

**P C M**  
**LE PONT**

**MANAGEMENT  
ET MANAGERS**



## **CONSEIL EN STRATÉGIE ET MARKETING POUR L'INDUSTRIE**

Notre vocation est de conseiller les directions d'entreprises de biens et services industriels dans le développement de leurs activités. Cette vocation s'appuie sur deux pôles d'expertise : la Stratégie et le Marketing Industriel.

Notre force résulte d'une expérience internationale unique acquise depuis 15 ans auprès de clients industriels exigeants. Cette compétence s'est forgée dans le respect d'une éthique professionnelle rigoureuse.

Notre volonté est de rester à la pointe de l'excellence dans notre domaine de vocation. Nous attachons aussi une attention particulière à préserver le plaisir et la fierté d'appartenir à l'équipe que nous formons.

Dans le cadre de notre développement, nous recherchons des candidats expérimentés à fort potentiel pour rejoindre nos équipes de consultants. Veuillez contacter James DALY ou Thierry GAUDARD.

**M2I**

11 bis, rue Balzac - 75008 PARIS - Tél. : 42.89.08.09

**NEW YORK**

**SAO PAULO**

**MADRID**

**PARIS**

**MUNICH**

**TOKYO**

# LE MANAGEMENT : QUESTIONS POUR AUJOURD'HUI ET POUR DEMAIN

Les nouvelles techniques de management sont à la mode dans les entreprises. L'administration n'est pas en reste : l'article de Serge Vallemont en témoigne. Concernant le management public, l'AIPC a engagé une réflexion approfondie sur la production de services collectifs et l'administration de demain. Les conclusions en seront présentées lors d'une journée d'étude au printemps 1989.

En attendant, le thème de ce numéro me conduit à évoquer trois questions :

- Comment dépasser la langue de bois qui se développe aujourd'hui sur le management ?
- Les managers ont-ils une responsabilité sociale au-delà de leur entreprise ?
- Comment peut-on former les futurs managers ?

## Comment dépasser la langue de bois, en matière de management ?

Dans un article récent, Hubert Landier définit ainsi la nouvelle langue de bois du management : "Des concepts flous, qui s'adressent à la sensibilité et qui masquent des démarches superficielles ou en décalage avec la réalité". Ainsi, on parle de projet d'entreprise, de qualité totale, de management participatif, de mobilisation des ressources humaines ou de recherche de l'excellence.

Comment faire pour qu'il ne s'agisse pas d'un discours de la direction d'une entreprise, sans lien avec la réalité vécue par son personnel ?

Il faut accepter un projet partagé avec le personnel, ce qui suppose une pratique de la concertation et un climat de confiance. La crédibilité de la direction vis-à-vis du personnel est en jeu. David Freemantle, consultant britannique, ancien responsable du personnel de la Compagnie Aérienne British Caledonian, l'a remarquablement précisé de la manière suivante :

"Il faut une incommensurable naïveté pour croire qu'en augmentant la dose d'informations au sein de l'entreprise, les problèmes de relations avec les employés disparaîtront... Cela revient à croire que si vous parlez des problèmes de l'entreprise aux employés, si vous leur exposez "les faits", ils comprendront. Ce que manifestement, ils se gardent bien de faire. C'est classique !



**Michel  
Ternier**

**Pour que la communication  
passe  
la confiance  
est  
indispensable.**

Dans les entreprises où règne un climat de méfiance, les campagnes d'information de la direction seront toujours perçues par le personnel comme de la propagande et du lavage de cerveau. Les employés chercheront le piège : "on essaie encore de nous avoir" diront-ils, "encore un truc pour nous attirer".

Pour que la communication passe, la confiance est indispensable.

Comment gagner cette confiance ?

Il n'y a pas de recette miracle. C'est une question de volonté, de persévérance et de patience. Il faut une volonté réelle de communiquer. Or "communiquer c'est échanger au risque de changer". Selon cette formule de Pierre Caspar, la communication est un élément de la négociation et non pas un outil de manipulation.

### **Les managers ont-ils une responsabilité sociale au-delà de leur entreprise ?**

Les articles de ce numéro, en particulier l'interview d'Ambroise Roux, précisent les qualités requises pour être un bon manager. On pourrait les résumer en disant qu'un bon manager se pose en permanence des questions ; questions sur l'évolution des techniques, des marchés, ... au-delà des diverses techniques qu'il utilise (économie, finance, etc...) le manager doit être de plus en plus un humaniste et un philosophe... qui doit réfléchir à sa responsabilité sociale en dépassant la seule gestion de son entreprise.

La sélection par l'entreprise du personnel de valeur ; le recrutement de cadres dynamiques, de "gagneurs", permet à l'entreprise d'avoir une forte productivité et une grande compétitivité. Mais si toutes les entreprises et l'Administration poursuivent ce même objectif, que deviendront ceux qui ne sont ni des "battants", ni des "tueurs" ? Ne risque-t-on pas de produire de plus en plus d'exclus du monde de la production ? N'aura-t-on pas, au-delà d'une société à deux vitesses, une société fragile dans laquelle le chômage et l'exclusion feront le lit de la délinquance et du terrorisme ? La recherche de performances des entreprises qui oublierait les problèmes de solidarité, ne reviendrait-elle pas à rénover un bel appartement dans un immeuble qui menace de s'effondrer ? La réponse des responsables d'entreprises ne peut pas être seulement : "ce n'est pas mon problème, mon problème c'est de faire marcher mon entreprise et de gagner de l'argent".

### **Comment peut-on former les managers du futur ?**

Quelles qualités devront posséder les managers de demain ? Hommes d'actions mais aussi de réflexion ; Hommes de communication, capables de mobiliser le personnel autour d'un projet ; Hommes de volonté et de courage... mais pourquoi pas de cœur. Comment les sélectionner et les former ? L'Ecole des Ponts entend y contribuer.

On ne peut pas, par la seule formation scolaire, apprendre à devenir un bon manager. La formation continue y contribue. Mais c'est essentiellement en dirigeant qu'on apprend à diriger. Les métiers que font les anciens élèves de l'Ecole des Ponts, au début de leur carrière, c'est-à-dire des responsabilités sur le terrain ou sur les chantiers, sont un excellent entraînement pour les futurs managers. Mais peut-être notre formation et notre mode de recrutement ne vont-ils pas assez loin. Sélectionnés surtout parmi les enfants des classes moyennes ou de la classe dirigeante, les élèves de notre Ecole ne connaissent pas assez les hommes et les femmes qu'ils auront à diriger. Les stages en entreprise ne peuvent, à eux seuls, pallier ces carences. En effet le jeune élève-ingénieur y arrive avec sa casquette de futur patron. Peut-être faudrait-il encore innover, en matière d'enseignement, pour permettre aux futurs dirigeants de mieux comprendre le cadre de référence de leurs futurs collaborateurs.

**Homme  
de  
communication,  
homme  
de volonté  
et de courage,  
mais aussi  
homme  
de cœur, tel  
devra être  
le manager  
de demain.  
L'Ecole  
des Ponts  
à l'ambition  
de contribuer  
de ces  
hommes-là,  
formation  
scolaire,  
certes, mais  
aussi  
formation  
sur le terrain,  
à travers  
les stages  
en entreprise  
car c'est  
en dirigeant  
qu'on apprend  
à diriger.**



1 AVANT-PROPOS, Michel Ternier

18 LES MANAGERS

20 TABLE RONDE

## QUESTIONS A...

22 Pierre Delaporte

24 Jean Dromer

27 Roland Girardot

28 Ambroise Roux

31 Pierre Suard

## LE MANAGEMENT

34 CREER ET GERER : UN EQUILIBRE DIFFICILE, René Abate

35 STRATEGIE ET MARKETING, Thierry Gaudard

37 LES QUALITES DU MANAGER EUROPEEN, Jean-Paul Menassier

40 DE PHARAON A LA STRATEGIE D'ENTREPRISE, Raoul de Saint Venant

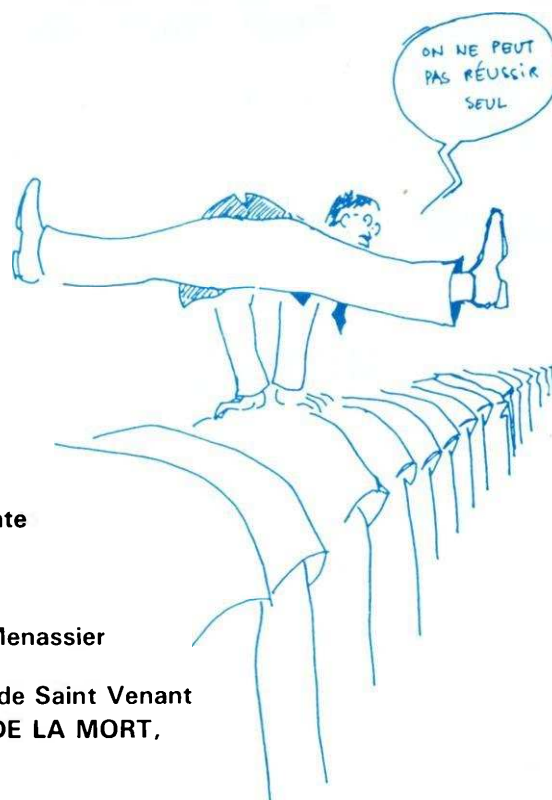
43 LE NOUVEAU MANAGEMENT : NON A L'HEXAGONE DE LA MORT, Hervé Serieux

46 LE PROJET DE L'EQUIPEMENT, Serge Vallemont

49 TECHNIQUE ET MANAGEMENT : MARIAGE D'AMOUR OU MARIAGE DE RAISON, Guy Kauffmann et Philippe Vaxelaire

53 FORUM DES PONTS

55 LE PRIX BALZAC, Guy Béart



Mensuel 28, rue des Saints-Pères  
Paris 7<sup>e</sup> 42.60.25.33  
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :  
Michel TERNIER  
DIRECTEUR ADJOINT DE LA PUBLICATION :  
Pierre DESCOUTURES  
ADMINISTRATEURS DELEGUES :  
Lionel BORDARIER, Olivier HALPERN  
REDACTEURS EN CHEF : Anne BERNARD GELY,  
Jacques GOUNON, Jean-Pierre GREZAUD,  
Pascal PACAUT  
SECRETAIRE GENERALE DE REDACTION :  
Brigitte LEFEBVRE du PREY  
ASSISTANTE DE REDACTION : Eliane de DROUAS  
REDACTION-PROMOTION ADMINISTRATION :  
28, rue des Saints-Pères 75007 Paris  
Revue de l'association des Ingénieurs des Ponts et  
Chaussées et de l'association des anciens élèves  
de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

MAQUETTE : Monique Caralli  
DELEGUES ARTISTIQUES : Gérard AURIOL,  
Marine MOUSSA  
RESPONSABLES EMPLOI : Jacques BAULES,  
François BOSQUI  
ABONNEMENTS : France : 400 F, étranger : 450 F,  
prix du numéro : 45 F dont TVA 4 %  
PUBLICITE : Responsable de la publicité : H.  
BRAMI Société OFERSOP 8, bd Montmartre  
75009 Paris - Tél. : 48.24.93.39  
Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 1988 N° 880581 ;  
Commission paritaire n° 55.306

Les associations ne sont pas responsables des  
opinions émises dans les articles qu'elles publient.

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A. Aurillac

Couverture : Gérard AURIOL.

# **SOLVING**

*Management Consultants*

**stratégies de développement**

**organisation des structures**

**efficacité et productivité  
des fonctions R & D, commerciales,  
logistiques, administratives**

Nous accueillons en permanence les candidatures de valeur :  
ingénieurs des grandes écoles, diplômés des universités européennes et américaines  
ayant l'expérience des problèmes concrets de développement et d'organisation de l'entreprise



2, AVENUE DE MESSINE / 75008 PARIS / TÉL. : 42.25.98.15

# RÉUSSIR DANS LES SECTEURS DE POINTE

Par Y. HOMBREUX, *Sénior Consultant*  
J. CARRIER-GUILLOMET, *Consultant*  
à SOLVING International



Y. HOMBREUX

La diffusion des nouvelles technologies dans des domaines d'application multiples bouleverse de nombreux secteurs industriels. Par exemple, la part de l'électronique dans le prix d'une voiture dépassera bientôt 10 %.

Dans les secteurs de pointe, il devient de plus en plus complexe de cerner les limites des métiers et de choisir sur quel terrain se mesurer à la concurrence.

Dans le domaine des satellites par exemple, la décision de se positionner comme équipementier, charge utilisateur, maître d'œuvre de satellite ou maître d'œuvre de système spatial, est lourde de conséquences sur l'orientation des investissements à réaliser. Le maître d'œuvre de charge utile télécom doit absolument maîtriser les technologies antenne et traitement haut débit tout

en maintenant des compétences sur les autres sous-systèmes. L'équipementier peut concentrer ses investissements sur un nombre restreint de sous-systèmes moins stratégiques en cherchant un accroissement significatif de part de marché pour accéder au leadership mondial. Suivant le niveau d'intégration considéré, les compétitivités relatives varient fortement.

