transporteur privé est un client fort différent du transporteur public. Il n'est pas tenu aux règles rigides d'acquisition en vigueur dans le secteur public. Il est davantage à la recherche d'un résultat (la rentabilité) que d'un produit. Son critère d'acquisition n'est pas tant le prix d'achat que le coût par passager-mille tout au long de la durée de vie utile du véhicule. L'équipementier doit donc repenser complètement sa stratégie de fabrication, de soutien et de service, sachant qu'il sera maintenant engagé auprès de son client tout au long de la vie utile de son produit. Bombardier Aéronautique est passé maître dans l'innovation de produits et de services permettant de rendre les clients plus rentables.

Par ailleurs, la conception de produits propres à chaque client est une

approche risquée, qui coûte une fortune, allonge les délais de livraison et laisse souvent à désirer sur le plan de la qualité. Le développement de familles de produits exploitant une plate-forme commune offre aux clients une large gamme de possibilités, tout en permettant au producteur des économies d'échelle et des économies externes substantielles. Pour y arriver, il faut toutefois réinventer le processus de développement de nouveaux produits. C'est ce que Bombardier Aéronautique a fait en concevant le Système d'ingénierie Bombardier, qu'une équipe de haut niveau est en train d'adapter au secteur du transport en commun. Il s'agit sans doute du processus le plus complexe et le plus névralgique de l'entreprise. La possibilité de capitaliser sur le travail fait en aéronautique vaut donc son pesant d'or.

Les trains rapides européens tirent profit des réseaux électrifiés existants. L'électrification des réseaux en Amérique du Nord nécessiterait un investissement colossal qui paraît peu probable. La solution serait donc un train propulsé par un turboréacteur. Cela représente une belle avenue de R&D combinant, de façon difficile à égaler par la concurrence, l'expertise de Bombardier Transport avec celle de Bombardier Aéronautique.

L'engagement (voir l'encadré 1) de Pierre Lortie dans l'implantation de Six Sigma et du système SAP dans le secteur aéronautique, de même que la maîtrise de l'intervention en période de forte turbulence et du déploiement des processus de gouvernance de Bombardier dans différents environnements, incluant la financière Bombardier Capital, fait de lui l'homme de la situation. Entre autres, c'est lors de la revue mensuelle de l'exploitation que se produit une partie du quasi légendaire contrôle opérationnel qu'exerce Bombardier sur ses activités. Pierre Lortie préside ces rencontres qui se tiennent dans chaque division et pendant lesquelles on fait le point sur les différents projets en cours. La clé du succès, ici, est la surprenante habileté à discerner dans l'océan d'informations qui déferle lors de ces rencontres l'élément apparemment anodin qui détonne pour la personne rompue à l'exercice, et qui

s'avère finalement le fil conducteur menant aux enjeux cruciaux du projet.

Dans la «recette» Bombardier de la gouvernance, l'habileté à s'élever au-dessus de la mêlée pour évaluer la stratégie n'implique nullement que l'on ne s'intéresse pas aux détails. Un exemple suffira à illustrer ce propos. Après la fin de l'entrevue menée par l'auteur avec Pierre Lortie dans le cadre de la rédaction de cet article, la conversation a porté sur le nouveau processus de gestion des risques que Bombardier Transport a instauré récemment. Qu'il s'agisse de la décision de lancer ou non un nouveau modèle de jet régional ou d'établir le prix de l'offre dans une soumission pour des wagons de métro, l'analyse du risque est un processus vital, qui peut mettre en jeu la survie même de l'entreprise. Le processus retenu implique entre autres l'utilisation d'une simulation Monte Carlo. M. Lortie a alors fait remarquer qu'on utilise encore trop de distributions normales dans la simulation, alors que plusieurs phénomènes aléatoires sous-jacents seraient plus correctement modélisés par des distributions de Poisson. Penser globalement, donc, mais agir localement et avec toute la rigueur nécessaire, en sachant bien distinguer les aspects vitaux de la masse des détails triviaux.

CONCLUSION

Bombardier a misé gros avec l'acquisition d'Adtranz. Les déboires récents du secteur aéronautique, à la suite des événements du 11 septembre 2001, ont augmenté encore la mise. La pression pour améliorer rapidement la rentabilité du secteur du transport est donc très forte.

