

# Le management de la réputation chez Sernam : application du modèle IPS

Philippe Boistel

**Maître de Conférences - IAE de Rouen - Université de Rouen**  
**Membre du CREGO (Centre de Recherches et d'Etudes en Gestion des Organisations)**

**Tél. : 02 35 07 51 84**

**Messagerie : boistel.philippe@wanadoo.fr**

**Résumé :** Le management de la réputation est au cœur des interrogations stratégiques du 21<sup>e</sup> siècle. La mondialisation des économies, la médiatisation croissante des entreprises, les questions de développement durable et d'éthique montrent l'importance du concept. L'auteur a construit un modèle de management de la réputation assis sur trois variables : l'identité, le positionnement et le système d'offre. Pour l'illustrer, il l'applique à l'entreprise Sernam qui depuis trois ans se reconstruit à partir du management de sa réputation.

**Mots clés :** Réputation, Identité, Positionnement, système d'offre, Sernam

La réputation est considérée comme une des "Gold Research Priorities" du Marketing Science Institute (2002) car elle apparaît être une ressource intangible incontournable. Ainsi, elle devient une variable clé du management stratégique (Dowling, 2002). En effet, les recherches démontrent son rôle sur :

- Les ventes : L'impact psychologique de la réputation est fort puisque cette dernière ajoute une valeur supplémentaire au produit lorsqu'il est difficile d'en évaluer la qualité. Elle aide à réduire le risque perçu à l'achat et facilite le choix de produits considérés comme similaires. La réputation permet de vendre plus cher et de dégager des résultats supérieurs pour un produit identique (Anonymous, 2002)
- Les ressources humaines : La réputation exercerait un effet sur le niveau de satisfaction des salariés. Elle permettrait d'obtenir des candidats de meilleure qualité (Bromley, 1993).
- La performance financière : Roberts et Dowling (1997) ont montré que les entreprises classées par le journal Fortune obtenaient de meilleures performances financières. Buzzell (1983) et Gale (1987) ont mis en évidence la relation entre la réputation et la profitabilité.

Au regard des travaux publiés, la réputation s'inscrit dans le domaine du management stratégique. Dowling (2002) précise que *"le challenge de construire une réputation commence au sommet de l'organisation"*. *"Le noyau stratégique établit une vision et une stratégie et façonne globalement la culture de leur entreprise"*. C'est pourquoi cette variable permet de se constituer un avantage compétitif (Greyser, 1996 ; Maathuis, 1993 ; Frombrun et Shanley, 1996 ; Gomez et Trinqucoste, 1993 ; Boistel, 1994) en favorisant la loyauté des publics influant sur le devenir de l'entreprise (Balmer, 1995) qui peut aller jusqu'à la réalisation d'un avantage concurrentiel à travers la constitution d'une image (Boistel, 1994).

Le manager est cependant confronté à une double problématique :

- la confusion possible entre la réputation et l'image conduit certains auteurs à manager l'image pour obtenir une réputation, d'autres préfèrent directement administrer la réputation. Une certaine confusion existe dans les concepts utilisés.
- le choix d'un modèle de management est délicat même si tous les modèles exposés et quel que soit l'objectif initial (image ou réputation) sont construits sur une même logique. Ils partent de la réalité de l'entreprise (identité et parfois personnalité) pour

construire soit une image favorable, soit une réputation favorable à partir de la gestion de l'identité.

Les modèles de gestion de la réputation présentent les mêmes types de limites en raison d'une démarche en quatre temps (Boistel, 2004) :

- La première étape repose sur l'idée que seule l'identité permet de valoriser l'entreprise car elle oblige le noyau stratégique à procéder à une auto-analyse qui vise à répondre aux deux questions suivantes :
  - Qu'est-ce qui différencie l'entreprise des autres ? Cette interrogation conduit à rechercher les fondements de l'entreprise.
  - Que doit communiquer l'organisation ?

Si les modèles permettent d'avoir une logique dans la création du message de l'entreprise, ils ne précisent pas à quel moment la communication a lieu, avec quel message et vers quelle cible.

- La deuxième étape consiste à placer la gestion de l'identité au niveau des choix généraux de la politique générale en ce qui concerne les trois éléments fondamentaux du mix-identité que sont les comportements, les communications et les aspects symboliques. Malheureusement, les modèles ne précisent pas si il y a un ordre dans la gestion, si ces éléments doivent être gérés de manière simultanée...
- La troisième étape amène à replacer l'entreprise au cœur des parties prenantes et plus particulièrement auprès des deux fondamentaux que sont les salariés et les clients. Cet aspect est essentiel car il est nécessaire à la création de liens entre les salariés et les consommateurs.
- Enfin, selon les modèles, différentes identités sont indiquées, et parmi elles, se retrouvent toujours l'identité actuelle et l'identité désirée. La difficulté de construire une image ou une réputation favorable provient du décalage entre ces dernières. Or, les modèles n'expliquent ni comment réduire l'écart, ni à quel moment il convient de communiquer. De même, la vision identitaire prédominante dans les modèles n'engendre-t-elle pas une vision trop centrée sur l'entreprise ?

Pour pallier à ces difficultés, il nous semble utile d'introduire un modèle tenant compte des limites mises en évidence. L'objet de cet article est de présenter un nouveau modèle de gestion de la réputation (le modèle IPS) qui permet à l'entreprise de se constituer un avantage

concurrentiel. Le modèle théorique constitue la base de la première réflexion ; l'application à Sernam permet d'illustrer le modèle dans un second temps.

## **I : IPS : UN NOUVEAU MODELE DE MANAGEMENT DE LA REPUTATION**

Trois éléments sont à la base du modèle : l'identité, le positionnement et le système d'offre. Le premier point consistera à définir les concepts utilisés pour éviter toute ambiguïté dans le cadre de la réflexion. Ensuite sera présenté l'enchaînement du modèle.

### **1.1 – LES CONCEPTS DE BASE DU MODELE**

Trois concepts majeurs sont à la base de la conception du modèle. Afin d'éviter toute ambiguïté sur le sens accordé à chacun, il semble utile de revenir sur chacun d'entre eux.