## • La rapidité des changements technologiques bouleverse continuellement les frontières des activités et les rapports de force concurrentiels.

En raison du progrès technique, les frontières industrielles sont constamment remodelées, et la structure des industries sans cesse bouleversée : ceci déstabilise les équilibres sectoriels établis. L'exemple des technologies de l'information (informatique, bureautique, télécommunications, composants, logiciels,...) est significatif à cet égard. Ce sera également le cas demain pour la bionique mettant en œuvre les biotechnologies, l'informatique et les matériaux nouveaux.

D'autre part, les positions acquises sur les marchés peuvent être rapidement remises en cause sous l'effet de transformations radicales de la technologie, voire de la nature même des produits répondant à un besoin donné. Dans les centraux téléphoniques ou dans les satellites de communication par exemple, le passage de l'analogique au numérique a complètement changé la donnée concurrentielle.

## • La dominance d'une culture technique ne prédispose par toujours à appréhender les caractéristiques-clés des marchés.

Plus de 2 innovations sur 3 se transformant en réussites commerciales reviennent en fait aux clients. A l'opposé, moins de 10 % des projets de R & D se traduisent effectivement en succès commerciaux. Les performances de produits doivent toujours mieux satisfaire des clients plus exigeants. La technique ne se vend plus d'elle-même. Faute d'une capacité à appréhender les besoins du marché, nombre d'innovations s'achèvent en déroute

commerciale. Par exemple, l'absence de possibilité d'enregistrement, besoin fondamental du client, a transformé la prouesse technique que représente le vidéodisque en échec retentissant.

Trop souvent, la prépondérance d'une culture technique conduit à la constitution de véritables citadelles techniques et à une myopie du commercial. Cela se traduit généralement par un cloisonnement pénalisant la réflexion stratégique et l'efficacité du développement.

## • Les stratégies gagnantes dans les secteurs de pointe.

Leur spécificité ne réside pas tant dans l'importance des efforts à consentir en R & D (les industries chimiques ou la construction électrique connaissent ce contexte depuis des décennies), que dans l'accélération du rythme d'innovation, conférant un rôle plus fondamental à la technologie dans la stratégie des entreprises.

Non pas que la technologie soit une ressource rare en soi ; elle existe partout. Ce qui est coûteux et difficile, c'est le maintien d'une avance technologique, condition essentielle de succès sur des marchés changeants, souvent fortement demandeurs d'améliorations significatives de la performance produit et disposés à payer plus cher pour les obtenir (équipements militaires, produits pharmaceutiques,...)

Dans un contexte d'incertitude croissante et de concurrence exacerbée, il y a peu de place pour les non-leaders. Il devient essentiel de savoir conquérir à la fois le leadership technologique et le leadership sur les marchés. A quoi peut-on attribuer les plus belles réussites ? Plusieurs facteurs apparaissent essentiels.

## **I. Un bon positionnement sur la chaîne de valeur ajoutée.**

Quelle stratégie jouer entre R & D, production et commercialisation dans les secteurs de haute technologie ?

Les compétences de base de l'entreprise déterminent sa position de départ. Toute la question est de savoir si elle doit s'intégrer davantage en amont ou en aval, selon le cas, et à quel moment, ou plutôt conserver le positionnement actuel. En électronique Grand Public par exemple, les Japonais ont choisi de pénétrer les marchés américain et européen (qu'ils connaissaient mal), en se focalisant au départ sur leurs domaines de compétence : la production et la technologie qu'ils ont su vendre à tout le monde. Ainsi, après s'être familiarisés avec les marchés, ils ont intégré la dernière partie de la chaîne, commercialisant leurs propres marques. Cette stratégie s'est avérée particulièrement payante.

A l'inverse, la plupart des entreprises agro-alimentaires achètent les biotechnologies à l'extérieur. Ne risquent-elles pas de devenir trop dépendantes des fournisseurs de biotechnologies ?

## **II. Saisir les nouvelles opportunités.**

L'intensité concurrentielle et la rapidité du progrès technologique des secteurs de pointe impliquent d'être, plus qu'ailleurs, très attentifs aux nouvelles opportunités de marchés. Dupont a réussi à s'approprier une part importante du marché des films photographiques face au leader Kodak en concentrant ses efforts sur les films à rayons X. Les récents développements dans le domaine de la résonance magnétique nucléaire menacent à leur tour les positions acquises dans les rayons X, en raison du développement électronique de l'image rendu possible par l'utilisation d'aimants de forte puissance.

Autre exemple analogue montrant la rapidité de réaction nécessaire : Xérox, l'un des pionniers de la photocopie, avait choisi de dynamiser le segment des photocopieuses à grande vitesse pour les grands comptes. Pendant ce temps, les Japonais comme Canon ont développé des petites photocopieuses de bureau « desktop » à vitesse réduite. Ce dernier segment connaît aujourd'hui le plus fort taux de croissance du marché. En négligeant cette segmentation du marché, Xérox s'est fait prendre de vitesse par Canon et ses confrères japonais.

## **III. Reconnaître que les facteurs clés de succès ne sont pas tous centrés sur la technologie.**

**Plus l'évolution technologique est rapide, plus une compétence marketing complète devient impérative.**

Faute d'une proximité suffisante du client, nombre d'entreprises n'ont pas su mettre en place les moyens nécessaires pour porter leurs innovations, quoique remarquables, sur le

marché. En dehors des solutions aux problèmes techniques, il existe en effet de nombreux éléments marketing et organisationnels à adapter pour se créer un véritable avantage concurrentiel. Dans le domaine des scanners, EMI a ainsi perdu son leadership, malgré une avance confortable, face à General Electric, pour avoir négligé l'importance du Service Après-Vente.

D'autre part, dès qu'un secteur entre dans une phase de maturité, les besoins spécifiques se multiplient. Par exemple, en micro-informatique, les besoins ont évolué vers une convivialité accrue, adaptée aux différents groupes utilisateurs (scientifiques, gestionnaires, professions libérales,...). Le défi consiste alors à se différencier et à élargir les gammes de produits pour les adapter aux besoins des divers segments. Continuer à se battre sur le terrain de la technologie la plus avancée devient futile et présente même des risques majeurs de perte de part de marché et de fiasco financier. Il vaut mieux jouer dans ce cas sur les modifications de design, l'amélioration des performances d'utilisation ou les changements de conception plutôt que de renouveler à tous prix les filières technologiques.

## **IV. Renforcer la capacité stratégique internationale.**

Face à la mondialisation des marchés et à la globalisation de la concurrence, les entreprises les plus performantes sont celles qui parviennent à développer, grâce à une capacité stratégique supérieure, des avantages spécifiques au niveau international.

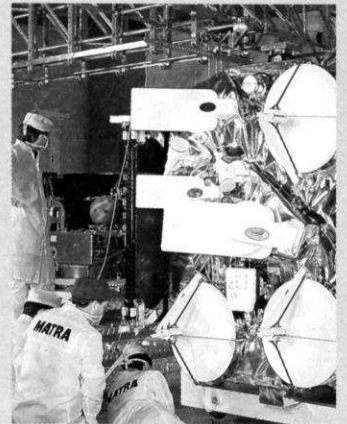
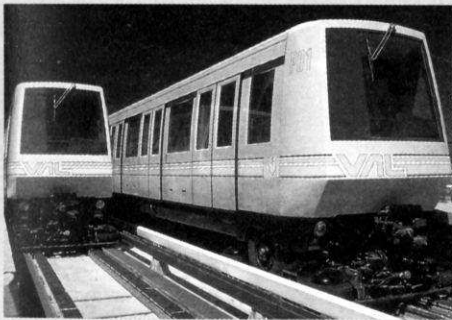
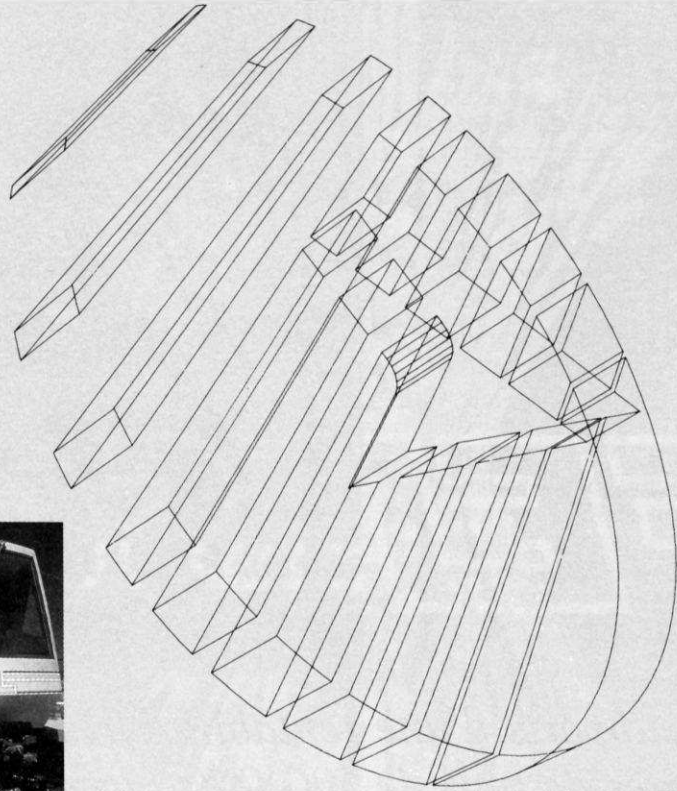
L'entreprise protégée dans son pays d'origine, ou qui ne cherche pas à mettre en évidence des opportunités internationales limite nécessairement ses ambitions à des marchés plus étroits, et à un horizon plus limité. Seule une politique produit ambitieuse et volontariste évite de protéger trop longtemps les produits anciens et de se placer toujours sur la défensive. Elle permet de conduire le jeu plutôt que de réagir à la concurrence, et de bénéficier de la prime qui revient toujours à l'innovateur.

Par ailleurs, l'investissement en matière d'information est indispensable pour une bonne connaissance des marchés et des concurrents. Mais, seule une stratégie ambitieuse peut pousser à rechercher des informations plus complexes, plus internationales ou plus fines. Les Japonais l'ont compris depuis longtemps. Nombre d'entreprises européennes pêchent encore en matière de recherche et d'exploitation de ces informations, considérées trop souvent comme secondaires.

*Innover ne suffit pas pour réussir : il faut aussi savoir mettre en œuvre les moyens requis pour porter l'innovation sur le marché et la transformer en parts significatives du marché mondial. La R & D et l'innovation technologique ne peuvent créer un avantage concurrentiel qu'en s'intégrant dans une stratégie d'ensemble qui les valorise et les oriente.*



# L'esprit de challenge



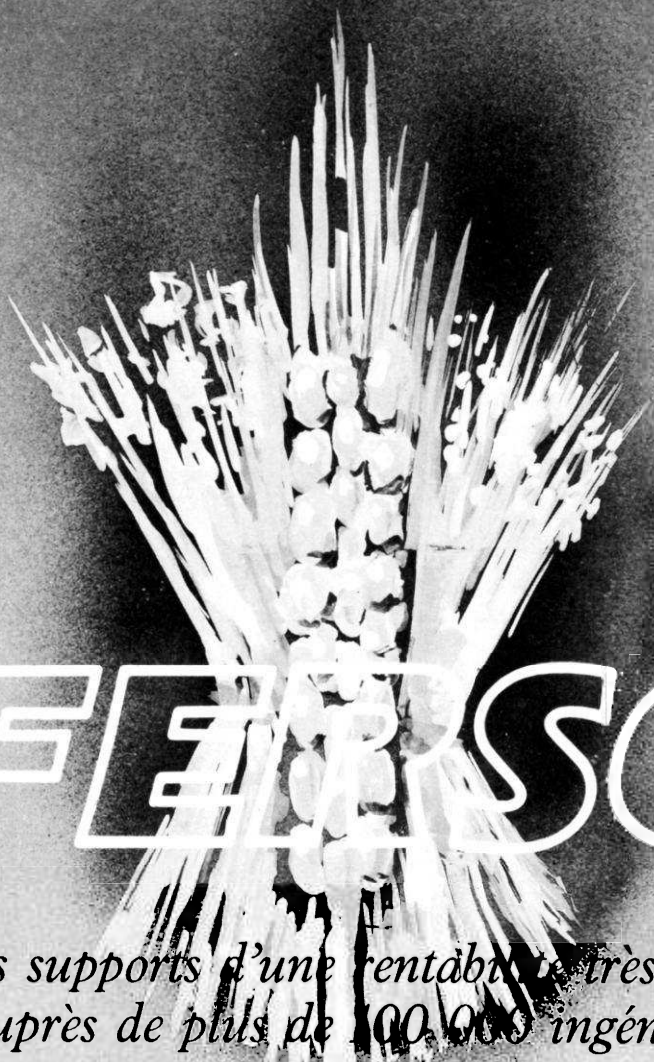
Innovier constamment, concevoir et développer les systèmes les plus performants, tels sont les défis que relèvent sans cesse les femmes et les hommes de Matra dans les secteurs les plus avancés de la haute technologie.

