

“ Nous confronter

à de grands
défis industriels
ne nous a jamais
fait trembler.

”

Le spectre de CNIM est très large, avec des activités diversifiées et des expertises multiples. Comment décrire de manière synthétique votre Groupe ?

Nicolas Dmitrieff. Résumer CNIM en quelques mots est un exercice difficile, car l'entreprise est riche d'une histoire de 160 ans. Aux yeux d'un observateur extérieur, CNIM peut effectivement apparaître comme un conglomérat regroupant des activités éparses entre lesquelles il est difficile d'établir un lien. Mais, en réalité, il possède une extrême cohérence, que l'on comprend en remontant à ses origines. L'entreprise a été fondée par un décret de Napoléon III, en pleine aventure industrielle du Second Empire. Ses ateliers de La Seyne-sur-Mer répondaient alors aux commandes d'État en fabriquant des frégates cuirassées, puis des sous-marins et des chars. De cette activité de chantier naval ont découlé trois savoir-faire fondamentaux : le génie thermique, le génie



RÉALISATION DES
PLAQUES RADIALES
DU PROJET ITER À LA
SEYNE-SUR-MER.



mécanique et un positionnement de grand ensemble. Aujourd'hui, le Groupe possède toujours ces trois grands domaines d'expertise, constitutifs de son ADN, autour desquels il sait se réinventer en permanence. Il y a aussi une jolie tradition d'insolence chez CNIM, car nous sommes à la fois petits, donc astucieux et malins, mais également grands par les sauts que nous sommes capables de faire. Sur plusieurs de nos métiers, nous pouvons nous retrouver soit partenaires, soit en concurrence frontale avec de très grands groupes, remporter des contrats et gagner des marchés significatifs, notamment à l'international. En plus d'un siècle et demi, nous confrontons à de grands défis industriels ne nous a jamais fait trembler.

Comment expliquez-vous la solidité à long terme de l'entreprise ?

N.D. : CNIM est une entreprise familiale qui s'inscrit effectivement dans la durée, sur plusieurs générations. Le Groupe bénéficie d'un actionnariat stable et engagé, autant auprès de ses équipes que de ses clients. Nos circuits de décision sont courts ; il existe une authentique proximité entre le management et les collaborateurs.

« 2016 a été marquée par de très belles prises de commandes. Nous avons en parallèle continué à étoffer notre portefeuille d'activités, avec de nombreux produits et projets en phase de développement. »

Juridiquement, CNIM a la forme d'une SA, mais, dans les faits, nous sommes tout sauf une société anonyme. Nous sommes une société incarnée par son dirigeant, une famille, un comité de direction et chacun des salariés de l'entreprise, ce qui implique solidité, permanence et stabilité. Nous ne pratiquerons jamais la politique de la terre brûlée – ce serait contraire à nos intérêts. Nous sommes pleinement impliqués pour soutenir, pérenniser et développer le Groupe. Et nos équipes nous font totalement confiance.

Parlons à présent de l'année écoulée : quelles ont été les performances du Groupe en 2016 ?

N.D. : Elles sont en ligne avec le business plan que nous déroulons depuis quelques années, nous atteignons la rentabilité que nous avions prévue. Le chiffre d'affaires, retraité hors périmètre de Babcock Wanson, filiale que nous venons de céder, a un peu baissé, comme nous l'avions anticipé : nous sommes actuellement en phase de reconstitution de notre carnet de commandes. Il faut d'ailleurs souligner que 2016 a été marquée par de très belles prises de commandes, à hauteur de 800 millions d'euros, un niveau bien supérieur à celui de 2015. Nous avons en parallèle continué à étoffer notre portefeuille d'activités, avec de nombreux produits et projets en phase de développement, qui nécessitent encore des investissements : l'exploitation de la centrale solaire de Llo (SUNCNIM, voir p. 28), le traitement des fumées des bateaux et la récupération des métaux dans les cendres (LAB, voir p. 32), l'instrumentation et la cybersécurité (Bertin).

L'année a donc été conforme à vos prévisions... Quels faits marquants en retenir ?