#### **1.1.1 : L'identité**

Johan Van Rekom (1997) indique que les auteurs ne définissent pas explicitement l'identité corporate. Si à l'origine, celle-ci était synonyme d'identité visuelle (van Riel & Balmer, 1997), son rôle a grandi pour maintenant être considéré comme un élément de la stratégie corporate (Olins, 1989, Boistel, 1994, van Riel & Balmer, 1997). Cependant des auteurs (Dowling, 2002) conçoivent encore l'identité comme l'ensemble des symboles et des signes distinctifs qu'une organisation emploie pour s'identifier (comme le nom de l'entreprise, le logo, la phrase vocation...). Toutefois, plusieurs perceptions voisines peuvent être distinguées :

- De nombreux auteurs considèrent que l'identité correspond aux caractéristiques uniques qui sont enracinées dans le comportement des membres de l'organisation (Larcon et Reitter, 1979 ; Albert et Whetten, 1985 ; Abratt, 1989 ; Ramanantsoa, 1989 ; van Rekom, 1993 ; van Riel, 1995 ; van Riel & Balmer, 1997). L'identité correspond à ce que les membres perçoivent, ressentent et pensent au sujet de leur organisation (Hatch and Schultz, 1997), elle correspond alors à ce qu'est réellement l'organisation (Balmer, 1995 ; van Rekom, 1993) plutôt qu'à la manière dont l'organisation utilise sa communication visuelle. C'est l'ensemble des caractéristiques interdépendantes de l'organisation qui lui donnent, au fil de l'histoire, sa spécificité et sa cohérence (Larcon et Reitter, 1979). Cette vision est proche de la définition de l'identité organisationnelle (Hatch and Schultz, 1997).

- l'identité est constituée par l'histoire d'une organisation, ses croyances et sa philosophie, la nature de sa technologie, ses propriétaires, ses salariés, la personnalité de ses chefs, ses valeurs morales et culturelles et ses stratégies (Ind, 1990).
- l'identité peut aussi être considérée comme un but général qui sert d'alibi à une variété d'activités telles que dessiner un nouveau logo, concevoir une nouvelle décoration intérieure, former les forces de vente et plus généralement tout ce qui peut permettre de modifier une culture (von Rekon, 1997).
- l'identité est un ensemble de projections qui doivent être contrôlées à des fins stratégiques (Abratt, 1989). Ces projections peuvent résulter de manifestations communicationnelles (publicités), symboliques (logo, héros), et comportementales (comportement du personnel de contact). L'origine de ces manifestations identitaires serait due à la personnalité de l'entreprise.

Par rapport à la communication, l'idée essentielle est de considérer que l'identité est la consistance de la communication corporate (Bernstein, 1984, Ind, 1990, Schewbig, 1988, Kapferer, 1998, 1991). L'identité apporte à l'organisation des caractéristiques uniques qui sont enracinées dans le comportement des membres de l'organisation. Le management de l'identité corporate se fait au travers de la prise en compte des racines historiques de l'organisation (Ramanantsoa, 1989), de sa personnalité (Birkigt & Stadler, 1986, Balmer, 1995, Olins, 1978), de sa stratégie corporate (Wiedmann, 1988) et des trois éléments du mix corporate identité (comportement des membres de l'organisation, communication et symbolisme).

### **1.1.2 : le positionnement**

Le positionnement correspond à la place que l'entreprise (la marque ou le produit) occupe dans l'esprit de ses cibles (Trout et Ries, 1986). La nécessité de ce concept résulte de l'encombrement des marchés (des produits et de la publicité) et de la capacité limitée des individus à emmagasiner de l'information. Son développement a été favorisé par la mise en évidence du concept d'ensemble évoqué (Howard, 1963), de croyances déterminantes (Myers et Alpert, 1968) et par l'essor des méthodes d'analyse multidimensionnelles (Bouroche, 1971). Le positionnement consiste donc à établir des différences entre les offres (Dubois et Nicolson, 1991).

Quatre questions permettraient de positionner un produit, une marque ou une entreprise : Pour quoi (angle de la promesse), pour qui (utilisateurs concernés), pour quand (angle de l'occasion d'utilisation), contre qui (réflexion sur ses concurrents) (Kapferer, 1988). Le

positionnement peut même indiquer la raison d'être de l'organisation, ce qu'elle est, et l'évaluation souhaitée des consommateurs (McGirr, 1973). Le positionnement perceptuel apparaît alors comme un processus décisionnel de nature stratégique qui consiste à développer après sélection un certain nombre d'arguments de vente autour de son image corporative ou d'un de ses produits, persuadant à l'achat la grande majorité des cibles (Dussart, 1985). La politique de positionnement doit reposer sur une parfaite connaissance de l'environnement concurrentiel et du champ de concurrence de l'entreprise et s'appuie sur les stratégies de segmentation et de différenciation.

### **1.1.3 : le système d'offre**

Le système d'offre est l'ensemble organisé des actifs et des compétences qui permet de réaliser les tâches constitutives de l'activité stratégique. Ses composants sont pour partie acquis ou mobilisés dans l'univers stratégique et pour partie produits et développés au sein même du système d'offre (Joffre et Koenig, 1992). C'est considérer que l'entreprise coordonne différentes tâches afin de présenter aux clients une somme de caractéristiques permettant de les satisfaire. Cela rejoint la présentation du produit en panier d'attributs (Lancaster, 1966). Le client peut soit être satisfait du panier présenté par l'entreprise, soit rechercher un autre panier d'attributs, soit combiner un ou plusieurs paniers d'attributs. Ainsi pour réaliser son activité, l'organisation doit coordonner l'ensemble des tâches qu'elle réalise et qu'elle confie à d'autres prestataires. Elle gère donc une infrastructure faite d'un ensemble d'actifs et de compétences : le système d'offre (Joffre et Koenig, 1992).

Cette variable est nécessaire à la communication car elle permet de vérifier que l'identité et le positionnement retenus sont conformes à la réalité de l'entreprise, et d'éviter ainsi la création d'images multiples (Boistel, 1994).

### **1.2 : L'ARTICULATION DU MODELE**

L'objectif est d'arriver à faire correspondre l'identité (qui représente la réalité actuelle) au positionnement (qui symbolise la volonté stratégique de l'équipe dirigeante). Une première analyse doit permettre de mettre en évidence les écarts entre ces deux éléments.