Intégrer le groupe Matra aujourd'hui, c'est participer à cet exceptionnel challenge dans des domaines aussi variés que l'Espace et la Défense, les Transports et l'Automobile, les Télécommunications, l'Informatique, les Composants et l'Automation.

**MATRA** 

Direction de l'Emploi et des Ressources Humaines Groupe  
4, rue de Presbourg 75116 PARIS  
Tél. (1) 47 23 54 04

*Une bonne récolte en France!*



**OFERSOP**

*Des supports d'une rentabilité très élevée  
auprès de plus de 100.000 ingénieurs*

**100 publications annuelles  
plus d'un million de lecteurs**

**Régie publicitaire exclusive des publications de :**

Polytechnique - Saint-Cyr - Centrale  
Ponts et Chaussées - Travaux Publics de l'État - Sup'Aéro  
ENSAE - INSA-Lyon - Architectes - CSTB - FNPC - UCM  
Fiabci France - ASITA - CAIA - CAIETA - Ministère Logement  
Commissariat Général du Plan

POSSIBILITÉ DE PUBLICITÉ COLLECTIVE

TARIFS - RENSEIGNEMENTS - TÉLÉPHONE : (1) 48.24.93.39

**OFERSOP** Claude NATAF, Directeur

28, rue des Petites-Écuries - 75010 PARIS

1988

# ANNUAIRE DES PONTS ET CHAUSSÉES

INGÉNIEURS DU CORPS - INGÉNIEURS CIVILS

Téléphone : 260.25.33

Téléphone : 260.34.13

**ÉCOLE NATIONALE DES PONTS ET CHAUSSÉES**

28, RUE DES SAINTS-PÈRES - PARIS 7<sup>e</sup>

Les Ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent, par vocation, un rôle éminent dans l'ensemble des Services des Ministères des Transports, de l'Urbanisme et du Logement.

Ils assument également des fonctions importantes dans les autres Administrations, et dans les organismes du Secteur Public, Parapublic et du Secteur Privé, pour tout ce qui touche à l'Équipement du Territoire.

En outre, dans tous les domaines des Travaux Publics (Entreprises, Bureaux d'Études et d'Ingénieurs Conseils, de Contrôle) les Ingénieurs Civils de l'École Nationale des Ponts et Chaussées occupent des postes de grande responsabilité.

C'est dire que l'annuaire qu'éditent conjointement les deux Associations représente un outil de travail indispensable.

Vous pouvez vous procurer l'édition 1988 qui vient de sortir, en utilisant l'imprimé ci-contre.

Nous nous attacherons à vous donner immédiatement satisfaction.



## ***BON DE COMMANDE***

à adresser à

**OFERSOP — 8, bd Montmartre, 75009 PARIS**

### **CONDITIONS DE VENTE**

Prix ..... 500,00 F  
T.V.A. 18,60 ..... 93,00 F  
Frais d'expédition en sus ..... 30,00 F

règlement ci-joint réf. : .....  
 règlement dès réception facture.

Veillez m'expédier ..... annuaire(s) des Ingénieurs des Ponts et Chaussées dans les meilleurs délais, avec le mode d'expédition suivant :

- expédition sur Paris
- expédition dans les Départements
- expédition en Urgent
- par Avion

# *MARS & CO*

- *nous sommes une entreprise de conseil spécialisée en réflexion stratégique.*
- *nous nous impliquons dans la mise en œuvre de nos recommandations.*
- *dès notre fondation à Paris en 1979, nous avons choisi de ne travailler que pour un certain nombre de grandes entreprises internationales avec lesquelles nous développons des relations à long terme.*
- *ni à Paris, ni à New York, ni à Londres nous ne sommes suffisamment nombreux pour assurer notre développement.*
- *si vous désirez rejoindre notre équipe, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 122 boulevard Exelmans 75016 Paris.*

*Paris - Londres - New York*



# STRATEGIE ET GRANDS MANAGERS : UNE VISION HISTORIQUE



Dominique G. Mars

Peu de rôles — à la fois dans leur contenu et dans leur perception de l'extérieur — ont autant changé depuis 40 ans que celui des "grands managers".

Tout dans leurs fonctions (de réflexion, de décision, d'animation, de représentation) a été soumis à un profond *aggiornamento*.

J'ai été un témoin privilégié de cet *aggiornamento*, d'abord en tant que Director du Boston Consulting Group, ensuite depuis 1979 en tant que Président de Mars & Co. Dans nos 3 bureaux de Paris, New York et Londres, nous assistons nos clients américains et européens, toutes entreprises leaders de leurs secteurs, à faire face à des challenges concurrentiels toujours renouvelés. A la pointe des techniques de réflexion stratégique, nos équipes doivent fournir à nos clients des 2 côtés de l'Atlantique les analyses qui leur permettent de prendre les meilleures décisions possibles : nous sommes donc idéalement placés pour comprendre la façon dont le rôle des grands managers a évolué dans un passé récent.

Un rapide survol historique des grandes phases de ce que j'ai appelé un *aggiornamento* permet de mieux le comprendre.

## LES 30 GLORIEUSES : LE TRIOMPHE DE L'ORGANISATEUR

Durant cette période communément appelée "les 30 Glorieuses" (qui va en gros de la fin de la 2<sup>e</sup> Guerre Mondiale jusqu'à l'après-Kippour), les dirigeants d'entreprises géraient des **scénarios de continuité**.

Les tendances de croissance, les processus d'internationalisation, les mutations technologiques étaient inscrits dans un cadre de continuité évident pour tous et le rôle du dirigeant était d'organiser son entreprise au mieux dans un contexte d'incertitude minimale.

Cette période vit le triomphe du G.O. (Grand Organisateur) comme modèle de grand manager. Les principes managériaux d'Alfred Sloan étaient suivis à la lettre et si l'on en croyait les prophètes tels que l'auteur du "Défi Américain", la carrière optimale du grand manager était celle qui après un parcours inodore (et sans vague) menait à la Présidence de General Motors.

Les francs-tireurs ("mavericks") étaient impitoyablement exclus de ce type de parcours et il était parfaitement clair que toute médiatisation du dirigeant était proscrite. De même toute vision novatrice pouvait être considérée comme déviante, si elle remettait en cause les scénarios de continuité, véritables alphas et omegas de l'époque.

Bien entendu, comme toujours, quelques voix iso-

lées se firent entendre pour proposer d'autres modèles. Ainsi en fut-il d'Alfred Chandler qui, dès 1962, avertit clairement le monde des entreprises du danger de la prééminence de schémas organisationnels trop contraignants : son cri du cœur selon lequel la structure devait suivre la stratégie — et non l'inverse — ne fut malheureusement guère entendu à l'époque.

Il n'est pas exagéré d'écrire que tout un monde s'effondra après le premier choc pétrolier dont la conséquence la plus durable fut de faire voler en éclats la plupart des scénarios de continuité sur lesquels s'appuyaient les entreprises.

## LES SCENARIOS DE RUPTURE : LA SOLITUDE DU CHEF

"Levez-vous, orages désirés !". L'apostrophe fameuse de Chateaubriand s'applique parfaitement à la période qui suivit le premier choc pétrolier. Tous les scénarios de continuité éclatèrent et le maître-mot devint (souvent avec beaucoup de retard) celui de **restructuration**.

Les choses se compliquèrent bien entendu du fait du deuxième choc pétrolier qui rendit la nécessité de restructurations encore plus drastiques enfin évidente pour tous.

Le rôle des dirigeants d'entreprises fut dans cette période largement à réinventer. Les modèles organisationnels du passé récent étaient inopérants et, pis, les schémas mentaux des "Grands Organisateurs" étaient inadaptés aux tempêtes qui sévissaient.

Les grands managers de l'époque n'avaient guère d'autre choix que de s'enchaîner à la barre et de mener leur bateau d'une main ferme en réduisant la voile et en louvoyant entre les obstacles : les qualités de courage devenaient les plus importantes. En corollaire, la capacité d'inspirer chez leurs troupes du respect et de l'admiration devenait indispensable pour les mener à bon port (après de lourdes pertes malheureusement).

La "fibre" des hommes en charge se révéla chez certains (Lee Iacocca chez Chrysler, Jean Gandois chez Rhône-Poulenc d'abord, Cockerill ensuite, Phil Caldwell chez Ford, Jacques Calvet chez PSA... exemples parmi beaucoup bien entendu), son absence fut malheureusement criante chez bien d'autres.

Cette période difficile, placée sous le signe des restructurations, eut pour principal avantage de faire disparaître de l'esprit des dirigeants la notion castratrice de scénarios de continuité et de rendre possible la nouvelle donne à laquelle nous assistons depuis quelques années.

## LA NOUVELLE DONNE

La phase de restructuration intense eut également pour avantage de faire éclater un grand nombre de tabous managériaux, parmi lesquels figurait le stéréotype du parfait dirigeant (qui, en particulier, ne devait en aucune manière susciter la moindre controverse).

La nouvelle donne qui redéfinit les grands managers de maintenant s'articule autour de 3 faits principaux :

**1. La remise en cause de vieux principes** : beaucoup de vieux principes ont volé en éclats :

– le respect traditionnel : même le Chairman de G.M. n'est plus à l'abri d'attaques en règle concernant sa compétence (ex Ross Perot) ;

– la fidélité des actionnaires : l'émergence de grands blocs de contrôle chez les institutionnels a rendu les actionnaires potentiellement infidèles au management ;

– les sources de financement : l'émergence des "junk bonds" a bouleversé le monde financier et a permis une explosion de fusions-acquisitions, donc de changements managériaux ;

– les "vaches sacrées" ne font plus peur : AMSTRAD traite d'égal à égal avec IBM dans les PC en Europe ; HYUNDAI, entreprise coréenne, devient la seule entreprise dans l'histoire à atteindre \$ 1 Milliard de ventes sur le marché US en une seule année ! ; REEBOK "bouscule" ADIDAS ; Mars & Co s'impose sur le marché du conseil en stratégie américain...

**2. L'émergence de "managers-proprétaires"** : une nouvelle classe de "grands managers" se fait jour, pas tous nouveaux d'ailleurs, celle des managers qui contrôlent en même temps le capital de leur entreprise. Ce sont les Sam Walton (Wal-Mart), Donald Trump (TRUMP), Bill Gates (Microsoft), Carlo de Benedetti (CIR...), Alan Sugar (Amstrad) mais aussi en France François Michelin, Ernest-Antoine Seillière, Vincent Bolloré, Bernard Arnaud...

**3. La médiatisation des grands managers** : phénomène récent, les grands managers sont devenus médiatiques (Lee Iacocca - 6 millions d'exemplaires de sa biographie vendus ! Donald Trump, Lord Hanson, Carlo de Benedetti, Antoine Riboud, Bernard Tapie...). Cela ne veut pas dire qu'un grand manager doit être bateleur, cela veut dire que le souffle passant dans sa communication (interne et externe) doit être réel.

La nouvelle donne, dans un monde rendu plus complexe, a renforcé l'influence du grand manager sur l'entreprise qu'il dirige. En le forçant à être le plus complet, elle l'oblige à être plus présent et à se concentrer encore plus sur la stratégie et non pas à se contenter de reproduire des schémas stratégiques passés.

## LE GRAND MANAGER DE MAINTENANT : L'HOMME COMPLET

Du temps des G.O., dominait une vision tolstoïenne de l'influence du chef sur l'entreprise qu'il dirigeait. Du fait de l'importance des scénarios de continuité, c'est tout juste si, tel Kuznetsov lors de la bataille de Borodino, le grand manager ne pouvait pas s'endormir à la tête de son entreprise ! Il était en grande partie remplaçable et vu bien souvent comme un rouage anonyme dans une grande machinerie complexe !

Les choses ont bien changé. Nous ne sommes pas pour autant passés à une vision bonapartiste de l'histoire, celle de l'homme providentiel. Pourtant force est de reconnaître que les grands managers d'aujourd'hui doivent faire passer un "souffle" sur leur environnement.