N.D. : Il y en a plusieurs et de natures diverses. Au niveau business, nous avons remporté deux grands contrats d'usines clés en main dans le domaine de la valorisation énergétique des déchets au Royaume-Uni, à Kemsley et au nord du Pays de Galles. En France, où CNIM a réalisé un tiers du parc de ce type d'usines entre les années 1970 et 1990, il y a actuellement peu d'opportunités pour des constructions neuves. En revanche, les premiers contrats de rénovation d'usines, attendus depuis longtemps par le marché, commencent à fleurir – une tendance qui continuera dans les prochaines

70

plaques radiales sont fabriquées par le consortium CNIM-SIMIC pour le réacteur ITER.

3 000

mètres carrés de superficie pour le hall de fabrication construit spécialement pour ce projet sur le site de CNIM à La Seyne-sur-Mer.





139

familles de brevets.

années. CNIM a ainsi gagné deux nouveaux contrats à Thiverval-Grignon, dans les Yvelines, et à Saint-Saulve, dans le Nord. Autre fait notable en 2016 : notre retour au siège historique de la société, après plus de deux ans et demi de travaux. Désormais, nos équipes parisiennes, auparavant réparties sur deux sites, sont réunies sur un même lieu. C'est un très bel endroit, à l'origine un hôtel particulier, que nous avons repensé dans un esprit convivial, afin qu'il incarne la maison CNIM pour tous ceux amenés à y venir, nos collaborateurs comme nos clients. Étant donné que nos 2 500 collaborateurs sont répartis sur de nombreux sites en France et à l'international, nous voulons que ce lieu devienne le *flagship* du Groupe, où ils prennent plaisir à se rencontrer et à travailler ensemble. Dernier fait marquant de 2016 : la cession de notre filiale Babcock Wanson, spécialisée dans la fabrication de chaudières industrielles.

« Nos axes stratégiques s'alignent sur les grands enjeux de souveraineté de nos clients. »

Justement, pourquoi avoir cédé cette filiale en expansion ?

N.D. : Elle n'a pas toujours été en expansion : en 2007, c'était une société en difficulté. Nous sommes parvenus à la redresser à partir de 2010. En 2015, sa situation était assainie : dotée d'une bonne stratégie produit-service, d'une belle équipe de direction, elle avait besoin d'investissements supplémentaires pour devenir leader européen sur son marché. Elle était aussi une filiale à part dans le Groupe, ayant un relativement faible niveau de synergie avec nos autres entités. Je voulais qu'elle ait les moyens de continuer sa progression. Or il nous fallait arbitrer, choisir nos investissements, sélectionner les activités sur lesquelles nous



« Le Groupe CNIM a historiquement maintenu une liquidité élevée : trésorerie nette positive, ligne de crédit d'un montant significatif en "back-up". »

Cette tradition de plus de trente ans est respectée au 31 décembre 2016, avec une trésorerie brute de + 183,7 millions d'euros et une ligne de crédit moyen terme d'un montant de 120 millions d'euros disponible et non tirée. Le Groupe dispose ainsi des moyens requis pour envisager sereinement son développement futur.

CHRISTOPHE FAVRELLE,
Directeur Financier Groupe

voulions développer CNIM. Babcock Wanson n'était pas prioritaire, mais la mettre en pause n'était pas une solution non plus. J'avais déjà expérimenté les dangers d'une telle attitude : quand j'ai pris les commandes de CNIM en 2009, notre

Division Transport connaissait une mauvaise passe, faute d'avoir disposé à temps des moyens nécessaires pour son développement. Nous avons dû la vendre dans des conditions difficiles, qui n'assuraient pas la pérennité de l'entité. J'ai tiré les leçons de cette

expérience : je ne voulais pas que Babcock Wanson connaisse la même trajectoire. En accord avec ses dirigeants, nous avons donc choisi parmi plusieurs repreneurs celui qui permettrait à la société de se développer au mieux. Je tiens d'ailleurs à souligner que nous n'avons pas vendu au mieux-disant mais à celui qui avait un véritable projet pour Babcock Wanson.

C'est donc une décision plus liée à votre approche personnelle qu'à des intérêts purement financiers ?

N.D. : Exactement : je ne prends pas de décisions qui puissent être néfastes à long terme pour l'activité du Groupe ou de ses filiales, et j'ai la liberté



CNIM est un acteur international, fort de

2500

collaborateurs

répartis à travers le monde.





24 CENTRES

DE TRAITEMENTS DES DÉCHETS ET DE BIOMASSE SIGNÉS CNIM DEPUIS 2012*

Centre de valorisation énergétique d'Oxford (Royaume-Uni). Livré par CNIM en novembre 2014.