Pour corriger les écarts enregistrés, des actions doivent être entreprises sur le système d'offre. Il s'agira d'actions fortes sur la structure, les processus de management, ... des formations spécifiques doivent être entreprises dans un double but : faire accepter le positionnement par les salariés, leur permettre d'accroître leur compétence vers l'objectif de positionnement

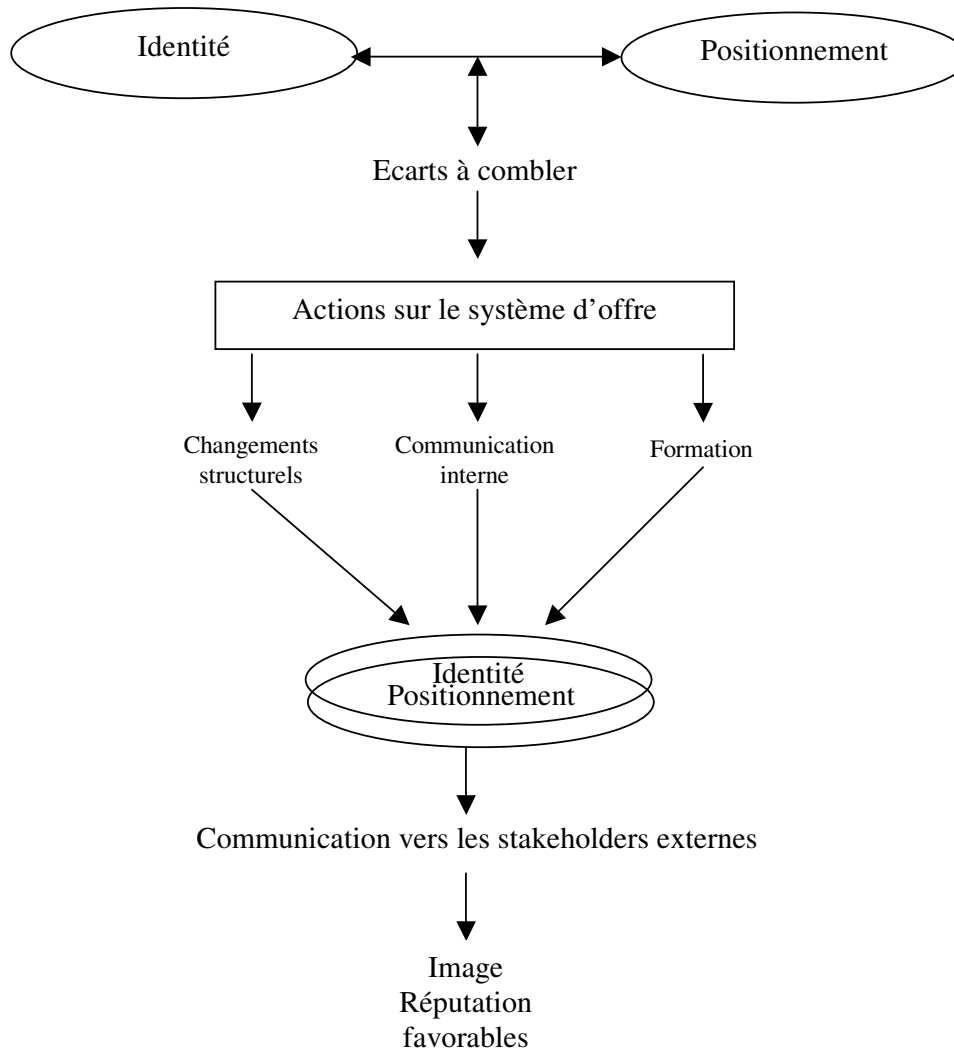
souhaité. A ce stade, la communication interne doit être forte afin de faire adhérer les salariés au positionnement retenu. S'il est possible d'intégrer les salariés dans la démarche de choix du positionnement, le résultat ne peut qu'être meilleur puisque le choix résulte d'un travail collectif. Le risque de rejet du positionnement par les salariés s'amointrit.

L'identité qui reflète l'entreprise ne peut être éloignée du positionnement qui correspond (par rapport aux auteurs cités dans la section précédente) à l'identité désirée, c'est-à-dire aux choix de politique générale. Or, tant que cette situation perdure, il ne faut pas communiquer sur le positionnement car cela met l'accent sur l'écart entre l'identité et le positionnement. Il ne peut y avoir de construction d'avantage concurrentiel à ce stade. S'il y a communication externe, elle ne peut en rien servir l'entreprise puisque la réalité n'est pas en phase avec les communications et les comportements. C'est pourquoi il est nécessaire d'agir sur le système d'offre afin de tirer l'identité vers le positionnement qui deviendra à terme l'identité de l'entreprise lorsque les actions engagées auront fait leurs effets.

En revanche pendant toute la phase de refonte du système d'offre, il est nécessaire de communiquer vers les salariés pour leur expliquer les choix retenus afin qu'ils s'approprient le positionnement de l'entreprise.

C'est lorsque l'identité s'est déplacée vers le positionnement et qu'il n'y a plus de différences majeures entre les deux variables que la communication externe permet de se bâtir un avantage concurrentiel durable construit à partir d'une image conforme à la réalité de l'entreprise. La réputation va alors se construire sur des bases saines.

Le schéma suivant illustre le modèle présenté.



## II : LE MANAGEMENT DE LA REPUTATION CHEZ SERNAM

Le management de la réputation provient de la volonté de positionner l'organisation dans son environnement afin de se créer des degrés de liberté stratégiques.

L'entreprise de transport Sernam est connue de tous les français ou presque. « Avec plus de 10 millions d'envois chaque année, 500 liaisons routières quotidiennes, 450 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts, Sernam est un des leaders du transport de colis, de la logistique et de l'affrètement routier porte à porte ». Sernam, à l'origine, est un service de messagerie de la SNCF. En 2000, Sernam est filialisée, et une société en Commandite Simple est constituée. En 2002, Sernam devient une société anonyme au capital de 231 625 060,79 euros.

En 2000, l'institution doit connaître un changement de propriétaire. Géodis a pris 43% des parts détenues par la SNCF et, la préparation de ce changement a conduit à une refonte

complète de la firme. Les dirigeants indiquent alors « *qu'il ne s'agit pas de réinventer la messagerie, mais plutôt de repositionner l'entreprise par rapport à son environnement pour mobiliser au mieux toutes ses énergies et savoir-faire* ».