Il est frappant de constater que la redistribution des cartes et l'émergence d'un nouveau type de grand manager (même si quelquefois des hommes étaient déjà en place mais minoritaires dans leurs comportements) ont eu lieu quel que soit le secteur (exemples non exhaustifs) :

- hi tech (Bill Gates, Alan Sugar) ;
- sportswear (l'impact négatif de la disparition d'Horst Dassler sur la bataille ADIDAS-REEBOK) ;
- luxe (Bernard Arnaud) ;
- conglomérats (Lord Hanson, E.A. Seillière, V. Bolloré) ;
- alimentaire (A. Riboud) ;
- immobilier (D. Trump) ;
- industrie lourde (F. Michelin, Lee Iacocca, I. Mc Gregor, J. Gandois) ;
- finance (M. Milken, J. Peyrelevalde) ;
- ...

Il semble bien que, tout naturellement, les grands managers d'aujourd'hui doivent posséder au plus haut point des qualités de vision et de courage. Il faut qu'ils développent la vision stratégique de leur entreprise (d'où la sophistication croissante des techniques d'analyse que nous déployons à Mars & Co), qu'ils aient le courage de prendre des décisions impopulaires et également qu'ils puissent (en partie grâce à leur communication interne et externe) faire passer un "souffle"... tout en maîtrisant leurs dossiers. La tête dans les étoiles, mais les pieds dans la boue des tranchées où pataugent leurs troupes, ils sont beaucoup plus complets que les "Grands Organisateurs".

En somme, nous revenons un peu vers la race des bâtisseurs, à laquelle avaient justement succédé les "Grands Organisateurs".

**Dominique G. MARS**

**Vesta II** 1,94 LITRE AUX 100



**ENFIN UN RECORD  
QUI INTERESSE  
TOUT LE MONDE**

Consommer moins de 2 litres aux 100 km, c'est un véritable exploit. Vesta II, le nouveau véhicule prototype de RENAULT, l'a réalisé dans des conditions normales de circulation le 23 juin, sur l'autoroute de Bordeaux-Paris, à 100 km/h de moyenne, sous contrôle d'huissier.

Une grande première mondiale ! Et si Vesta II n'est pas destinée à être commercialisée, RENAULT prévoit dans l'avenir, de faire bénéficier de cette avance technologique tous les modèles de sa gamme.

C'est un record qui intéresse tout le monde !





# LA COMMUNICATION DES IDEES



**LES ANNALES DES TELECOMMUNICATIONS, DES IDEES AU SERVICE DES TELECOMMUNICATIONS**

Maîtriser le domaine des sciences d'analyse et des sciences pour l'ingénieur situées en amont du secteur des Télécommunications est une nécessité pour assurer le plein succès des recherches et le développement des outils de la communication de demain. Les Annales des Télécommunications diffusent des résultats théoriques et expérimentaux obtenus par des universités et des organismes de recherche ainsi que des actes de colloques. La publication est également disponible sous forme de microfiches.

Tarif 88	France	Étranger
Abonnement annuel (6 n°)	560 F	625 F
Au numéro	105 F	115 F

Centre National d'Etudes des Télécommunications  
36-40, rue du Général Leclerc, 92131 ISSY-LES-MOULINEAUX

**enet**

FRANCE TELECOM

**L'AVENIR DES TELECOMMUNICATIONS**

## 15 PROFESSIONNELS AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DES HOMMES ET DES ENTREPRISES

Sélé-CEGOS est un cabinet international en recherche de cadres dont le réseau comprend 40 consultants répartis sur 12 pays. En France, Sélé-CEGOS représente 15 consultants qui interviennent dans des secteurs très diversifiés : Industries, Services, Grandes, Moyennes et Petites Entreprises... Ils procèdent, après analyse préalable de la mission, tant par voie de publicité que par approche directe, voire par approche mixte selon les cas. Sélé-CEGOS est un partenaire reconnu par ses clients depuis plus de 40 ans dans le choix des Diplômés Grandes Ecoles : la polyvalence de ses consultants, alliée à la qualité des interventions, en ont fait les clés stratégiques de sa croissance.

Pour tous renseignements, s'adresser à J.P. MENASSIER, Tour Chenonceaux, 204, Rd. Pt. du Pont de Sèvres - 92516 BOULOGNE CEDEX - Tél. : 46.20.63.04.

**sélé**  
**CEGOS**



# 1<sup>er</sup> banquier des collectivités locales, le Crédit Local de France vous dit tout sur ses produits et services.

Pour vous, collectivité locale, bien investir et bien gérer sont des préoccupations permanentes. Aujourd'hui, pour répondre à vos nouveaux besoins, le Crédit Local de France vous offre une gamme complète de produits et services:

## DES PRÊTS A CONDITIONS DE REMBOURSEMENT ADAPTÉES

Les modalités de remboursement du Crédit Local de France peuvent être adaptées pour tenir compte de votre situation financière, de vos projets et de vos objectifs.

Le Crédit Local de France vous offre la possibilité de bénéficier de prêts à taux fixes ou variables. Ils sont remboursables par annuités constantes mais peuvent être assortis, si nécessaire, de différés d'amortissement, de différés totaux (capital et intérêts), d'annuités progressives et même d'annuités calculées «ligne à ligne» pour aligner totalement la charge de vos remboursements sur vos prévisions de recettes.

## DES PRODUITS DE FINANCEMENT DE LA TRÉSORERIE

Leur objectif est de vous permettre de réduire une trésorerie non rémunérée et donc coûteuse. Le Crédit Local de France vous propose:

- des avances de trésorerie (prêts à court terme) destinées à faire face à un besoin de financement ponctuel et de courte durée,
- des ouvertures de crédit qui permettent de tirer des fonds à tout moment, sans formalité et dans un délai très court (48 h). Vous disposez ainsi d'une garantie contre toute rupture de paiement.

## DES POSSIBILITÉS DE GESTION ACTIVE DE LA DETTE

Le profil et les caractéristiques de votre dette ne sont pas figés. A travers des remboursements anticipés suivis de refinancements, le Crédit Local de France vous permet d'en modifier la structure, à votre gré, en termes de durée, de type de taux (fixe ou variable) ou de devise de référence (franc français ou monnaie étrangère).

## DES MONTAGES SPÉCIFIQUES POUR LES GRANDS PROJETS LOCAUX

Le Crédit Local de France vous offre toutes les compétences nécessaires pour permettre la réalisation de vos grands projets dans les meilleures conditions: expertises économique, juridique, fiscale et technique.

Il peut jouer un rôle de chef de file dans le montage financier des opérations. Il met en place des modalités de financement spécialement adaptées à ces opérations.

## DES PRÊTS EN DEVISES

Ils vous permettent souvent de bénéficier de taux d'intérêt plus faibles que ceux constatés sur le franc français. Ces prêts sont consentis soit à taux fixe, soit à taux révisable avec possibilité de revenir à tout moment, sans pénalité, sur le franc français ou tout autre devise. Cette possibilité réduit le risque de change que vous subissez.

Le Crédit Local de France peut vous aider à évaluer les avantages et les risques de tels modes de financement.

## DES FINANCEMENTS EN CRÉDIT-BAIL

Le Crédit Local de France vous permet de recourir à la technique du crédit-bail, soit à travers sa filiale FLOBAIL, Sofergie tournée vers le financement des équipements publics, soit à travers CICOBAIL, Sicomi tournée vers l'immobilier d'entreprise.

## UN ACCÈS DIRECT AU MARCHÉ OBLIGATAIRE

FLORAL, filiale du Crédit Local de France vous permet d'accéder directement et dans les meilleures conditions au marché obligataire, soit à travers une émission groupée, soit en montant une émission pour votre seule collectivité.

## DES CONSEILS ET UNE EXPERTISE

Le Crédit Local de France met à votre disposition des logiciels qui peuvent vous permettre d'évaluer et simuler votre situation financière, votre situation de trésorerie, l'évolution de votre dette, votre marge de manœuvre en matière de taux d'imposition.

Au-delà de ces outils d'aide à la décision, le Crédit Local de France met à votre service le savoir-faire de ses experts, leur connaissance du terrain et de la réglementation juridique, financière et comptable.

Les Directeurs régionaux de la Caisse des dépôts, qui représentent le Crédit Local de France sur le terrain, sont vos interlocuteurs privilégiés pour vous aider à trouver une solution aux problèmes de financement de vos investissements.



— C R É D I T —  
— L O C A L de —  
— F R A N C E —

LE FINANCIER DES AMBITIONS LOCALES.



## EQUIPES ET ENTREPRISES

Recherche par approche directe de Cadres de Direction  
et de Spécialistes

François CORNEVIN  
Directeur

Gérard KERN  
Associé

Christian SUTTER  
Associé

Gilbert CIAVATTI  
Associé

### EQUIPES ET ENTREPRISES

11 bis, rue Portalis 75008 PARIS - Tél. (1) 42.93.18.72

## VOUS AVEZ TOUT.

Un travail formidable, des amis sympas.  
Vous n'êtes pas mal, drôle et même brillant(e).

ET POURTANT VOUS ÊTES SEUL(E)

ALORS TÉLÉPHONEZ-NOUS.

Nous avons simplement  
le temps qui vous manque  
car nous avons créé PROLOGUE  
pour vous faire connaître, d'une manière  
originale, intelligente, inédite,  
des personnes de qualité, partageant  
les mêmes valeurs que vous.

Contactez-nous :

PROLOGUE - (1) 42.66.17.33

## SOFRERAIL

- Vendre hors de nos frontières, le savoir-faire et l'expérience de pointe acquise par la SNCF,
- Contribuer à la réalisation des grands projets :
  - le Tunnel sous la Manche,
  - le TGV en Europe et dans d'autres pays,
  - les nouveaux systèmes de gestion informatique du trafic marchandises,
  - les techniques les plus avancées en matière d'électrification.

C'est le grand dessein que s'est fixé  
**SOFRERAIL**.

Créée en 1957, **SOFRERAIL** s'est vu confier par la SNCF, la mission d'assurer la promotion de son savoir-faire à l'étranger.

Depuis trente ans, **SOFRERAIL** intervient sur tous les continents, assiste les réseaux, enquête, étudie, forme les hommes, propose des solutions.

Au savoir-faire ferroviaire français, **SOFRERAIL** ajoute la connaissance des entreprises et des marchés, et l'expérience d'un Consultant International.

## SOFRERAIL

3, avenue Hoche  
75008 PARIS

Tél : (1) 42 67 97 08

Télex : 280034

Téléfax : (1) 47 66 55 94

# ***Boston Consulting Group***

***LEADER DU CONSEIL EN STRATÉGIE***

***RECHERCHE DES COLLABORATEURS AYANT  
L'AMBITION ET LES CAPACITÉS D'INFLUENCER  
LA POLITIQUE DES GRANDES ENTREPRISES.***

***Prière d'adresser votre candidature à  
René Abatte (Promo. 70)  
ou Gilbert Milan (Promo. 75)  
Directeurs associés du Bureau de Paris  
Boston Consulting Group  
4, rue D'Aguesseau - 75008 PARIS***

# M anagement managers







Le Manager :  
un chef d'orchestre  
qui dirige  
l'exécution d'une  
grande œuvre  
en mettant  
en harmonie  
les hommes,  
mais aussi  
l'imagination,  
la création,  
le temps,  
la rentabilité...

Ils nous ont dit :  
"Je suis maintenant  
un prédicateur"

P. Delaporte

"Diriger,  
c'est un état  
d'esprit"

J. Dromer

"Veiller  
au moral  
des hommes"

R. Girardot

"Rechercher  
les hommes  
et constituer  
les équipes"

A. Roux

"Etre un arbitre  
au contact  
des réalités"

P. Suard

# TABLE RONDE

## Participants :

**MM. Cichotepski, Costa-Helias, Giraudat, Ifergan, Moulhierac, Rives, Roche.**

## PCM-Le Pont :

**Anne Bernard-Gely, J.-P. Grezaud, M. Ternier.**



**Guy Giraudat,  
PC 52  
Directeur Général  
Adjoint  
de l'entreprise  
Jean Lefebvre.**



**Patrick Cichotepski,  
PC 77  
Directeur  
de l'entreprise  
MOSER.**

## **Q** u'est-ce qu'un entrepreneur ? Un manager ?

Certains pensent qu'il n'y a pas de distinction entre l'entrepreneur et le manager ; les autres voient plutôt dans ce dernier celui qui gère, pilote, s'adapte et dans l'entrepreneur le créateur.

*Citons quelques réflexions en vrac, la discussion ayant alors pris un tour un peu confus.*

— Le manager est celui qui a conquis le pouvoir interne et se maintient au pouvoir.

— Le marché est un terrain à conquérir, les actions sont fonction de la taille et des objectifs, une armée ne fait pas mouvement comme les guerilleros.

— Les hommes qui ont géré la crise ont été (à peu près) les mêmes que ceux qui ont géré l'expansion.

— Il faut distinguer la direction des entreprises mono-produit (Renault, Peugeot) de celle des groupes multi-produits (CGE, St-Gobain).

