

[Click here  
for English  
version](#)

OCT  
2024

## LA TRANSFORMATION DES SEGMENTS SE PRÉCISE ! Nos questions aussi !



*La Direction est sortie de son silence et a présenté le projet aux instances en France (CSE Paris et Grenoble), puis aux salariés via les Présidents de Segments de Industrial Automation (Energy Management suivra), puis une présentation globale.*

*La «peinture n'est pas encore sèche», comme ils disent, et il est vrai que beaucoup de points posent encore questions. La CFE-CGC continue de questionner la Direction sur la stratégie mais aussi les moyens de cette réorganisation.*

*La réorganisation présentée porte autour de trois thèmes principaux :*

- ! Les pays décident d'eux-mêmes de leurs objectifs marchés et ne seront plus suivis et challengés sur leurs résultats dans ces marchés.*
- ! Les Grands comptes, pour grande partie, sont redescendus dans les Geography Ops (dans des structures à créer) pour les MCTA et dans les Country Ops pour des comptes plus locaux. Restent quelques grands comptes globaux sous un manager unique.*
- ! Les segments centraux seront uniquement dévolus à la stratégie, au marketing, à la création d'offres de valeur et sans aucun droit de regard sur les ventes pays.*

### L'ENGAGEMENT DES PAYS SUR LES SEGMENTS

Parmi les raisons invoquées, il y a la volonté de centrer la vocation des segments centraux sur la valeur ajoutée et laisser les pays décider leurs priorités business, car ils connaissent mieux leur marché.

**Cette affirmation est inexacte. Ils sont bien présents et responsables de leurs marchés sur leur pays. Mais, ils n'ont pas une attitude objective des marchés à cibler.**

**! L'exercice de l'AMSP (Annual Marketing Survey) est un**

**cauchemar, car il est clairement démontré que certains pays n'ont pas de part de marché suffisante sur des segment/sous-segment donné.** Tout est bon pour ne pas suivre un segment ou sous-segment. Il est plus facile de travailler sur un marché connu et maîtrisé, plutôt qu'investir sur un sous-segment « en partie négligé de longue date ».

**! Dans certains pays, le segment global a investi les HeadCount, a fait croître et démontré les business cases et le pays a-t-il repris les headcount ? NON, pourquoi ?**

### LA REDISTRIBUTION DES PERSONNES ET LE FINANCEMENT

**Certains comptes conservent leur statut de SA (Strategic Account) et sont rassemblés sous le même manager en Global. C'est plutôt une bonne nouvelle,** car certains grands groupes opèrent sur plusieurs segments et d'autres ont des gros projets de stations d'épuration sur un site industriel, des verreries dans un groupe pharmaceutique ou de nouvelles sous-stations électriques sur un Greenfield. **On espère une meilleure coordination entre segments chez ces clients.**

(Suite page 2)

CFE-CGC, Le syndicat des Ingénieurs, Cadres, Agents de maîtrise, Techniciens et Administratifs.

[www.cfe-cgc-se.fr](http://www.cfe-cgc-se.fr)



Schneider Electric

## LA REDISTRIBUTION DES PERSONNES ET LE FINANCEMENT

Par contre, les autres comptes seront soit redistribués dans les pays (Country Ops), soit dans les géographies (Europe Ops, NAM Ops, etc.). Les opérations challengent la valeur business apportée par les segments centraux, sans y avoir eux-mêmes investi. Donc un «message pas de valeur», comment vont-ils financer puisqu'il n'y a pas de budget à transférer ? Et pour combien de temps ?

- ▶ **Combien de temps les pays vont-ils maintenir une nouvelle ressource, non financée**, qu'ils n'avaient pas eux-mêmes investie ? Et pour équilibrer les SFC, que vont-ils réduire à court terme et à long terme ?
- ▶ **En transférant des responsables de comptes multi-pays (MCTA) dans les géographies, on crée de toute pièces un**

nouveau niveau de segment, on aura une nouvelle structure propre et des coûts, toujours non-financés par transfert des headcounts chez Europe Ops par exemple. Quel intérêt financier ?

- ▶ En Europe, mais aussi dans d'autres géographies, **les sièges de certains grands groupes sont installés en Suisse, au Luxembourg, en Irlande ou encore aux Pays-Bas. Mais le business réel de ces groupes est partout dans le monde.** Que deviennent ces comptes ?
- ▶ **Dans les deux cas de transfert aux Country Ops ou Geography Ops, que dire des futurs SA potentiels ?** Les limiter à leur géographie va poser le problème du changement d'échelle, faute d'une préparation, d'un financement et d'objectifs élargis du compte au-delà de sa zone désignée.