* Nombre de centres de valorisation énergétique des déchets et de biomasse et de centres de valorisation matière (tri et compostage) livrés clés en main par CNIM ou en cours de réalisation sur la période. Les interventions sur unités existantes et les constructions d'installations de traitement de fumées de la filiale LAB ne sont ici pas comptabilisées.



« La transition énergétique nous ouvre de multiples opportunités. »

de le faire en accord avec les membres du Conseil de surveillance. Quand j'ai pris la direction de CNIM, je me suis battu pour reprendre le contrôle de son actionnariat. Aujourd'hui, il est détenu majoritairement par notre famille. Cela nous permet d'être libres de nos décisions. Le secteur de l'industrie nécessite des investissements dans la durée, qui ne donnent leurs pleins résultats qu'après quelques années : il faut savoir se laisser du temps. Beaucoup de dirigeants de sociétés se trouvent aujourd'hui dans une situation délicate car ils raisonnent à court terme, privilégiant les résultats immédiats. CNIM, au contraire, peut se permettre de bâtir des projets pérennes en raison de son caractère familial.

Après cette cession en 2016, prévoyez-vous de nouveaux rachats ou envisagez-vous une croissance purement organique en 2017 ?

N.D. : Nous tablons sur un mix des deux. Sur nos cœurs de métier, nous étudions toujours l'éventualité de nouvelles acquisitions pour renforcer nos savoir-faire, compléter et élargir notre offre aux niveaux technologique et géographique. Mais CNIM n'est pas dans une logique de course à la taille ou au volume. Nous souhaitons faire progresser notre chiffre d'affaires grâce à notre croissance organique, combinée aux synergies créées avec les nouvelles entités. En fait, CNIM cherche à être plus grand que gros – et la grandeur est affaire de solidité et de crédibilité.

À l'avenir, comment comptez-vous asseoir la croissance du Groupe ?

N.D. : Nos axes stratégiques s'alignent sur les grands enjeux de souveraineté de nos clients, qu'ils soient dans les domaines de la transition énergétique, de la sécurité des États et des hommes, ou des hautes technologies. Toutes nos grandes offres s'articulent autour de ces thèmes centraux. Dans le domaine de la sécurité des États et des personnes, nous entendons poursuivre notre croissance organique grâce à nos produits phares dans la projection terrestre et maritime, et



« L'innovation et la solidité industrielle sont au cœur des réponses, souvent audacieuses, proposées par CNIM à ses clients. »

CNIM dispose de fortes compétences en recherche et développement associées à des capacités industrielles de tout premier plan. Sa capacité à intégrer l'ensemble de ces expertises pluridisciplinaires se traduit par une approche pragmatique de l'innovation au service des projets des clients ou pour développer ses propres produits.

PHILIPPE DEMIGNÉ,
Directeur Général CNIM Innovation & Systèmes

également dans les équipements de détection et de surveillance. Dans le domaine de la transition énergétique, nous voulons compléter notre offre et la structurer afin que notre chiffre d'affaires hors Europe progresse significativement dans les prochaines années. Cette expansion à l'international devrait fournir une base encore plus solide à notre croissance. Le monde est de plus en plus complexe, soumis à des cycles : la diversification de nos métiers nous a jusqu'ici permis de bien résister aux aléas, car nos activités sont contracycliques. Nous devons à présent opérer la même diversification au niveau géographique afin de garder CNIM durablement à l'abri des retournements de conjoncture. Le Groupe a également le souci permanent de développer les activités qui lui assurent des revenus récurrents : l'exploitation, la maintenance, les services dans les domaines de l'énergie et la commercialisation d'équipements de petites et moyennes séries dans la défense et la sécurité. Sur ce point également, la logique est contracyclique, puisque ces activités récurrentes équilibrent et complètent la prise de grands contrats.

Gérer une entreprise nécessite de faire des choix d'investissement, notamment sur le plan technologique. Quels sont les vôtres ?

N.D. : Nous possédons des technologies et savoir-faire éprouvés en thermique et mécanique. Nous souhaitons à présent les appliquer dans différents domaines afin d'élargir notre offre et de la développer de manière plus globale et plus intégrée. Nous valoriserons ainsi mieux nos savoir-faire existants, que ce soit dans le traitement des déchets, où nous sommes leaders, la biomasse, le solaire, le traitement des fumées et des rejets, etc.

preparer



166

centres de valorisation énergétique des déchets signés CNIM à travers le monde, soit :

285

lignes.