— Le comportement manager-salarié est différent de celui qui possède son entreprise. L'environnement a changé aujourd'hui : avoir un bon produit et être un bon technicien ne suffit plus pour réussir l'aventure industrielle (était-ce d'ailleurs suffisant dans le passé ?).

Les réflexions ont pris ensuite un tour ordonné autour de trois points :

*argent - hommes - produits.*

## **A**rgent

Comment répartissez-vous l'argent gagné entre : l'entreprise, les salariés, les actionnaires ?

RIVES : "En gros, je divise le bénéfice avant impôt en 3. 1/3 pour l'investissement, 1/3 pour les salariés, 1/3 pour les actionnaires. Notons que je fais partie de ces deux dernières catégories. Si l'impôt sur les bénéfices était ramené dans la zone disons de 30 %, j'investirais davantage".

Tous notent la tendance française des gestionnaires salariés de réduire la distribution des dividendes au profit de :

— l'investissement, donc du développement de l'entreprise ;

— des salariés, donc de la motivation financière du personnel avec les conséquences fâcheuses que cela entraîne lors de l'appel au marché des capitaux.

L'actionnaire Français escompte davantage une plus-value boursière (développement de l'entreprise) qu'une juste rémunération du capital. Mais si les espoirs de plus-value s'envolent, l'entreprise doit s'endetter.

## **L**es hommes

Il faut savoir : recruter, appareiller les hommes et aussi les licencier.

— Un aspect de la stratégie est la cohérence entre la politique industrielle et la politique du personnel.

— Les promotions doivent être étudiées avec soin et comparées avec l'apport de sang neuf de l'extérieur. Si elles aboutissent à un seuil d'incompétence il convient de s'en apercevoir rapidement. Malheureusement, plus le niveau du poste concerné est élevé, plus certains répuignent à la sanction.

— Pour éviter cette dernière, un remède : consacrer suffisamment de temps à la gestion des carrières du cadre dans les entreprises et ne pas se laisser absorber uniquement par la stratégie, la finance ou la technique. Il y a dans ce domaine des progrès à faire.

En effet, une enquête récente effectuée par le groupe des 16 (1) à laquelle nous avons participé, publiée dans Liaisons Sociales du 22/02/88 nous indique, entre autres, que seulement 37 % des entreprises interrogées pratiquent l'entretien systématique et 57 % des très grandes entreprises (supérieures à 5 000 personnes) ; c'est encore faible.

# DE MANAGERS

Retenons encore les observations suivantes :

– Si un individu n'est pas performant, ne s'est-on pas trompé de poste ou d'équipe pour lui ? Le souci doit être de choisir des hommes qui vont avec des équipes.

– Si cependant après une recherche d'adéquation, un licenciement s'impose, il faudrait toujours le faire avant 4 ou 5 ans d'ancienneté, au-delà il y a faute du dirigeant.

– Comment, par ailleurs, retrouver la motivation du personnel et des cadres dans les entreprises qui ont procédé à des restructurations sévères en utilisant la faculté de licencier, dans de bonnes conditions d'ailleurs, les personnels de 55 ans souvent particulièrement expérimentés et compétents ? (voir aussi la conclusion de l'enquête du groupe des 16).

## **P**roduits/Marchés

La qualité numéro un ne serait-elle pas la capacité d'anticipation sur l'évolution du marché. Le visionnaire va détecter le nouveau créneau de marché, soit pour la création de son entreprise soit pour son développement.

– L'environnement a changé, on ne peut plus être chef d'entreprise avec des visions stables, autrefois la même technique pouvait être utilisée pendant 15/20 ans ; maintenant, les évolutions sont rapides, le dirigeant doit gérer un déséquilibre permanent.

Il faut savoir :

- ce qui se passe dans le monde
- rêver, imaginer, créer
- voir à long terme : dans l'industrie automobile voir à 5/10 ans, dans l'aéronautique, l'armement, voir à 15/20 ans.

## **L'**école

Notre enseignement très cartésien nous prépare-t-il aux métiers de direction ? mais d'ailleurs est-ce son rôle ?

Il serait souhaitable qu'il développe davantage l'imagination créatrice, mais par contre tous les élèves ne seront pas managers. Notre école ne doit pas devenir une école de management.

Les qualités personnelles telles que le courage, l'opiniâtreté, l'esprit d'entreprise, ne s'apprennent pas à l'école.

Souhaitons aussi que nos jeunes camarades aient la modestie des connaissances.

## **Q**uelques conseils pratiques pour le manager

– S'imprégner de la boutade attribuée à A. Roux : "mon travail à moi, c'est de ne rien faire".

– Garder sa porte ouverte pour écouter les gens, déléguer ce n'est pas laisser les gens seuls.

– Limiter la circulation des documents. Ne pas se laisser adresser les rapports envoyés à l'échelon inférieur (sauf s'il y a un problème).

– Viser une répartition de temps par 1/3 - RH - 1/3 finances contrôle, 1/3 marché production, sans oublier le quatrième tiers : la communication de l'image.

– Juste équilibre entre la promotion interne et l'apport de sang neuf.

– Comment éviter : l'angoisse de la solitude et la cour ? Un remède : décentraliser et déléguer.

– Ayez toujours un projet.

## **A**venir

Comme les grands qui sont déjà sur le marché mondial, que les PME s'inscrivent dans l'Europe en se créant des flux de relations (sous-traitance) en suivant l'exemple des Japonais. Ces derniers qui sont très décentralisés ne centralisent que ce qui est nécessaire et très coûteux : l'appel des capitaux et les représentations commerciales à l'étranger. De cela nous en n'avons peut-être pas assez parlé !

(1) qui réunit les responsables emploi/carrière de 16 Associations des grandes écoles.



**Henri Moulierac,**  
PC 56  
Directeur Général  
Adjoint  
de la SACER.



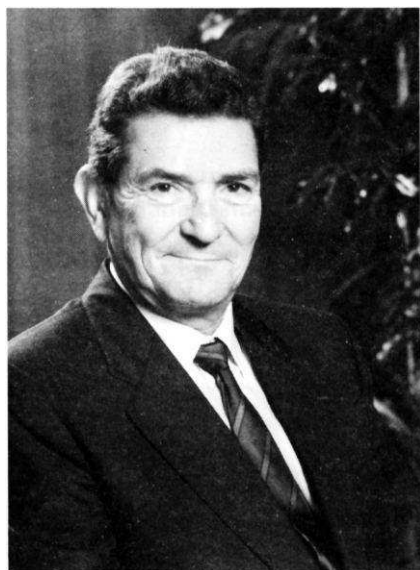
**Jean Claude Rives,**  
PC 61  
PDG  
des Cartonnages  
de l'Agenais.



**Michel Ternier,**  
PC 62  
Directeur Général  
de l'Office National  
de la navigation.

**“Mon prêche c'est : vendre plus, vendre mieux, vendre ailleurs car nous détenons le record du monde des quantités disponibles”**

# QUESTIONS A PIERRE



**Pierre Delaporte  
Président  
d'EDF.  
“je suis  
maintenant  
un prédicateur”.**

*A.B.G. : Vous définissez-vous comme un manager, un stratège, un leader, un financier, un gestionnaire ? Quelles sont selon vous les qualités fondamentales du dirigeant ?*

P. D. : J'ai été un gestionnaire, un manager — c'est un peu la même chose, non ? Je suis maintenant un prédicateur. Le boulot astreignant de la gestion, des décisions au quotidien, c'est celui du directeur général, un métier que je connais puisque je l'ai pratiqué. Il permet au Président d'avoir une belle sérénité, de veiller au grain, de choisir les orientations, de parler stratégie, de conseiller et, ce qui est fondamental, de prêcher. C'est l'essentiel de mon métier tel que je le comprends : prêcher à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, avec deux langages peut-être, mais un même discours.

Je n'ai pas encore grand mérite aux résultats de la maison EDF. Je débarque. Et je suis à la fois ébloui et inquiet : ébloui par la qualité de l'outil technique, par l'enthousiasme, l'esprit de corps, le potentiel dégagé par les réussites. Mais inquiet de voir qu'on ne sait trop que faire de toute cela. Imaginez une cathédrale extraordinaire où on ne saurait pas quelle messe chanter.

Alors, comme j'ai une petite idée de cette messe, je prêche. Une messe qui commence par l'homélie, ce n'est pas le rite traditionnelle, mais qu'importe. Mon prêche, c'est : vendre plus, vendre mieux, vendre ailleurs. Il me semble qu'un rassemblement sur cette idée simple est possible. Dès lors :

— partir gagnant sur la croissance :

Plus d'attitude avachie. Evidemment, les temps sont durs. Depuis la libération, la consommation d'électricité doublait tous les 10 ans, on ne fait plus aujourd'hui que 3,5 % de croissance par an au lieu de 7 %. Mais 3,5 % des années 80, c'est beaucoup plus en valeur absolue que 7 % des années 50. Et cela correspond à de gros marchés porteurs dans l'industrie.

— vendre mieux pour fidéliser la clientèle : Vendre de la lumière et de la force motrice, c'est facile, dans ce domaine, le monopole

de l'électricité existe, c'est toujours elle qui fera monter les ascenseurs. Mais nous devons nous développer dans le domaine concurrentiel : nous ne sommes pas seuls à pouvoir faire chauffer une tasse de café. Pour qu'on nous choisisse, nous devons offrir un plus, quelque chose de nouveau. Il faut par exemple que nous développiions des procédés qui permettent aux industriels d'avoir moins de rebuts, c'est le cas du four électrique chez les sidérurgistes. Il faut créer des process, avoir des idées pour les appliquer, faire l'article, les vendre : le plus spectaculaire aujourd'hui, c'est la torche à plasma.

— vendre ailleurs :

Nous avons la chance que nos prédécesseurs aient réussi le programme nucléaire. Nous détenons le record du monde des capacités disponibles, c'est un atout fabuleux pour l'exportation. Cela ne durera pas forcément autant que les impôts. Aussi nous proposons aux étrangers, comme aux industriels Français, des contrats de 6, 12, 24 ans, avec de l'électricité pas chère au début, plus chère à la fin, sur le mode “aidons-nous les uns les autres et partageons les bénéfices...”.

*A.B.G. : En vous écoutant, je pense que prédicateur, ça veut dire leader et animateur ?*

P. D. : Si vous voulez.

*A.B.G. : Vous n'avez pas répondu au sujet des qualités fondamentales du dirigeant ?*

P. D. : C'est l'imagination et le charisme : il faut avoir un avenir d'avance et le faire partager. Ajoutons l'aptitude à communiquer. Bien sûr nous sommes tous travailleurs et pas trop bêtes.

*A.B.G. : Comment partagez-vous votre temps entre vos différentes activités : connaissance des dossiers (stratégie, finance), gestion des hommes ; communication, disponibilité, politique commerciale ?*



# PRÉSENTATION DE PIERRE DELAPORTE

P. D. : Je ne sais pas si cela se découpe très facilement.

*A.B.G. : Qu'est-ce qui est alors pour vous le plus important ?*

P. D. : Aller au contact à tous les niveaux à l'intérieur et à l'extérieur, pour apporter mais aussi pour recevoir. Je suis en effet sous la menace épouvantable de rester coupé de tout dans un beau bureau climatisé. D'ailleurs, même à l'extérieur, il m'est quelquefois difficile d'avoir le contact ; en descendant de mon hélico, l'autre jour, dans la vallée du Tarn, j'ai eu l'impression d'être le dalaï-lama, si grand est dans la maison le respect de la hiérarchie !

*A.B.G. : Malgré cela on vous écoute, on enregistre ?*

P. D. : Au début, on est plus attentif à la forme qu'au fond. Il y en a qui se pousse du coude en disant : "il dit des gros mots". Alors, il faut y retourner, pour qu'il y ait réellement un échange. Parfois, je suis déçu, le message n'est pas passé, même auprès des "patrons". Il faut aller voir tout le monde, semer beaucoup même si on perd beaucoup de graines.

*A.B.G. : Est-ce que la gestion des ressources humaines est importante pour vous ? Comment la concevez-vous ?*

P. D. : Bien sûr, elle est importante, mais elle est davantage de la responsabilité du directeur général, globalement. Moi, je dois trouver une poignée de types, de préférence des voyoux, une ou deux douzaines décidés à changer la maison.

*A.B.G. : Quelle est votre politique de communication interne et externe ? Pouvez-vous mobiliser les agents de votre entreprise autour d'un projet d'entreprise ?*

P. D. : Il faut essayer là aussi, de s'en tenir aux idées simples. Nous avons relevé les

défis quantitatifs : produire assez d'électricité pas chère. Ce qui nous manque, c'est la qualité du service. Nous avons un bon produit que nous devons vendre avec le sourire. Là aussi il faut prêcher, parler, compter ensuite sur le bouche à oreille. On est parfois déçu : prenez 150 chefs d'unité dans la même salle, six mois après vous essayez de savoir ce qui est arrivé du message à l'échelon n 2 ou n 3 ; quelquefois c'est passé, quelquefois rien n'est passé.