La stratégie d'intégration choisie par Pierre Lortie s'éloigne considérablement de l'approche classique utilisée par Bombardier lors d'autres acquisitions. Elle capitalise toutefois sur les compétences clés de Bombardier en cette matière ainsi que sur les expériences et les actifs personnels de M. Lortie. Elle est fondée sur une pensée stratégique et sur la vision de l'organisation comme une infrastructure de soutien aux processus qui créent la valeur pour les clients. Elle incorpore les meilleures pratiques de

gestion des processus, telles que reflétées par Six Sigma et le système d'entreprise SAP. Si elle tient ses promesses, cette organisation devrait être capable d'intégrer rapidement de nouvelles façons de faire, en deux mots, d'apprendre plus vite que ses concurrents. Il s'agit donc d'une approche radicale et audacieuse – n'eût été le leadership fort de Pierre Lortie, on dirait téméraire –, surtout si l'on considère le rythme de changement qu'il a imposé à la nouvelle organisation. Il terminait d'ailleurs la conférence de clôture de la réunion du «Jour 3» (marquant la fin de la première année de la nouvelle entité) des 300 cadres supérieurs de Bombardier Transport avec la citation suivante de Goethe : «Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le. L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie.»

S'il est trop tôt pour conclure que l'acquisition a été un succès complet, les premiers résultats sont cependant des plus encourageants. L'objectif de Pierre Lortie n'était pas seulement la croissance de la ligne du bas (les profits), mais aussi celle de la ligne du haut (les revenus), soit la même logique qui a fait du secteur aéronautique la source de profit qu'il est aujourd'hui. Lors du premier semestre de 2001, la part de marché combinée, basée sur la valeur des commandes annoncées de Bombardier Transport et d'Adtranz, était de 41 %. Lors de l'an un de l'acquisition, elle est passée à 47 %. Du 1^{er} janvier au 1^{er} juin 2002, elle était de 51 %. À cette date, le carnet de commandes de 22 milliards de dollars canadiens était le plus important de l'industrie. Pour le premier trimestre de 2002, la marge bénéficiaire a augmenté de 22 %. Tout cela pendant une année où l'on aurait pu s'attendre à une certaine prudence chez les clients et à une focalisation des énergies vers l'intérieur de l'entreprise.

Par ailleurs, en février 2002, Bombardier déposait devant un tribunal d'arbitrage international une poursuite de 1,4 milliard de dollars canadiens contre DaimlerChrysler. La plus grande partie de cette somme provenait de travaux devant être réalisés par Bombardier Transport à la suite d'engagements contractuels pris par DaimlerChrysler, qui auraient été incorrectement comptabilisés dans les

livres d'Adtranz. Le règlement du litige pourrait prendre plusieurs années. Si Bombardier obtenait totalement gain de cause, cela signifierait que DaimlerChrysler a effectivement payé 300 millions à Bombardier Transport pour que cette dernière la débarrasse de sa filiale.

De ce côté-ci de l'Atlantique, la perte aux mains de la concurrence d'un gros contrat octroyé récemment par la New York Transit Authority – historiquement un client important de Bombardier Transport – et les ennuis éprouvés par Amtrak avec le train rapide («Acela Express»), produit conjointement par Bombardier Transport et Alstom, ont défrayé récemment les manchettes. D'aucuns pourraient y voir les effets secondaires d'une concentration des énergies de la direction sur l'intégration en Europe, bien que le germe des problèmes de l'«Acela» ait sans doute été semé antérieurement à l'acquisition. Quoi qu'il en soit, il y a fort à parier que la division nord-américaine sera l'objet ces temps-ci d'une attention renouvelée de la part du président et chef de l'exploitation.

Notes

1. Ce cas a été rédigé à la suite d'entrevues menées par l'auteur avec plusieurs cadres supérieurs de Bombardier Transport au cours des mois d'avril, mai et juin 2002. Il se base également sur différents documents et bandes vidéo qui lui ont été transmis par Bombardier Transport.
2. Bombardier avait signé en août 2000 la convention de vente et d'achat avec DaimlerChrysler visant l'acquisition de sa filiale, convention qui devait être approuvée par les autorités réglementaires compétentes, soit l'Union européenne.
3. Traduction libre de l'anglais par l'auteur.
4. William Spurr est maintenant président, Bombardier Transport, Amérique du Nord.
5. Marque déposée d'Amtrak.