Le marché de l'énergie est actuellement en pleine évolution. De grands mouvements de fond se dessinent : la décentralisation, avec la construction d'unités de production d'énergie plus petites, la décarbonation, la baisse de l'intensité énergétique, la récupération de chaleur et la digitalisation des systèmes utilisés... Il y a beaucoup de nouvelles opportunités dans le domaine de la transition énergétique. CNIM développe, par exemple, un concept innovant de navire de maintenance des fermes éoliennes en mer, WindKeeper® : nous essayons de concevoir un bateau plus petit et plus économe que ceux existants, qui restera néanmoins capable de bien tenir la houle. Nous sommes en pointe aussi sur les usines de traitement des cendres pour la récupération des métaux, une avancée qui concerne principalement le marché américain. Nous avons des savoir-faire dans les systèmes de gestion de l'énergie (*Energy Management System*) au travers de notre filiale Bertin Technologies.

Pouvez-vous nous expliquer la place des business models intégrés (*Build, Own, Operate*) dans les domaines de l'environnement et de l'énergie ?

N.D. : Nous les développons dans l'optique de valoriser davantage notre offre de services et d'exploitation. Historiquement, CNIM a construit les premières usines de valorisation énergétique des déchets du parc français et a laissé d'autres

« CNIM déploie ses hubs autour de quatre zones : les États-Unis, le Moyen-Orient, l'Asie du Sud-Est et la Chine. »

sociétés gérer leur exploitation. Nous nous sommes ainsi spécialisés sur l'étape qui concentre le maximum de risques. Bâti une usine d'incinération est en effet un processus complexe. Notre capacité à livrer ce type d'équipements clés en main nous rend légitime pour proposer une offre étendue à l'exploitation. Nous avons donc passé des accords avec des développeurs afin de gérer des projets ensemble, dès la phase de



« Leader européen de la construction d'usines clés en main de valorisation énergétique des déchets, CNIM a dans son ADN la maîtrise des technologies au cœur des procédés. »

Sa qualité d'intégrateur lui permet d'assurer l'interface entre toutes les parties prenantes des projets et de garantir les performances énergétiques de ses usines. Cette maîtrise lui donne toute légitimité pour proposer une palette de services d'exploitation et de rénovation sur mesure.

STANISLAS ANCEL,
Directeur Général CNIM Environnement & Énergie

construction, de manière à mieux valoriser notre apport à tous les stades. L'étape suivante pour CNIM est de poursuivre son développement sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception d'une usine à son exploitation. La complémentarité de nos expertises en construction et en exploitation nous permet de répondre à l'ensemble des besoins de nos clients. Nous commercialisons ainsi des offres autour de services de maintenance et de rénovation d'équipements thermiques de puissance, avec une composante digitale de plus en plus forte, incluant notamment le monitoring à distance des performances énergétiques. En Europe, nous répondons toujours aux appels d'offres en partenariat avec les grands développeurs, à moins que le client final n'exige le contraire. Mais sur les marchés à l'international, nous n'avons aucune raison de procéder de la même manière. Selon notre localisation et nos interlocuteurs, nos partenariats peuvent ainsi prendre des formes très différentes.



CENTRE DE VALORISATION ÉNERGÉTIQUE DES DÉCHETS À TURIN, EN ITALIE, RÉALISÉ PAR CNIM.



« Dans le cadre de son déploiement à l'international, le Groupe CNIM est confronté à de nouveaux défis. »

Dans ce contexte, la gestion des risques, liés tant aux nouvelles zones géographiques qu'à la complexité grandissante de nos projets, est au cœur de nos activités et fait partie intégrante de nos processus de décision. Elle contribue à la performance de l'entreprise.

ÉRIC CHADÉNIER,
Directeur Juridique, Achats Corporate et RSE Groupe

Nous avons beaucoup parlé de l'énergie et de l'environnement. Comment envisagez-vous l'évolution de votre offre sur vos autres métiers ?