L'idée des "voyoux" est très bien passée. D'autres qui sont trop à contre-courant ne sont pas comprises et ne passent pas. A propos de notre magnifique outil nucléaire dont l'utilisation n'est peut-être pas aussi importante qu'elle devrait être, j'ai raconté aux Chefs de Centre "nous avons forgé Durandal pour couper du saucisson..." alors là, le bide, j'avais créé un choc, "on n'a pas le droit de dire des choses pareilles...".

*A.B.G. : Le management d'EDF est-il différent de celui d'une société privée ?*

P. D. : Je n'ai jamais eu la joie et l'honneur de diriger une société privée, mais je crois qu'il y a une grande différence, en particulier dans les rapports avec l'actionnaire. Les actionnaires des sociétés privées savent ce qu'ils veulent, ils veulent des plus-values sur leurs actions et les dividendes. L'Etat, lui ne sait pas où est son intérêt, aussi est-il plus prenant et tatillon.

**Mon souhait serait de désétatiser l'EDF et de la nationaliser vraiment, passer de l'actionnaire unique à la nation, car avec l'Etat c'est la technostrucuture qui fait loi.**

Chaque fois que j'ai eu un problème suffisamment important pour le soumettre au Ministre, cela s'est toujours bien passé, mais on ne peut pas tout porter au Ministre. L'échelon des bureaux de l'administration est paralysant. Dans ce domaine, nous avons des propositions à faire.

*A.B.G. : Votre formation d'Ingénieur des Ponts vous a-t-elle aidé à être le manager que vous êtes ?*

P. D. : Comment le savoir ? J'ai passé deux années délicieuses à l'X, j'aimais l'ambiance de l'internat, le sport. A l'école des Ponts, j'ai vécu dans une liberté totale, j'ai fait une thèse de philo. L'enseignement était certainement plus ennuyeux à l'École qu'il ne l'est aujourd'hui. Il aurait à mon avis mieux valu commencer par les projets plutôt que par l'acquisition des techniques de base, la logique dut-elle en souffrir.

Par contre, la formation de l'Ingénieur des Ponts débutant sur le terrain est une chance exceptionnelle, nous avons des responsabilités excessives au regard de nos compétences, cela forme et c'est excellent. Heureusement, j'avais un bon patron et de bons collaborateurs...

Aux jeunes camarades, je dirai que les dix premières années sont fondamentales : ne choisissez pas votre métier, mais votre patron. S'il est teigneux, exigeant, mais intelligent et formateur, c'est formidable.

*A.B.G. : Auriez-vous une autre recommandation ?*

P. D. : Je pense que les petits crétins calculateurs qui s'embêtent une grande partie de leur existence n'arriveront probablement pas là où leur ambition leur promet d'arriver ; je recommande donc de prendre les postes où on s'éclate, et de chercher en priorité à s'y épanouir.

Propos recueillis par  
Anne Bernard-Gely

**Diriger, c'est un état d'esprit : il s'agit d'abord de ne jamais perdre de vue qu'on n'est pas là pour se faire plaisir à bon compte, mais pour servir les intérêts de l'entreprise dont la destinée vous a été confiée.**

# QUESTIONS A JEAN DROMER

par Jean-Pierre Grezaud

*PCM/le Pont : Qu'est-ce que l'UAP ?  
Sa place par rapport à la concurrence et  
dans l'économie ?*

J. D. : L'UAP occupe une position de leadership : avec 50,5 milliards pour le chiffre d'affaires consolidé du groupe, nous sommes la première société d'assurance en France.

L'UAP, c'est également 135 milliards d'actif, ce qui fait de notre société le premier investisseur institutionnel (3 à 4 % de la capitalisation boursière), le premier promoteur immobilier.

En 1987, nous avons encore conforté notre position, avec une progression de l'ordre de 15 % et grâce à nos acquisitions étrangères, nous avons gagné quelques places : selon les critères, nous serions entre la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> place en Europe.

Mais, il ne faut pas nous leurrer, les restructurations au sein de l'assurance ne font que commencer et notre position de leader est convoitée. Pourrions-nous rester longtemps les premiers, si nous ne nous donnons pas les moyens nous permettant de nous développer ?

*PCM. LP : Le montant des capitaux gérés est très élevé : peut-on dire que l'UAP est la première banque d'affaires de France ? A ce sujet, vous sentez-vous plus banquier qu'assureur ?*

J. D. : Il serait faux de croire, parce que nous sommes parmi les premiers investisseurs institutionnels, que l'UAP est une banque d'affaires.

Nous sommes d'abord une compagnie d'assurance : si nous devons placer des actifs très importants (représentant plus du double du chiffre d'affaires), c'est dans le but de garantir les dettes contractées à l'égard des assurés qui nous font confiance et, de faire prospérer l'épargne qu'ils nous ont confiée.

Le placement de ces sommes répond donc à des critères spécifiques à l'assurance,

puisqu'elles doivent être à la fois productifs, sûrs et liquides.

A cet égard, la gestion financière de l'UAP a été irréprochable en 1987 et nous a permis d'affronter, dans de bonnes conditions, la crise boursière.

Cela dit, l'importance des sommes que nous gérons, nous donne des responsabilités importantes dans l'économie et, dans une perspective européenne, devrait nous amener à jouer un rôle non négligeable dans la promotion des entreprises françaises.

A cet égard, je suis devenu un assureur et je dois privilégier les impératifs techniques liés à cette profession. Mais, mon expérience de banquier constitue un atout : ce n'est pas un hasard si l'activité financière des entreprises d'assurances occupe le

devant de l'actualité, car elles doivent mobiliser au mieux leurs ressources financières ce qui leur permettra d'affronter, dans de bonnes conditions, l'échéance de 1992.

Encore faut-il que nous fassions de bonnes assurances, car c'est notre métier et notre devoir vis-à-vis de nos clients et de notre actionnaire principal, l'Etat.

*PCM. LP : Vous définissez-vous plutôt comme : un manager, un stratège, un leader, un financier, un gestionnaire ?*

J. D. : La fonction d'un dirigeant d'entreprise ne peut se réduire à l'une de ces qualifications, qui peuvent recouvrir, pour certaines, différents aspects d'une même réalité.

Cela dépend de la personnalité de chacun, mais surtout des réalités de son entreprise : de ses besoins, de sa taille, des circonstances et des exigences du moment.

Cela exige du Chef d'entreprise, disponibilité et souplesse, pour faire face, dans les meilleures conditions possibles, à toutes les situations et notamment les situations de crise.

Il est certain que dans une entreprise de la taille de l'UAP, le dirigeant ne peut assumer toutes les décisions techniques ou financières et que celles qu'il prend, s'inscrivent dans le cadre d'une réflexion collective : dans ce contexte, il doit être davantage un arbitre et un animateur qu'un décideur, au sens étroit du terme.

A l'UAP, je cherche à privilégier l'esprit d'équipe en considérant que j'ai trois fonctions principales, au sein du Comité Exécutif :

- définir objectifs et stratégie,
- choisir les hommes et arbitrer les conflits éventuels,
- représenter l'entreprise dans toute sa dimension et par rapport à tous.

*PCM. LP : Quelles sont, selon vous, les qualités de base du dirigeant ?*



**Jean Dromer  
Président de l'UAP**

## Faire de bonnes assurances, c'est notre métier

J. D. : D'autre part, l'action du dirigeant doit s'inscrire dans une perspective à long terme : dès son entrée en fonction, il prend l'entreprise en charge, telle qu'on la lui laisse, avec ses forces et faiblesses, consacre son énergie à ce qu'elle persévère dans son être, améliore ses performances et répond aux défis du moment, afin de la remettre à son successeur meilleure qu'elle n'était. Il doit, d'ailleurs, toujours penser à préparer ceux qui, derrière lui et après lui, assureront la stabilité et la continuité de l'entreprise dans le respect des choix ultérieurs de l'actionnaire.

La réalisation d'un tel but suppose, qu'à tout moment, on soit en mesure de prendre le recul nécessaire :

Dans ce contexte, il paraît important de privilégier les fonctions suivantes :

- d'animateur : pour susciter l'initiative personnelle et la créativité de chacun,
- de rassembleur, pour donner l'impulsion permettant que les efforts de chacun aboutissent à la réalisation d'objectifs communs,
- de médiatiseur, le dirigeant incarne les valeurs de l'entreprise et l'image qu'il en donne par sa personne doit être mobilisatrice et porteuse d'espoir.

*PCM. LP : On dit maintenant qu'il est important de mobiliser les hommes autour de projet d'entreprise ; pouvez-vous donner une idée du projet de l'UAP ?*

J. D. : Qu'il soit nécessaire de mobiliser les hommes autour d'un projet commun n'est plus remis en cause aujourd'hui par personne.

Cela est d'autant plus vrai dans l'assurance, que c'est une activité fondée sur des rapports humains, des rapports de confiance, ce qui suppose que chacun soit incité à les instaurer.

La difficulté n'est pas tant de trouver un projet — (il existe à l'UAP) — que de mobiliser les hommes autour de celui-ci. Il s'agit de trouver quelques thèmes porteurs dans lesquels chacun puisse se reconnaître.

Pour l'instant, à l'UAP, nous en sommes au stade d'une nouvelle réflexion pour préparer les défis de l'environnement et de la concurrence : il s'agit de ne pas s'engager à la légère dans un domaine aussi difficile : la gestion des hommes est aussi une activité autrement plus délicate que la gestion des ressources matérielles ou financières.

*PCM. LP : N'est-il pas très difficile de mobiliser le personnel d'un tel ensemble ?*

*Comment organiser cette mobilisation ? En particulier, qu'est-ce qui incite, aujourd'hui, un cadre brillant à entrer et à rester à l'UAP ?*

J. D. : Je viens justement de souligner la difficulté d'une telle mobilisation. Elle suppose que chacun, à son niveau, se sente concerné par le devenir de l'entreprise.

Sur ce point, l'UAP est handicapée par sa dimension : c'est une énorme machine (30 000 personnes à votre service, rappelons-le), dans laquelle chacun a du mal à situer sa place. C'est pourquoi, nous avons entrepris une réforme des structures en profondeur : nous sommes en train de créer des centres de gestion autonomes, responsables de leurs résultats et à dimension humaine, dans lesquels chacun trouvera sa place et repèrera ses fonctions. Nous consultons, actuellement les partenaires sociaux, sur ces idées.

D'autre part, le projet d'entreprise que nous voulons mettre en place fera largement appel à des techniques dites participatives : qu'il soit donné à chacun la possibilité de participer à la définition des objectifs et des moyens pour y parvenir.



D'ores et déjà, un collaborateur actif, s'il y met du sien, peut trouver l'occasion de donner toute sa mesure à l'UAP. Il est vrai que sur ce point, notre entreprise souffre de la mauvaise image de marque de l'assurance auprès du public : selon une enquête réalisée en 1987 par l'IPSOS, notre secteur

d'activité venait au dernier rang des préconisations des élèves de grandes écoles.

Mais, comme vous le savez, l'assurance en général, et l'UAP en particulier, évoluent très vite : nous sommes en train de démontrer que nous pouvons faire preuve de dynamisme, nous ouvrir sur l'environnement international, et de ce fait, offrir à ceux qui le veulent beaucoup d'autonomie, de responsabilité et un bon niveau de salaire.

*PCM. LP : Comment partagez-vous votre temps ? Entre : stratégie, finance, connaissance et jugement des hommes, communication, disponibilité d'écoute...*

J. D. : Le problème est d'être toujours disponible et à l'écoute.

Les hommes constituent une préoccupation essentielle. Mais, nous ne devons pas oublier que nous sommes aussi soumis à la réflexion sur la stratégie, les finances et le commercial.

Gérer le temps est une fonction essentielle du chef d'entreprise et je fais au mieux pour la réaliser en sachant qu'il y a aussi, le conjoncturel et l'imprévu.

*PCM. LP : Quel est votre souhait pour l'avenir en liaison avec l'ouverture du marché européen ? A ce sujet, l'UAP, toujours nationalisée, est au centre de bien des noyaux durs, n'est-ce pas une source d'imbroglios juridiques.*

J. D. : Parler des noyaux stables, c'est, aujourd'hui, aborder un domaine politique, terrain sur lequel, en tant que Chef d'entreprise publique et fonctionnaire, je ne veux pas répondre : sur ce point, je l'ai déjà dit, je l'ai toujours affirmé et je le confirme, je suivrai toujours les instructions de l'actionnaire en lui indiquant mes réflexions et mes propositions.

C'est à l'Etat et à lui seul qu'il appartient de définir la politique et de marquer les choix lorsqu'il s'agit d'une entreprise publique et je ne les ai jamais commentés.