Si la notoriété de la nouvelle entreprise est forte, l'image ne correspond pas aux ambitions stratégiques des dirigeants car elle apparaît plus être proche d'un service public que d'une véritable entreprise de services. C'est pourquoi les dirigeants ont suscité une réforme de fond de l'entreprise autour d'un positionnement fort : le respect absolu dans le but de métamorphoser la réputation de l'entreprise. Avant de développer toutes les modifications structurelles de l'entreprise dans le but de gérer leur réputation, il semble opportun, pour bien comprendre la situation, de revenir sur l'entreprise telle qu'elle se présentait avant tous les choix stratégiques qui font aujourd'hui de Sernam une entreprise totalement nouvelle.

## **2.1 : SERNAM AVANT 2000**

Sernam est progressivement passé d'un service public de la SNCF à une entité propre. Afin de comprendre les modifications majeures que l'entreprise a volontairement entrepris, il semble utile de revenir sur l'évolution de la structure.

### **2.1.1 : Du service public....**

Pour comprendre Sernam, il est important d'analyser la mission, l'identité, le positionnement et le système d'offre tels qu'ils existaient à la naissance de l'organisation.

#### **La mission :**

Avant 1970, les services généraux de la SNCF assurent le transport de colis, de la gare de départ à la gare d'arrivée par rail et, de cette dernière jusqu'au domicile du destinataire, par route à partir de transporteurs prestataires. Dans les années 1960, le fret marchandise baisse chaque année en raison de la concurrence des transporteurs routiers en pleine expansion. L'insuffisance de suivi commercial conduit les responsables de la SNCF à créer un service autonome au sein de la SNCF : le Service National des Messageries (Sernam).

Sernam a été créée par la SNCF en 1970. Les dirigeants SNCF lui confèrent la mission de transporteur de colis par le réseau ferroviaire. Sernam est alors un service public, ce qui a des conséquences fortes sur l'identité, le positionnement et le système d'offre du service comme nous allons l'étudier.

### **L'identité**

L'identité repose sur les valeurs transférées par la SNCF du fait que les dirigeants comme les salariés sont issus de cette entreprise et que Sernam est alors un service de l'entreprise nationale.

La valeur de service public constitue la trame centrale de l'identité. Celle-ci repose sur la culture du service, la proximité et la recherche permanente de la satisfaction du client à travers la qualité de la prestation. Cette valeur extrêmement positive a malheureusement son corollaire. Si la satisfaction du client est l'objectif recherché, elle se fait au détriment de l'équilibre financier. Le triptyque prestation, prix, coût n'est pas souvent pris en compte. En conséquence, les prix Sernam apparaissent être en dessous du marché, de l'ordre de 20% inférieurs. Si les volumes transportés sont importants, en revanche la rentabilité ne l'est pas. La mentalité de service public prédominante conduit à ne pas facturer les clients à un prix égal ou supérieur au coût de revient.

### **Le positionnement**

Le positionnement repose sur la place de leader français de la messagerie. Il apparaît proche de l'identité de l'entreprise : « *Sernam, c'est un service de la SNCF* ». La proximité avec le client est rappelée : « *un réseau de distribution incomparable* », tout comme la performance du service : « *une organisation performante dans toute la France, dans les meilleures conditions de rapidité* ». L'adaptation aux besoins de la clientèle est aussi largement soulignée : « *des solutions adaptées à chaque situation* ». Ainsi, l'image Sernam est mêlée de proximité, de disponibilité et de recherche de satisfaction à partir de services que l'entreprise ne cherche pas à valoriser sur le plan du prix.

### **Le système d'offre**

Service public rime souvent avec centralisation des décisions. Sernam a un système de décisions fortement centralisé. Cette structure hiérarchique pyramidale conduit à une insuffisante responsabilisation des salariés.

Le plan de transport est aussi fortement lié à l'appartenance à la SNCF. Avec 45 succursales, 185 centres d'exploitation, 1500 wagons, 400 camions et 3000 véhicules de livraison, Sernam est le leader français sur son marché. Le service s'appuie sur la SNCF en utilisant le TGV et l'ensemble du réseau ferroviaire. Il utilise aussi à l'international les trains, les avions, les camions et les bateaux.

Cette organisation a conduit Sernam à garder des emplacements proches des gares qui coûtent chers, puisqu'ils sont situés en ville, et peu adaptés aux contraintes des transports routiers alors que les entreprises concurrentes se transféraient dès les années 1970 dans des secteurs à faible coût et favorisant les transferts. En conséquence, le système d'offre, au départ représentant un avantage concurrentiel, se traduit actuellement comme une source de coûts élevés par rapport à la concurrence.

### **2.1.2 : ... à la création d'une filiale**

C'est en 1993 que l'activité de transport routier exercée par Sernam est filialisée au sein d'une société anonyme (Sernam Transport Route). Afin de remédier aux difficultés financières rencontrées par Sernam à la fin des années 90, une réorganisation a été mise en œuvre courant 2000 et 2001. Tout d'abord, en février 2000, la SNCF apporte l'ensemble des activités Sernam qu'elle exerçait directement et l'ensemble des titres de Sernam Transport Route à une société en commandite simple (SCS) Sernam qui devient une entité juridique propre « Sernam SCS ». En 2001, la société nouvellement créée se constitue en Groupe Sernam composé de neuf filiales (sept filiales régionales, une filiale logistique (LDI) et une filiale route (STR)). Le Groupe adhère au réseau EuroExpress qui est présent dans seize pays européens à travers un réseau de onze expressistes indépendants leaders dans leur pays. En décembre 2001, Sernam SCS est transformée en société anonyme (Sernam SA).

Mais rien ne change en ce qui concerne les éléments présentés au paragraphe précédent. La non prise en compte de la réalité économique entraîne :

- l'entrée dans une spirale négative qui se traduit par une baisse du trafic, de la qualité et une réduction des moyens
- des réactions de la concurrence. Une plainte est déposée à la commission européenne en raison des subventions que la SNCF a consenties chaque année à Sernam afin de rééquilibrer les comptes. Bruxelles prévoit alors un plan de restructuration consistant à baisser les moyens de l'entreprise et à restituer des parts de marché.

Cette situation est en plus aggravée par la décision du 23 mai 2001 de la Commission Européenne qui prévoit « une réduction de 18% du chiffre d'affaires, la fermeture de 35 sites, le départ d'environ 2 450 employés, un résultat net positif à compter de 2004 et la réalisation d'investissements visant à accroître l'efficacité de la SCS Sernam »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Official Journal of the European Union, (2003), « State Aid – France : Sernam 2 : Revision of restructuring aid », C182/2, 1.8.2003.