N.D. : Dans le domaine de la défense et de la sécurité, nous travaillons sur des systèmes de détection et de protection à partir de capteurs. CNIM propose des équipements de détection des menaces NRBC⁽¹⁾ pour le militaire et le civil, ainsi que des navires spéciaux avec des équipements à fort potentiel pour les opérations amphibies autonomes, tels le L-CAT® (voir p. 37), un catamaran doté d'une plateforme mobile. Nous sommes également très actifs dans le domaine de la mécanique, sur de grands programmes de recherche tel que ITER (voir p. 34), le projet mondial de recherche qui vise à mettre au point un réacteur à fusion nucléaire. L'enjeu est crucial : ITER devrait permettre de produire l'énergie nucléaire verte qui alimentera les générations futures. Nous sommes

actuellement en phase de fabrication et d'assemblage de grands composants sur le site d'ITER, à Cadarache. CNIM est un des industriels majeurs de ce programme international auquel participent la Chine, l'Union européenne, l'Inde, le Japon, la Corée, la Russie et les États-Unis.

Vous avez mentionné tout à l'heure la nécessité d'une diversification au niveau géographique. Avez-vous des priorités en termes de déploiement à l'international ?

N.D. : Oui, nous souhaitons nous développer prioritairement au Moyen-Orient, en Asie et aux États-Unis. Nos positions sont actuellement fortes en France et en Europe : sur ces marchés, nous voulons poursuivre nos activités, mais également développer nos services à valeur ajoutée sur l'environnement et l'énergie. L'Asie va monter en puissance progressivement ; en revanche, le



(1) NRBC : nucléaire, radiologique, biologique et chimique.

L'avenir

Moyen-Orient peut décoller très vite. D'ici cinq ans, nous pourrions y réaliser une part significative de notre chiffre d'affaires ; cette zone deviendra sans doute rapidement notre second marché.

Quels moyens allez-vous mettre en œuvre pour réussir cette internationalisation ?

N.D. : CNIM veut passer du statut d'exportateur à celui de groupe international en installant des hubs, sous sa marque, qui commercialiseront l'ensemble des offres du Groupe dans chaque grande zone géographique. Cependant, CNIM est une entreprise française, européenne : nos bureaux d'études centraux et nos savoir-faire clés resteront localisés en France. Dans les pays où nous construisons et développons nos usines de

les États-Unis, le Moyen-Orient, l'Asie du Sud-Est et la Chine (Gaoming). Aux États-Unis, notre activité est concentrée sur le traitement des cendres et les systèmes d'instrumentation pour la défense, le nucléaire et les sciences du vivant. Le hub Moyen-Orient a ouvert en 2016 son bureau à Abu Dhabi. Il est chargé de promouvoir nos offres sur l'environnement, la défense, la sécurité (contrat Bertin sur la détection de gaz par exemple) et la transition énergétique (solaire, optimisation thermique et pétrochimique). Nos activités en Asie du Sud-Est sont regroupées sur Singapour afin de soutenir notre offre défense et la distribution des produits NRBC de Bertin Technologies. Nous développons également des projets d'usine de valorisation énergétique des déchets et de la biomasse dans la zone.

« La culture ingénieur de CNIM est excellente en termes de savoir-faire : elle nous permet de maîtriser techniquement parfaitement tous nos projets. »

valorisation énergétique des déchets, nous nous appuyons sur des acteurs locaux pour toutes les activités qui peuvent être réalisées sur place, préservant ainsi l'écosystème existant. CNIM déploie ses hubs hors zone euro autour de quatre zones :

Toutes ces transformations nécessitent sans doute un accompagnement spécifique en termes de ressources humaines ?

N.D. : Les ressources humaines sont effectivement un enjeu majeur pour le Groupe, et nous accompagnons leur évolution depuis plusieurs années. Pour des raisons sectorielles et historiques, CNIM s'est construit sur une culture d'ingénieur, doublée d'un sentiment d'appartenance très ancré parmi nos collaborateurs les plus anciens. Lorsque le secteur des chantiers navals français s'est trouvé en grande difficulté, au début des années 1980, l'État a voulu rassembler ces activités au sein d'une unique structure publique, NORMED (Chantiers du Nord et de la Méditerranée). CNIM a alors failli se faire absorber, mais mon père, qui avait en parallèle initié le développement des métiers terrestres du Groupe, s'est battu pour qu'il ne disparaisse pas. Seulement 10 % du personnel de l'époque l'a suivi dans cette aventure entrepreneuriale. De là date la naissance de l'esprit CNIM, basé sur la fierté d'avoir réinventé le Groupe. Les collaborateurs qui ont traversé cette période sont naturellement très impliqués et engagés dans l'entreprise. Mais il est nécessaire d'institutionnaliser cet esprit, car CNIM grossit, recrute et s'enrichit de nouveaux talents, des managers notamment, qui n'ont pas vécu ce tournant. La Direction des Ressources Humaines du Groupe a donc effectué un travail de fond pour faire vivre la culture CNIM, qui est celle d'une entreprise incarnée, insolente, qui crée, qui ose. En plus des formations internes qui existent sur nos métiers techniques, nous accompagnons ainsi de manière transverse nos managers sur l'esprit Groupe, offrant à tous un parcours sur mesure. La culture ingénieur de CNIM est excellente en termes de savoir-faire : elle nous permet de maîtriser techniquement parfaitement tous nos projets, même les plus complexes, de bout en bout. Elle peut en revanche constituer un désavantage lorsque nos collaborateurs, très spécialisés, méconnaissent