Mon souhait pour l'avenir : que l'Etat nous permette de mobiliser les ressources nécessaires, au plan humain, financier, technique, pour nous permettre d'affronter la concurrence européenne dans de bonnes conditions et faire de l'UAP une grande entreprise soucieuse du service de ses assurés, de la vie professionnelle et personnelle de ses collaborateurs et du développement économique et social du pays.

**UN PROBLEME  
D'ASSURANCE ?**

**UAP**

**N°1 OBLIGE**





**Président  
du Groupe  
Jean Lefebvre**

**Un premier souci :  
veiller au moral des hommes de l'entreprise**

# QUESTIONS A ROLAND GIRARDOT

par Jean-Pierre Grezard

*J.-P. G. : Les ingénieurs formés dans l'administration ont dans le public une réputation de grandes compétences, mais aussi de technocrates peu intéressés par les problèmes humains. Quelles sont, à ton sens, les qualités de l'entrepreneur ? Ne manquent-elles pas justement aux technocrates ?*

R. G. : Je ne suis pas sûr que cette dernière image corresponde à la réalité ; les ingénieurs des Ponts ont certes une formation scientifique de haut niveau, mais leurs postes dans les DDE sont très opérationnels et les mettent, très rapidement aux prises avec les réalités du terrain, des hommes et de l'entreprise. Bien entendu l'entrepreneur doit posséder beaucoup de qualités. Je soulignerai les suivantes : il doit :

- pouvoir motiver et entraîner ses collaborateurs, et à travers eux et avec eux toute l'entreprise,
- avoir le goût de la décision et de la responsabilité, ne pas prendre trop de temps à l'analyse, quand il faut faire vite et c'est presque toujours le cas,
- avoir le sens de la gestion et le pratiquer,
- avoir la capacité et le goût d'un état de mobilisation permanent,
- être un bon négociateur.

En bref, à des qualités humaines, intégrer le sens de la gestion, nous sommes là loin de ce que l'on appelle habituellement des technocrates.

*J.-P. G. : Comment se partage le temps que tu consacres aux différentes tâches : choix et jugement sur les hommes, animation des équipes, connaissance des dossiers, réflexions et stratégie, finances, disponibilité et communication ?*

R. G. : Si on me demande comment partagez-vous votre temps, je pense qu'on souhaite connaître l'importance relative pour moi des différents chapitres énoncés.

*J.-P. G. : Tout à fait.*

R. G. : Sur le premier point. Chaque jour je tâche de me réserver une bonne heure seul dans mon bureau, avant que la journée commence pour les autres ; c'est un temps de retour en arrière sur les entretiens de la veille, d'élaboration de programme à court terme, de réflexion.

Le reste de la journée je suis disponible pour recevoir mes collaborateurs directs ou les relations avec l'extérieur. Là je ne suis presque jamais seul, sauf dans les temps morts peu nombreux entre deux rendez-vous, que j'utilise pour prendre connaissance du courrier et naturellement pour le téléphone. Au cours des entretiens avec mes collaborateurs, j'ai bien sûr dans l'analyse en commun des problèmes un rôle d'animation et de décision et les thèmes concernés sont divers, choix et évaluations des hommes, concurrence, stratégie,... sans oublier, les dossiers ponctuels du jour.

Concernant l'importance relative pour moi des différents thèmes ou chapitres je dirais :

### *1 - Veiller "au moral" des hommes de l'entreprise*

Bien sûr cela commence par le bon choix des exploitants responsables ; mais pour un groupe de notre taille il ne s'agit pas d'un problème quotidien ; en fait je me préoccupe toujours de savoir quel est "l'état de santé" général des opérateurs de l'entreprise et j'attache une grande importance à des contacts même rapides pouvant me rassurer sur ce sujet.

### *2 - Etre disponible et à l'écoute de mes collaborateurs*

On dit souvent dans l'entreprise que je ne suis pas très disponible car je vais vite et je ne m'attarde pas une fois l'affaire traitée ; je pense cependant que c'est ma méthode personnelle et non pas un manque de disponibilité.

### *3 - Traiter les problèmes délicats*

Je conserve quelques dossiers. Toutefois il

ne s'agit pas d'un domaine réservé défini. Il s'agit de quelques dossiers délicats, touchant plutôt à l'international : stratégie ou négociation, problèmes financiers ou techniques.

J'ai été un homme de dossier et j'ai besoin d'avoir encore quelques affaires à gérer de façon opérationnelle.

*J.-P. G. : Te définis-tu plutôt comme : un manager, un stratège, un leader, un financier, un gestionnaire ?*

R. G. : Cette question m'a bien embarrassé et d'ailleurs est-ce à moi d'y répondre ? Je pense qu'il faut mettre un peu tout cela et plus ou moins ceci ou cela aux différents moments d'une carrière.

Tu m'aurais posé cette question il y a 20 ans, peut-être il y a 10 ans, j'aurais répondu que je me sentais plutôt gestionnaire et entrepreneur, mais que je me sentais des aptitudes à devenir manager, stratège ou leader si j'en avais l'opportunité.

Enfin s'il faut absolument choisir entre manager, stratège ou leader, je dirai plutôt leader.

*J.-P. G. : L'entreprise Jean Lefebvre a-t-elle mobilisé son personnel autour d'un projet d'entreprise ?*

R. G. : Nous venons seulement, avec l'aide d'un conseil extérieur, de commencer le plan préparatoire de l'établissement du projet d'entreprise. Cela ne veut pas dire bien sûr que l'entreprise n'ait pas de projet, mais que la formulation des lignes sur lesquelles doit s'appuyer son développement futur, de manière accessible à l'ensemble du personnel, n'est pas prête. A ce jour les vertus de l'entreprise, ses projets sont clairs pour la plupart des cadres, et quelques autres, mais c'est seulement lorsque l'ensemble du personnel sera touché et aura adhéré que nous aurons un véritable projet d'entreprise.



**“N’importe qui peut être Président  
d’une grande entreprise”**

# QUESTIONS A AMBROISE ROUX

Propos recueillis par J.-P. Grezard et B. Lefebvre du Prey

*PCM. LP : Dès 1979 vous avez introduit la CGE au sein de l’empire Goldsmith, comment, pourquoi ?*

A. R. : Depuis très longtemps j’étais lié à Jimmy Goldsmith, un génie des affaires comme il en existe peu dans le monde. Il a la capacité de voir, au sens de la clairvoyance, l’affaire à laquelle il faut s’intéresser puis le moment exact où il faut réaliser l’opération. Il ne réussit pas toujours son offensive, mais comme il sait se dégager à temps, il gagne seulement moins d’argent ; les autres grands “raiders” les Icahn, les Boowe-Pickens, sont plus besogneux que lui. En France, l’establishment n’aime pas beaucoup ce genre d’homme pour lequel j’ai beaucoup d’admiration. Il lui était donc difficile de trouver un partenaire dans notre pays.

J’ai accepté en 1979 d’être partenaire minoritaire dans la Société Holding Trocadéro, qui contrôlait la Générale Occidentale, en passant avec lui un accord de préemption : s’il voulait vendre, la CGE pouvait racheter.

A l’époque, cela m’a coûté une bouchée de pain : 60 millions. J’avais l’idée que, par la suite, l’affaire l’intéresserait moins surtout si elle marchait bien. C’est ce qui est arrivé. La majorité a naturellement coûté plus cher à acquérir mais l’ensemble est une splendide opération pour la CGE.

*PCM. LP : Vous êtes Président de la Générale Occidentale. Voudriez-vous nous dire un mot de ce groupe qui est principalement un groupe de communication ?*

A. R. : Sur ce point, je serai bref, car la presse en a déjà longuement parlé. La GO était une société holding dont les capitaux étaient investis principalement aux USA, essentiellement dans des magasins (Grand Union), des domaines forestiers dans le Maine et l’Orégon, la recherche pétrolière au Guatemala (Basic Ressources), enfin en

France dans l’Express et les Presses de la Cité. Depuis, j’ai procédé à la vente des magasins pour environ 4 Milliards de Francs ; pour le pétrole c’est un peu plus compliqué, mais nous n’avons pas vocation à gérer des puits au Guatemala. Enfin un accord très important avec CEP Communication nous a permis de doubler la surface des Presses de la Cité en créant le Groupe de la Cité. Nous sommes moins gros qu’Hachette, mais il y a en France maintenant deux groupes puissants, Hachette et nous.

*PCM. LP : Vous êtes administrateur et Président d’Honneur de la CGE, administrateur de la Générale des Eaux, Président de l’Association Française des Entreprises Privées... etc. Comment partagez-vous votre temps ?*

A. R. : En 82 je n’ai pas voulu rester à la tête de la CGE nationalisée, et depuis mes occupations ont beaucoup changé. J’ai aujourd’hui de multiples centres d’activité dont parmi ceux que vous n’avez pas cités : Barclays, Paribas, Schneider, le groupe Rivaud, la Radiotechnique, la Société du Louvre... et cela me pose un problème de répartition de mon temps. Voici Mes priorités :

Tâche n° 1 : Recherche des hommes et constitution des équipes : elle est vitale.

Tâche n° 2 : Contact avec ces hommes. Pas de réunionnisme, mais il faut pour entretenir ce contact, des rencontres régulières.

Dans les Sociétés où je suis Président, je tiens des comités périodiques. Dans celles où j’apporte mon concours (Paribas, Schneider, Rivaud, Louvre...) je suis en contact avec le Président de l’affaire. Au cours de ces entretiens, les problèmes importants sont évoqués et si possible traités.

Tâche n° 3 : Détection permanente du catalogue des problèmes clés.

Tâche n° 4 : Connaissance de ces problèmes. Ces dossiers clés doivent toujours faire l’objet de notes de synthèse.

Enfin, ce qui est essentiel, et journalier : l’information permanente.

Je consacre une heure et demie par jour à lire. Lecture directe : journaux, hebdomadaires, ou indirecte sous forme de revues de presse et cela même en vacances.

*PCM. LP : On vous a attribué une boutade : “mon travail à moi c’est de ne rien faire”.*

A. R. : Je voulais par là, souligner l’importance de la disponibilité extérieure qui est tout à fait vitale. Lorsque j’étais Président de la CGE, je prenais presque toujours onze semaines de vacances. Avec mes nouvelles occupations, je n’en prends plus que huit. Ces vacances sont consacrées en grande partie au repos, mais aussi à la réflexion. En se promenant, en regardant la nature, on peut aussi bâtir des stratégies, mûrir des décisions. Pas de contacts avec le bureau, sinon un coup de téléphone par semaine ; c’est d’ailleurs un peu moins vrai depuis que je suis dans la communication...

*PCM. LP : Vous définissez-vous comme : un manager, un stratège, un leader, un financier, un gestionnaire ?*

A. R. : Cette question est peut-être un peu simpliste. Je vais toutefois essayer de vous répondre. J’emploierai, en faisant mon examen de conscience, des mots un peu différents :

- d’abord, un découvreur d’hommes,
- puis, un rassembleur d’hommes (celui qui les fait travailler ensemble),
- un stratège bien sûr. D’autant que l’essentiel de ma carrière s’est faite à la tête d’un groupe. Dans une société de monoculture industrielle, cette importance relative de la stratégie aurait peut-être été un peu moins grande.

## “L’intelligence ne sert à rien”

— enfin, un industriel-financier. A une certaine époque, j’étais un peu agacé d’être considéré principalement comme un financier. Il est vrai que j’ai fondé la banque Pétrofigaz, que je suis administrateur de Paribas, Vice-Président de la Barclays après avoir été Vice-Président du CCF et administrateur du Crédit National. Ceci dit, je pense avoir droit aussi au qualificatif d’industriel, ayant pris la CGE avec 18 000 salariés et l’ayant quittée avec 180 000. On ne peut faire de la grande industrie sans être également financier. Mais c’est aujourd’hui une vérité qui commence à être très largement reconnue.

*PCM. LP : Quelles sont selon vous les qualités fondamentales du dirigeant ?*

A. R. : Ce sont essentiellement les aptitudes à remplir les tâches que j’ai déjà énumérées.

— SAVOIR CHOISIR LES HOMMES  
— SAVOIR LES FAIRE TRAVAILLER EN EQUIPE  
— LEUR DELEGUER PROGRESSIVEMENT LA TOTALITE DES RESPONSABILITES.

Je dois pouvoir être absent pendant un mois sans problèmes. Une affaire doit toujours pouvoir “tourner” en l’absence de son Président. J’ai toujours été exaspéré par ceux qui déclarent : “Il y a 10 ans que je n’ai pas pris de vacances”. Ou bien ce sont des obsédés de l’autocratie, ou des menteurs.

— SAVOIR ALLER A L’ESSENTIEL, éliminer le secondaire, détecter les problèmes clés et découvrir leurs solutions.