Géodis, filiale à 43,32% de la SNCF via SNCF Participations, doit entrer dans le capital de Sernam en 2001. Cette prise de participation s'effectuerait en deux étapes. Le protocole signé entre Geodis et la SNCF donne à Geodis et à tous ses actionnaires, toutes les garanties financières et juridiques souhaitées. Dans un premier temps, Geodis prendrait 15% de Sernam et dans une seconde étape, le protocole d'accord prévoit que Geodis détiendrait 51% de Sernam dans le courant de l'année 2006 sous réserve de la réalisation d'un ensemble de conditions financières et juridiques et notamment que Sernam ait réussi son redressement et dégage donc un résultat d'exploitation positif et un résultat net équilibré.

En 2002, un impératif de refonte de l'entreprise s'impose alors car si, comme nous l'avons souligné, la notoriété est exceptionnelle, l'image apparaît « vieillotte » selon une étude commandée par l'entreprise : « Société secrète, préhistorique, arrogante et pilleuse de fonds de commerce », « le vilain petit canard de la profession », « une entreprise assistée, fermée déficitaire et fonctionnarisée ». Cette image est renforcée par les éléments du positionnement et de l'identité tel que le logo et par des éléments du système d'offre : vétusté des installations, camions trop souvent sales, accueil téléphonique médiocre...

En 2002, les dirigeants mettent alors en place tout un ensemble de mesures qui visent à redresser les équilibres financiers en modifiant l'identité, le positionnement et le système d'offre. L'objectif est maintenant de construire une réputation favorable assise sur une notoriété exceptionnelle.

## **2.2 : SERNAM : VERS L'ENTREPRISE DE SERVICES**

La trame des réformes est construite sur la volonté de mettre en adéquation le positionnement retenu, *le respect absolu*, et l'identité de l'entreprise qui repose sur la culture du service et la satisfaction du client (2.1). Pour cela, les dirigeants ont entamé toute une série de réformes de fond pour que l'entreprise naissante devienne ce qu'elle annoncera être dans les futures campagnes de communication. Les écarts à combler sont importants entre l'entreprise de services souhaitée et la réalité de la nouvelle entreprise créée en 2000. C'est pourquoi un ensemble de modifications du système d'offre s'imposait afin de faire coïncider l'entreprise de services souhaitée à la réalité (2.2).

### **2.2.1 : Le nouveau positionnement et la nouvelle identité souhaitée**

Avec le départ des trois quarts des cheminots de Sernam, réintégrant la SNCF, et le recrutement de 2 000 collaborateurs, la direction Sernam a souhaité construire une organisation assise sur une nouvelle identité afin de fédérer les personnels dans le but de faire émerger un nouveau référentiel de valeurs autour d'un concept clé : **le respect absolu**. Ce concept correspond au nouveau positionnement choisi pour être le socle fondateur de la nouvelle organisation.

Ce dernier est décliné en quatre piliers :

1. **la responsabilité** : Pour passer d'un service public à une entreprise de services, « il faut de la rigueur et il faut savoir s'engager ». L'organisation nouvelle Sernam repose en effet sur la création de sites autonomes où la responsabilité de chacun est forte par opposition à l'ancienne structure très centralisée.
2. **l'échange** : « Pour faire correctement le métier Sernam, il faut échanger fortement, d'abord entre les collaborateurs et aussi avec les clients ». Cet échange doit reposer sur la transparence. Le client doit être informé tout comme les salariés.
3. **la proximité**. La clientèle est constituée de PME-PMI qui recherchent un contact de proximité. L'organisation est construite de manière à favoriser la proximité spatiale et relationnelle.
4. **le défi** : « il faut un goût du défi pour réaliser tous les changements opérés par Sernam en deux ans ».

Sur son site internet, Sernam est fière du défi réalisé à partir de ses valeurs : *« En deux ans, Sernam s'est transformé en profondeur afin de répondre à l'exigence de rigueur, de transparence et d'adaptabilité de ses clients. Aujourd'hui, la société relève le défi du respect absolu de ses engagements dans ses principaux métiers : le transport express, l'affrètement routier et la logistique ».*

Cette volonté d'affirmer les valeurs s'est aussi traduite par un changement de logo, une signalétique reprise sur tous les camions, sur la tenue des chauffeurs-livreurs, la signalisation en agence, la papeterie, la documentation institutionnelle et commerciale... Le logo a été conçu de manière à être le trait principal de la personnalité de l'entreprise. Il suggère trois impressions :

- **la franchise** : les triangles ont en effet des tracés directs, droits et simples,

- ***l'action*** : la superposition de deux triangles dynamise le logo et véhicule l'impression de vitesse,
- ***la chaleur*** : le choix des couleurs, orange et rouge et la typographie très ronde montrent l'accessibilité de l'entreprise dans ses relations avec ses stakeholders.

Le mot « Sernam » apparaît stable et déterminé dans un environnement mouvementé symbolisé par les triangles. L'entreprise veut montrer son caractère innovant et accessible.

Cette nouvelle identité souhaitée, conforme au positionnement retenu, est aussi traduite dans la phrase vocation suivante : ***Transporteur et citoyen***. Cette dernière affirme le métier (transporteur) et contient le positionnement retenu. L'idée de respect absolu est présente dans le terme « citoyen ». Mais cette phrase vocation exprime plus encore car elle indique clairement la volonté de la nouvelle entreprise de se comporter comme un citoyen et de respecter l'environnement. En utilisant conjointement le rail et le transport routier, l'entreprise satisfait ses exigences en matière économique et respecte l'environnement en réduisant les pollutions liées au transport routier.

Entre cette vision de l'entreprise et la réalité, des mesures étaient nécessaires pour rendre conforme l'entreprise au positionnement et à l'identité souhaités.

### **2.2.2 : La refonte du système d'offre**

Afin de mobiliser les salariés autour d'un projet commun, les dirigeants de Sernam ont souhaité associer très tôt dans le processus de changement les membres de toutes les catégories de personnel. Les dirigeants Sernam ont bien compris que les réformes gigantesques qu'ils allaient susciter ne pouvaient se faire sans la participation active des salariés. C'est pourquoi le projet d'entreprise a été construit avec les hommes de terrain. Pendant six mois, de juillet 2002 à janvier 2003, vingt groupes de travail réfléchissent sur le projet d'entreprise. « *Plus de 130 d'entre eux, du chauffeur au directeur régional, ont donc été associés au processus, afin d'aboutir à un projet pragmatique, mobilisateur et collant au terrain* ». Parallèlement, des changements structurels étaient entrepris et un certain nombre de mesures d'accompagnement nécessaires à la réalisation du projet étaient mises en place.