ÉQUIPEMENTS DU LASER MÉGAJOULE RÉALISÉS PAR CNIM ET BERTIN TECHNOLOGIES.



EXERCICE
D'ENTRAÎNEMENT RÉALISÉ
PAR L'ARMÉE FRANÇAISE
AVEC LA CONSTRUCTION
DE 160 MÈTRES DE PONT
FLOTTANT MOTORISÉ
(PFM) SUR LE RHÔNE.



« Chez CNIM, l'apprentissage continu est au cœur de notre stratégie, car nos collaborateurs sont les acteurs quotidiens de la transformation qui s'opère dans le Groupe. »

Face aux défis que représentent la conquête de l'international, le développement et l'amélioration continue des produits et services, la quête de l'innovation, le Groupe déploie un dispositif d'accompagnement et de formation individuel et collectif qui intègre une démarche participative des collaborateurs. Son objectif : développer une culture de l'intelligence collective.

FRANÇOIS DARPAS,
Directeur des Ressources Humaines, de la
Communication et des Systèmes d'information

d'autres dimensions, marketing, commerciales et managériales notamment. Nous nous attachons donc à renforcer ces autres dimensions.

L'internationalisation du Groupe va renforcer le décloisonnement de vos modes de travail. Cela a-t-il un impact en termes de sécurité digitale ?

N.D. : C'est une question complexe. Le Groupe s'étend à l'international et doit pouvoir échanger de manière fluide sur tous les continents. De fait, CNIM utilise des bases de données partagées et des systèmes de visioconférences depuis très longtemps, avec un niveau de sécurité élevé ; travaillant, entre autres, pour la défense, nous sommes très sensibilisés aux questions de sécurité informatique. Mais nous devons trouver le juste milieu entre l'ultra-sécurisation des données et la facilité d'accès des utilisateurs. Un système trop contraignant risque d'être contourné, ce qui le rendra au final totalement inopérant. Ce sujet



est plus complexe à appréhender dans notre Groupe qu'ailleurs, puisque dans nos métiers liés à la défense, nous sommes tenus à un niveau élevé de confidentialité. Par exemple, certains lieux de notre site de La Seyne-sur-Mer sont en accès restreint, et il n'est pas possible d'y faire circuler une clé USB. La politique à mener doit donc s'adapter à l'activité de nos filiales et à la sensibilité des données manipulées. Par exemple, pour nos grands projets, l'information commerciale échangée doit être fortement sécurisée pour assurer sa pérennité.

Comment CNIM aborde-t-il les années à venir ?

N.D. : CNIM possède une longue tradition industrielle et technologique, ancrée dans la culture de l'entreprise et portée par des générations d'ingénieurs et de techniciens. Le temps long a toute son importance chez CNIM, contrairement aux visions court-termistes en vogue actuellement. Dès que je suis arrivé à la tête du Groupe en 2009, j'ai, avec le soutien du Conseil de surveillance et de la Direction, réorganisé, rationalisé et stabilisé l'entreprise, travaillé à améliorer la lisibilité de ses métiers, à clarifier son offre et à redessiner sa stratégie. Réussir l'internationalisation du Groupe est notre prochain défi. Notre site Internet, qui a été entièrement refondu, reflète toutes ces évolutions. Notre nouveau siège en est également l'expression : plus ouvert, plus dynamique, mettant à disposition de multiples salles de réunion dotées d'équipements de visioconférence, il symbolise notre lien avec l'extérieur. Le travail de transformation que nous effectuons depuis plusieurs années est en train de devenir de plus en plus visible ; il va bientôt porter pleinement ses fruits.

30

minutes suffisent à construire

100

mètres de PFM.