## LES EPC ET PROCESS OEM OUBLIÉS

Les EPC et process OEM sont des comptes Globaux, acteurs reconnus de l'ingénierie de spécialité, présents dans 3 ou 4 pays seulement et ayant un business global, bien au-delà de leurs frontières, tant en clients finaux (End-Users) qu'en supply chain propre. Ils sont complètement oubliés dans cette organisation.

Très souvent, les EPC négocient pour le compte de leur End-User final des accords d'automatisme, BT, MT ou HT à partir de fournisseurs uniques, pour garantir l'uniformité du projet global.

La prescription et la couverture de tout le scope, la coordination entre pays et même la supply-chain de grands projets va être complètement « hors service ».

Erreur ou oubli ?

## LES CONSÉQUENCES FINALES

### ▶ Le business affecté à terme

Le premier risque est la focalisation sur les tous marchés, la saturation et la croissance. Les segments complexes, qui nécessitent un investissement sur plusieurs mois ou années vont être en partie négligés, car les pays sont sous une pression de chiffre d'affaires annuel et de marge annuelle (SFC).

Les projets électro-intensifs seront moins bien suivis et supportés. Energy Management en verra les conséquences à terme, surtout sur la moyenne tension. Le risque est donc systémique, avec ses conséquences sociales, y compris sur ses productions dans plusieurs années.

### ▶ Les personnes

En l'absence de contrôle, les intégrations et le maintien d'un focus sur certains segments et sous-segments), que ce soit les Country Ops ou les Geography Ops va revenir autour du sujet des SFC. La suite est connue.

### ▶ Les comptes

La perte de liens avec certains comptes multi-pays pourra mener à une stratégie des marchés et un marketing sans End-Users, sans accroche de terrain avec ses clients dans les opérations.

## LA FRANCE, UNE EXCEPTION

La France a, de longue date, une forte culture «end-users» et une organisation dédiée enviée. Elle tirera profit efficacement de ce projet en récupérant des compétences dans ses effectifs. Mais elle sera bien seule face à nos clients internationaux.

# CONCLUSION

*Cette réorganisation n'est pas forcément critiquable au sens que les pays devraient depuis longtemps prendre la responsabilité de leurs segments et éviter de ne pas couvrir certains marchés, soit de le déléguer aux coûts centraux (et aux autres pays). C'est un progrès ! Mais, il apparaît des lacunes :*

## **La stratégie**

*Mais sans contrôle, les pays feront des choix non-objectifs sur les marchés à maintenir ou à conquérir. Et cela ne changera pas. Et nous devons apporter une solution à ce point essentiel de la stratégie sur les marchés à moyen et long terme.*

## **Le financement pose question**

*Le transfert vers les pays et les géographies pose la question du financement à court terme et à long terme. Il n'est pas assuré, et il n'est même pas mentionné. La dilution des priorités et la perte de focus suivra, avec des conséquences sur les salariés des segments.*

## **La collaboration et le partage de bonne pratique entre pays**

*La collaboration entre pays, la cross-fertilisation sur des marchés ou des comptes-clients internationaux, est aussi mise en difficulté par ce projet de mise en silos des clients internationaux et des objectifs pays.*

## **La pépinière de Grands Comptes**

*Dernier point d'attention : la pépinière des futurs GSA, qui émergeront et devront remplacer d'autres comptes, doit rester, mais le saut sera beaucoup plus difficile.*

## **La mission des segments centraux**

*Fortement réduite, la mission des segments centraux et les moyens qui lui seront dévolus est encore à écrire et communiquer ...*

*Pour réussir, cette nouvelle organisation doit prendre en compte tous ces sujets. Des gardes-fous pour maintenir un focus pays sur les marchés End-user, le sujet des OEM et EPC, le financement de tous ces départs de personnes vers les Opérations, la collaboration commerciale entre pays, la culture et l'émergence de nouveaux comptes stratégiques.*

*Oui ! «La peinture n'est pas sèche, la Direction n'a pas encore choisi ni acheté tous les pots de peinture et les pinceaux nécessaires à la finition !»  
La CFE-CGC reste perplexe ... et nous attendons des réponses pour cela.*

## VOS CONTACTS

Philippe BORDAS  
Gérard LE GOUEFFLEC  
Annabelle HALBERT  
Alain DEMIRDJIAN

[cfecgc.schneider@gmail.com](mailto:cfecgc.schneider@gmail.com)

Adhérez  
confidentiellement  
à la CFE-CGC