### **Des réformes structurelles**

Plusieurs décisions majeures changent la structuration de l'entreprise.

1 – une décentralisation souhaitée

La SCS Sernam, créée en 2000, se constitue en Groupe Sernam en 2001 autour d'un réseau composé de neuf filiales :

- **Sept directions régionales : l'objectif est de créer une nouvelle dynamique commerciale à partir de la modernisation du réseau. Pour cela, Sernam met en place des centres de profit (agences), adapte les moyens des structures régionales au plus près de l'activité et met fin aux plans de transport centralisés.** Vingt-cinq agences seront installées dans de nouveaux locaux avant la fin 2006.
- Une filiale Logistique : Son métier s'articule autour de deux savoir-faire spécifiques : le supply Chain Management et le stockage et la gestion sécurisés. Particulièrement performante en terme de qualité, elle est certifiée ISO 9001 norme 2000.
- Une filiale route (Sernam Transport Route) : Sa mission est d'effectuer du transport de marchandises de proximité.

Cette constitution en Groupe s'est aussi traduite par l'arrivée à la tête du Groupe d'un ex patron de Calberson qui symbolise la fin de « l'ère des cheminots ».

## **2 - Une organisation dirigée vers le client**

Pour gagner en rentabilité, un tri des clients a été effectué sur la base d'un fret plus facilement transportable et plus rentable. La baisse d'activité volontaire de 40% de l'activité en volume et de 20% en terme de chiffre d'affaires était nécessaire. Elle était conforme à la décision de Bruxelles de restitution des parts de marché et à la nécessaire remise à niveau tarifaire dans le but de la recherche de rentabilité. Cette décision s'inscrit donc dans une politique qui doit conduire à un redressement de l'entreprise qui repose sur deux modifications majeures :

- **Une nouvelle offre commerciale lancée en 2003**

**Le processus de création de cette nouvelle offre a été le suivant :**

- 1. L'identification des besoins et attentes vis à vis des transporteurs et de Sernam. Cette recherche a été réalisée à partir de quatre groupes de créativité comprenant sept à huit salariés Sernam, des clients et prospects.**
- 2. La conception d'une nouvelle offre : Cette étape a réuni des commerciaux, des membres de Direction Régionale et du Service des Relations Clients afin de construire une nouvelle gamme de prestations.**
- 3. La phase de tests de validation et corrections avec des études menées par l'Institut Louis Harris : quarante entretiens d'une heure trente en face à face ont été réalisés.**

La gamme a donc été conçue pour répondre aux exigences de la clientèle. Elle a été nommée Sernam Xpress car toutes les expéditions sont traitées selon les exigences de l'express, avec différentes options de **délais et de services associés**. Elle se décline en six produits :

- **Urgence Xpress** : livraison garantie le jour même par TGV et course,
- **H Xpress** : livraison garantie le lendemain à heure convenue,
- **Spécial Xpress** : livraison garantie le lendemain avant 12 heures,
- **Avantage Xpress** : livraison garantie le lendemain avant 18 heures,
- **Tempo Xpress** : livraison au plus tard le surlendemain matin,
- **Europe Xpress** : livraison sur l'Europe avec le réseau EuroExpress.

Sernam dispose ainsi de la gamme la plus large du marché. La majorité des concurrents de Sernam ne sont présents que sur un ou deux segments. La formule Avantage Xpress n'est pas commercialisée par les concurrents.

Cette nouvelle gamme s'accompagne d'un nouvel état d'esprit qui est en rapport avec le positionnement et l'identité retenus. En effet, trois engagements sont à respecter : « je respecte mon client », « je respecte son colis » et « je tiens mes promesses ».

- **Un projet centré sur le client**

L'objectif de tenir les engagements vis-à-vis des clients constitue l'une des valeurs fondamentales du projet d'entreprise. Pour cela, Sernam s'appuie sur des produits différenciés, une refonte du traitement des colis qui passe par l'absence de rétention dans les agences de départ et dans les hubs (politique des quais vides), une distinction des colis par des étiquettes symbolisant l'urgence de livraison. Mais pour respecter l'idée de « respect absolu », le SAV est devenu SRC (Service Relation Client). Derrière ce changement de nom se cache la volonté d'être transparent et réactif face au client. Le service a ainsi une double mission :

- La remontée d'information au client. Elle répond au principe de transparence, même et surtout s'il s'agit d'un retard. **Ce service est dénommé « Info Pro-active ».**
- L'anticipation et le traitement des incidents en cours de transport et les empêchements de livraison. Ils deviennent un impératif de gestion pour éviter les impacts financiers.

Bien entendu, ce service ne peut fonctionner correctement sans une fiabilité du retour d'information effectué par les agences à partir du système d'information appelé Alizée.

### **3 - Un nouveau plan de transport**

Comme il a été signalé précédemment, Sernam dispose de sites proches des gares SNCF en plein cœur des villes. Ces emplacements n'apparaissent plus adaptés aux évolutions du métier Sernam et coûtent cher. C'est pourquoi trente sites ont été fermés. **Sernam utilise un plan de transport multimodal qui allie la vitesse du rail à la souplesse de la route. Le nouveau plan de transport s'appuie sur :**

- l'utilisation de TBE (Train Bloc Express) qui constitue un avantage compétitif non négligeable sur les transports de longue distance. Le TBE circule à 200 km/h sur les axes Paris/sud ouest et Paris/sud est. Il permet à Sernam de maintenir sa qualité d'offre : livraison sur tout le territoire français avant 8 h pour son produit, livraison de nuit et avant 12 h pour l'express. Il présente aussi l'avantage d'anticiper l'évolution de la réglementation européenne. Du 1<sup>er</sup> janvier 2005 au 1<sup>er</sup> janvier 2007, la vitesse des camions de plus de 3,5 tonnes sera progressivement limitée à 90 km/h.
- une douzaine de centres de tri ayant deux vocations : l'intra-zone et l'inter plates-formes. L'objectif est double :
  - favoriser la rapidité de transport des colis à partir du choix des acheminements les plus directs et une meilleure réactivité lors de l'arrivée des tractions dans les agences de livraison,
  - responsabiliser les personnels des centres à travers le respect d'un certain nombre d'obligations (quai vide après le départ des tractions, tolérance zéro pour les retards, flashage obligatoire des envois à la prise en charge au départ et à l'arrivée en agence à destination...).
- une modernisation de l'outil de production à partir de l'ouverture de nouvelles agences comprenant des installations modernes et conformes aux normes du métier d'"expressiste". Ainsi à Montpellier, l'ancienne agence du centre ville occupant 5 300 m<sup>2</sup> et disposant d'un quai mono face a été démenagée. Le nouveau site de 2 400 m<sup>2</sup> est raccordé à la voie ferrée et situé à moins de 1 500 mètres de l'embranchement autoroutier. Le quai est disposé sur trois faces routières dont une mixte route-fer et comprend 210 m<sup>2</sup> de bureaux attenants sur deux niveaux. Cette nouvelle localisation permet de gagner une demi-heure sur certaines rotations de véhicules. Les nouvelles agences sont à Arras, Pulversheim, Lyon, Perpignan, Bourg-Achard... Ce sont ainsi 25 agences qui seront installées d'ici la fin 2006 dans de nouveaux locaux.

#### **4 - des mesures d'accompagnement**

Les mesures d'accompagnement s'inscrivent dans le nouveau projet d'entreprise et comportent des mesures structurelles (modifications des métiers), des opérations d'accompagnement (formations) et des dimensions symboliques (convention nationale en interne et communication à destination des cibles externes).

#### **- Une convention nationale**

Le vendredi 18 octobre 2002 s'est tenue à Magny-Cours une convention nationale dont le but était de dévoiler le projet d'entreprise assis sur une nouvelle identité visuelle, une nouvelle offre commerciale et un certain nombre de moyens pour permettre la réussite du projet. A partir des travaux réalisés par les 130 salariés, l'ensemble des salariés a pu découvrir le projet d'entreprise et le logo symbolisant la nouvelle identité de l'entreprise.

#### **- Un plan de formation conséquent**

Tous les métiers de l'exploitation ont été visés par la formation, du manutentionnaire au responsable d'exploitation. Les chauffeurs-livreurs ont été traités à part en raison de la problématique de la sous-traitance. Là encore, la formation vise l'objectif technique mais aussi celui d'adhésion à la nouvelle identité souhaitée. C'est pourquoi les formations sont réalisées à Paris, au cours de sessions permettant un brassage des opérationnels des différentes agences. Les formateurs sont eux aussi des opérationnels, issus des agences et intervenant en binômes avec le soutien de la direction générale, des directions fonctionnelles et de la cellule Transformation. Le contenu des stages a été conçu à partir des travaux des hommes de terrain. 114 sessions ont ainsi été organisées sur une période d'un mois.

#### **- Une modification des métiers**

Tous les métiers ont été touchés par les réformes entreprises puisque le système d'information, le système d'exploitation et les outils de pilotage sont totalement nouveaux. Si en 1999, 80% des 5000 salariés sont issus de la SNCF, en 2004 il n'en reste que 200 personnes au statut SNCF sur les 3000 salariés de l'entreprise Sernam. La peur du changement et de l'avenir de la société a conduit un grand nombre des salariés présents<sup>2</sup> en 1999 à partir à la SNCF au moment du transfert vers Géodis. En conséquence, il a fallu remplacer et former massivement. Ce problème de départ a constitué une gêne majeure pour l'entreprise naissante et en même temps une chance puisque les nouveaux salariés ne connaissaient pas « l'identité

---

<sup>2</sup> La plupart des salariés ont démarré leur carrière chez Sernam.

initiale » et pouvaient être formés aux nouveaux comportements souhaités. Cette période charnière n'a cependant pu réussir que parce que les « anciens ont tenu l'entreprise à bout de bras ». Cependant, l'amalgame culturel n'a pas été évident entre des salariés sous statut du secteur public et les nouveaux recrutés, issus de la sphère privée et sous contrat privé.

#### **- Une stratégie de communication**

Une campagne de communication externe sur le service Xpress a été lancée pour faire connaître la nouvelle offre et les nouvelles valeurs de l'entreprise via les médias. Les annonces presse ont été construits de manière à valoriser les engagements de l'entreprise auprès de ses clients. Afin de mettre en exergue le changement opéré par l'entreprise, le choix a porté sur la promotion de la nouvelle offre Xpress qui exprime les mutations réalisées et incarne la nouvelle vision de l'entreprise très orientée vers le client. A travers un détournement de la Déclaration des Droits de l'homme et du citoyen, Sernam proclame la qualité pour tous à travers des niveaux d'urgence adaptés à chaque client. La communication externe apparaît comme dans le modèle IPS au moment où l'entreprise est devenue ce qu'elle voulait être.

#### ***Conclusion :***

Sernam a d'ores et déjà obtenu des résultats positifs de sa stratégie.

La Commission Européenne a confirmé la validité du plan de redressement réalisé et met en exergue "la gamme innovante de services ferroviaires express". (décision d'octobre 2004)

Sur le plan de l'organisation de la production, l'entreprise est la première à recevoir la certification CLIQ pour le traitement de sa relation client. Cette certification porte sur la relation client de l'amont à l'aval du service rendu. Elle est attribuée par Global, un organisme indépendant, filiale de l'AFT. Elle couronne le niveau de service atteint par Sernam construit sur la Fiabilité, la Régularité, la Sécurité et la Transparence. Au premier semestre 2004, la perte a ainsi été divisée par deux et ce résultat se situe dans l'objectif du plan d'équilibre en 2006.

Les répercussions sur le plan commercial sont fortes : l'étude auprès de 1 200 clients, réalisée chaque année pour veiller au respect des engagements Sernam en tant qu'entreprise certifiée CLIQ, montre des évolutions significatives par rapport à l'année précédente sur les critères considérés comme les plus importants par les entreprises :

- qualité du retour d'information client : + 8,36%
- efficacité du service après-vente : + 7,39%
- Soins des colis : + 7,78%

- Disponibilité de l'information client : + 6,63%
- Délai de livraison : + 5,35%

L'enquête montre aussi que :

- 92% des entreprises interrogées sont satisfaites ou très satisfaites des prestations de Sernam,
- 92% des entreprises interrogées trouvent l'offre Sernam Xpress adaptée à leurs besoins,
- 93% des entreprises interrogées apprécient la relation avec le conducteur-livreur.

Sernam a passé des accords avec de grandes entreprises internationales afin de renforcer la qualité de son service. Ainsi, IBM mène un projet de coopération avec Sernam afin de mettre en place un dispositif d'identification et de suivi automatique des colis à partir de la technologie RFID (Radio Frequency Identification). Ce système permet de suivre le colis muni d'une puce électronique lue automatiquement lors des chargements et déchargements. De même, Sernam LDI, filiale logistique de Sernam, a gagné un appel d'offre pour la prise en charge pendant trois ans de l'ensemble des prestations logistiques de Playmobil (réception des produits, stockage, préparation de commande, fabrication de kits... et la distribution).

En conséquence, l'utilisation du modèle IPS montre que l'entreprise peut à travers le management de sa réputation se bâtir un avantage concurrentiel.

### **Bibliographie**

- Abratt R., (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, Vol 5, n°1, pp63/76.
- Albert S. et Whetten D.A., (1985), "Organizational Identity", dans Cummings, L.L. and STAW B.M., *Research in Organizational Behaviour*, Vol 7, pp 263/95.
- Anonymous, (1996), What's in a name ?, *The economist* (6 january), 65.
- Balmer J. M. T. (1995), Corporate identity: the power and the paradox, *Design Management Journal*, Winter, 39-44.
- Balmer J. M. T. (1995), Corporate branding and connoisseurship, *Journal of General Management*, vol. 21, n°1, Autumn, 24-47.
- Bernstein D., (1984), « *Company image & reality A critique of corporate communication* », Cassell, The Advertising Association, London
- Birkigt, K. & Stadler M.M., (1986), *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*, Verlag, Moderne Industrie : Landsberg an Lech
- Boistel P., (1994), *L'image d'entreprise comme avantage concurrentiel : un essai de modélisation sur une banque régionale*, thèse soutenue à l'IAE de Caen, 27 mai.

- Boistel P., (2001) La communication globale pour une gestion cohérente des messages de l'entreprise, Colloque Regards croisés Sciences de Gestion et Sciences de l'Information et de la Communication, Nice 6-7 décembre.
- Boistel P., (2004), Manager la réputation d'entreprise : Analyse critique des méthodes de gestion, 17<sup>èmes</sup> journées nationales des IAE, Lyon, 13 et 14 septembre.
- Bouroche J.M, (1971), Analyse des proximités et analyse des préférences, Vol 11, *Metra*.
- Bromley D.B., (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, Wiley
- Buzzell R.D. (1983), Is verticale integration profitable ? *Harvard BusinessReview*, 61: 92-102.
- Dowling G., (2002), *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press.
- Dubois P.-L. et Nicolson P., (1991), Le positionnement, *Encyclopédie du Management*, Vuibert, page 353 à 370.
- Dussart C., (1985), *Le marketing de la troisième vague*, Gaëtan Morin Editeur.
- Frombrun C. et Shanley M., (1996.), "What's in a Name ? Reputation building and Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Gale B.T., (1987), Market Share - a key to profitability, *Harvard Business Review*, (jan. - Feb.) : 97-106.
- Gomez M. et Trinquécoste J.F, (1993), La communication institutionnelle : ambiguïtés et dysfonctionnements, *Quaderni* n°20, Printemps.
- Greyser S., (1996), *Corporate Reputation and the Bottom Line*, The International Corporate Identity Group, House of Lords, Place of Westminster, 24 January.
- Hatch M. J. and Schultz M. (1997), Relation between organization culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, 31, (5-6), 356-65.
- Howard J.A., (1963), *Marketing Management : Analysis and Planning*, Homewood, Illinois, Richard Irwin.
- Ind N., (1992), *Corporate Image*, (revised ed.), Kogan Page, London.
- Joffre P. et Koenig G., (1992), Gestion stratégique, L'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers, Litec, Paris, décembre.
- Kapferer J.-N, "La stratégie de communication, concepts et problèmes", *Encyclopédie du Management*, Paris, Vuibert, 1991.
- Kapferer J.-N, "Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité", *Revue Française de Gestion*, Novembre -décembre 1988.
- Kapferer J.-N, "*Les marques capital de l'entreprise*", Les Editions d'Organisation, Janvier 1991.
- Lancaster K., (1966), A New Approach to Consumer Theory", *Journal of Political Economy*, Volume 74.
- Larcon J.P et Reitter R., "L'identité de l'entreprise, un facteur clé de sa survie", *Direction et Gestion* n°3, 1979, pages 11 à 16
- McGirr W., (1973), The Taster's Choise Story- Establish a Strong Production Position, *Marketing Times*, november-december, p26.
- Maathuis O.J.M., (1993), Corporate Image, Performance and Communication, Eburon, Delft.
- Myers J.H. et Alpert M.I., (1968), Determinant Buying Attitudes : Meaning and Measurement, *Journal of Marketing*.
- Olins, W. (1978), *The Corporate Personality : An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Thames & Hudson, London
- Olins W. (1989), *Corporate identity: Making business strategy visible through design*, Thames and Hudson, London.

- Marketing Science Institute (2002), Research Priorities 2002-2004, Marketing Science Institute, [http://www.msi.org/msi/research\\_priorities.cfm](http://www.msi.org/msi/research_priorities.cfm)
- Ramanantsoa B., (1989), Histoire et identité de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Janvier/février, pp107/111.
- Roberts P.W. & Dowling G.R., (1997), The value of a firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability, *Corporate Reputation Review* (Summer 1997), 72-6.
- Schewbig P. (1988), "Les communications de l'entreprise, au-delà de l'image", McGraw Hill.
- Trout J. et Ries A., (1986), *Le positionnement, la bataille de votre esprit*, Mac Graw Hill, Novembre.
- van Riel C.B.M., "*Principles of Corporate Communication*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995.
- van Riel C. B. M. & Balmer J. M. T., (1997) Corporate identity: the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 340-55.
- van Rekom J. (1997), Deriving an operational measure of corporate identity, *European Journal of Marketing*, n°31.number 5/6, pp 410-422
- Wiedmann P., (1988), Corporate Identity als Unternehmensstrategie", *wist* 5, pp 236/242.