— CONSULTER SES COLLABORATEURS MAIS DECIDER SEUL. Une large consultation peut naturellement orienter différemment une décision essentielle, mais cette dernière ne peut être prise que par le responsable suprême.

— ETRE CONSTANT ET TENACE. Mieux vaut une solution qui mérite 14/20 et s’y tenir, qu’une solution miracle à 18/20 qu’on abandonne après 6 mois. La versatilité est à proscrire totalement. Mais la ténacité n’exclut cependant pas les révisions déchirantes. La grande force est de savoir reconnaître qu’on a échoué.

Un exemple, la recherche. Pendant des années on investit des centaines de millions parfois sans résultat mais alors au bout de 5 ou 7 ans, il faut choisir : arrêter ou continuer. C’est une décision difficile à prendre.

L’industrie aussi, c’est un peu cela. Si vous êtes sur une piste, il faut l’exploiter pour juger : vous ne pouvez pas vous contenter d’impression sur dossier. Au bout de 3 à 5 ans, il faut continuer ou se retirer. Beaucoup de critères vous aideront à prendre la décision : mais le plus important de ces critères sera l’intuition.

— NE PAS S’ENCOMBRER DE TECHNIQUE : c’est un bagage encombrant au niveau du dirigeant, le plus inutile et délétère étant de loin “les techniques du management”, qui relèvent parfois du ridicule. Il y a bien entendu quelques excellentes écoles de formation aux affaires. Mais les fameuses leçons magistrales données à quelques loups aux dents longues n’ont jamais formé qui que ce soit aux postes présidentiels.

Dans un poste présidentiel, on ne peut se passer de fortes notions de droit et de comptabilité. Le droit, c’est une école de pensée, la comptabilité c’est un langage qui permet d’interpréter les documents qui vous passent sous les yeux, notamment les bilans. Deux boutades me sont souvent attribuées, très caricaturales, que je voudrais expliquer.

• La première : “L’INTELLIGENCE NE SERT A RIEN”. En France l’intelligence c’est le brio. Pour être un bon chef d’entreprise, il faut avant tout des qualités humaines supérieures, le brio n’a guère d’utilité ; bien au contraire, s’il est excessif il affaiblit l’intuition et le bon sens.

• La seconde : “N’IMPORTE QUI PEUT ETRE PRESIDENT D’UNE GRANDE ENTREPRISE”. C’est le corollaire de la précédente : n’importe qui ne peut pas être directeur commercial, il y faut une certaine formation et une certaine technicité ; ou directeur des recherches, il y faut une certaine forme d’imagination. Pour être président d’une grande société, il faut essentiellement des qualités humaines rares que l’on trouve statistiquement à peu près dans les mêmes proportions chez n’importe quel groupe d’hommes et de femmes. N’importe qui, quels que soient son éducation, ses diplômes, son milieu, peut s’il possède ces qualités humaines, être à la tête d’une grande entreprise. Malheureusement le pourcentage d’hommes qui ont ces qualités reste très faible...

*PCM. LP : Aujourd’hui il faut mobiliser les dirigeants et le personnel autour du projet d’entreprise. N’est-ce pas difficile à mettre en œuvre au sein de groupes diversifiés comme la Générale Occidentale ou la CGE.*

A. R. : Pour la Générale Occidentale, le projet d’entreprise est simple : des contacts constants avec les dirigeants et un peu plus espacés avec l’ensemble du personnel sont suffisants pour bien leur faire comprendre ce que l’on a fait et ce que l’on va faire.

Cette affaire a une particularité, celle de compter de nombreuses femmes dans les postes importants, ce qui me réjouit car j’ai toujours été partisan de confier des postes de responsabilité à des femmes. En effet, je leur reconnais de nombreuses qualités : intuition, finesse d’interprétation, faculté de raccourcis saisissants, ce qui rend le travail avec elles agréable et rapide.

En ce qui concerne la CGE d’aujourd’hui, vous demanderez à Pierre Suard. Je vous parlerai de ma conception de la CGE d’avant 1982. Une véritable et totale indépendance des filiales, mais en contrepartie un contrôle très serré a posteriori qui peut mener au bout d’un an de mauvais résultats à un avertissement au Président de cette filiale et au bout d’une seconde mauvaise année à une séparation. Cela m’est arrivé au total treize fois.

On ne mobilise pas 180 000 personnes (la CGE de 1981), on mobilise les filiales sur leur projet d’entreprise et le siège sur le projet global. La citoyenneté au niveau de la filiale dans un groupe comme la CGE prédominait quand j’en étais Président. Les salariés se considéraient d’abord comme appartenant à l’ALSTHOM, à ALCATEL, au CABLES DE LYON..., avant d’être CGE, etc... Bien entendu cela n’empêchait pas la CGE d’assurer son rôle de confédération — défense et politique extérieures pourrait-on dire —. En pratique, définition permanente de la politique générale du Groupe.

*PCM. LP : Votre formation d’Ingénieur des Ponts vous a-t-elle aidé à être l’homme que vous êtes ?*

A. R. : La formation d’ingénieur des Ponts sert énormément. Elle donne le contact avec le réel, avec les hommes, avec les collectivités, avec les entreprises, avec la politique locale, régionale, et vous savez que “la politique c’est l’art du possible”.

J’ajouterai les deux caractéristiques essentielles de l’IPC telles que me les définissait récemment en forme de boutade un de nos camarades : “nous ne sommes pas très intelligents, et en plus nous le savons”. La somme de ces deux considérations donne certainement aux Ingénieurs des Ponts une plus-value exceptionnelle.



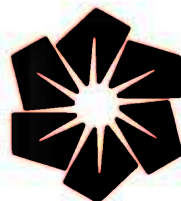
# “Aujourd’hui, la force d’une entreprise réside dans l’ouverture d’esprit des hommes qui y travaillent”

Dans la bataille économique, c’est la volonté d’échanger les idées, la solidarité qui permettent de s’imposer sur tous les marchés. Aujourd’hui, les hommes de la CGE, les hommes de ses filiales : Alcatel, Alstom, CEAC, CGE Distribution, CGEE Alstom, Laboratoires de Marcoussis, SAFT, Sogelerg, ...

Tous partagent une même passion : progresser ensemble aux quatre coins du monde.



Armet à gorge. Vers 1585.



GROUPE

**CGE**

*L'esprit de Conquête*

**“Rester au contact  
des réalités, tout en sachant  
dépasser le quotidien”**

# QUESTIONS A PIERRE SUARD

*PCM. LP : Vous êtes Président du premier groupe privé français, que pouvez-vous nous dire du management de la CGE et plus particulièrement d'ALCATEL et du rachat d'ITT, opération sûrement délicate ?*

P. S. : La CGE a une tradition de management décentralisé. Cela reste vrai plus que jamais aujourd'hui où l'efficacité de nos filiales passe par une large autonomie commerciale et de gestion. Chacune d'entre elle constitue un centre de profit dont l'objectif est arrêté, chaque année, en réunion de budget sur la base d'une concertation entre sa Direction Générale et celle de la CGE. Cette décentralisation va très loin puisqu'elle s'applique également à la trésorerie. Maîtres chez eux, nos dirigeants de filiales sont de véritables entrepreneurs. C'est-à-dire que personne au Siège du Groupe ne songe à s'approprier les succès qu'ils remportent mais à l'inverse, ils ne peuvent chercher à excuser d'éventuels faux pas par des directives venues d'en haut.

Entendons-nous bien, décentralisation ne signifie pas laxisme ou anarchie. Nous suivons très attentivement l'évolution de nos filiales et sommes très rigoureux sur le contrôle de gestion.

S'agissant d'ALCATEL NV, la société qui regroupe, depuis le début de 1987, sous le contrôle de la CGE, les activités de systèmes de communications déjà présentes dans le Groupe avec celles exercées par ITT, les mêmes principes sont appliqués. L'unité de métier appelle cependant un rôle plus important du Siège d'ALCATEL dans la définition de la stratégie générale, ainsi que dans des domaines plus ponctuels tels que les marchés d'exportation ou la politique de communication. Deux secteurs font, eux, l'objet d'une centralisation poussée : le financier et la recherche et le développement pour tirer le profit optimum du potentiel du Groupe dans ces domaines fondamentaux. Pour le reste, gestion courante, politique commerciale, gestion du personnel, etc... Les différentes filiales d'ALCATEL jouissent d'une large autonomie. Je dois ajouter que dans les fonctions centralisées que j'évoquais à l'instant, les avis et contraintes des filiales sont pris en compte, l'organe exécutif d'ALCATEL qui se réunit une fois par mois, comprenant les Présidents ou les Directeurs Généraux des principales sociétés européennes du Groupe.

Une telle structure n'est pas étrangère aux bons résultats enregistrés par ALCATEL NV dont le taux de marge nette du premier exercice de son existence a largement dépassé les prévisions pour atteindre 3,1 %.

*PCM. LP : Vous définissez-vous comme : un manager, un stratège, un leader, un financier, un gestionnaire... ? Quelles sont, selon vous, les qualités fondamentales du dirigeant ?*

**Pierre  
Suard  
Président  
de la  
Compagnie  
Générale  
d'électricité.**





## Un dirigeant de Société est un arbitre

P. S. : Au risque de vous paraître immodeste, je vous répondrai qu'il est nécessaire de réunir ces différentes caractéristiques. Mais ce serait une erreur d'incarner l'entreprise à travers le seul Président. Celui-ci doit savoir s'entourer des compétences requises pour être capable de prendre, au bon moment, les décisions qui s'imposent. A mes yeux, un dirigeant d'entreprise doit savoir écouter, ne pas s'enfermer dans une tour d'ivoire et donc rester au contact des réalités tout en sachant dépasser le quotidien pour mener une stratégie à moyen et long terme. Je dirais qu'un dirigeant de société est un arbitre... qui peut avoir son idée sur les règles du jeu.

*PCM. LP : Comment partagez-vous votre temps entre vos différentes activités : connaissance des dossiers (stratégie, finance) gestion des hommes, communication, disponibilité, politique commerciale... ?*

P. S. : Cette question est directement liée à la précédente, aussi serais-je tenté de vous répondre que ces tâches sont le lot de chaque instant de ma vie professionnelle. D'ailleurs, bien connaître un dossier, n'est-ce pas en mesurer à la fois les implications humaines, commerciales, financières et celles relatives à l'image de l'entreprise. Quant à la disponibilité, elle doit être totale, ce qui ne signi-

fie nullement qu'il ne faille pas, de temps à autre, se ménager des "paliers de décompression", ne serait-ce que pour prendre de l'altitude et faire la part des choses.

*PCM. LP : Est-ce que pour vous la gestion des ressources humaines est importante ? Comment la concevez-vous ? Quelle est votre politique de communication interne et externe ? Comment mobilisez-vous les agents de votre entreprise ?*

P. S. : C'est effectivement un élément très important. Dans un Groupe comme la CGE, la qualité et l'engagement des hommes constituent des éléments déterminants, car notre politique de décentralisation implique tout naturellement une grande délégation des pouvoirs, ce qui ne peut se concevoir qu'avec un encadrement de valeur et fortement motivé. Encore faut-il préparer l'avenir et être en mesure de détecter parmi les jeunes cadres ceux qui réunissent les talents susceptibles de faire d'eux de futurs dirigeants. C'est là un axe essentiel de notre politique de ressources humaines.

Pour ma part, je crois énormément à la vertu des carrières croisées Siège/Filiales. J'entends par là que les cadres du Siège doivent accepter de prendre des responsabilités dans les filiales pour se frotter aux réalités sur le terrain et qu'à l'inverse, les



- ÉCHANGES SIÈGE - TERRAIN -

cadres des filiales doivent pouvoir accéder à des positions importantes au Siège.

Cette démarche s'inscrit parfaitement dans le cadre de notre politique de communication interne qui vise à créer un véritable esprit de groupe sans pour autant gommer le sentiment d'appartenance aux filiales. Après tout, on peut à la fois nourrir un sentiment régional très fort comme moi qui suis Savoyard et développer un patriotisme national tout aussi ardent.

En matière de communication externe, nous nous efforçons de mettre en avant une image propre à la CGE sans nous approprier les succès de nos filiales. Cette image, nous la bâtissons autour des grandes valeurs communes à tout le Groupe : le savoir-faire financier, le potentiel humain, l'internationalisation, la haute technologie, l'aptitude à saisir les grandes opportunités sur nos marchés.

*PCM. LP : Comment voyez-vous votre capacité à l'exportation ?*

P. S. : La CGE réalise 60 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, au travers de plus de 1 000 filiales, réparties dans le monde entier, ce qui fait certainement d'elle, l'entreprise française la plus internationale. Cette caractéristique fait qu'en dehors des ventes de nos filiales étrangères nous exerçons notre vocation exportatrice non seulement à partir de la France, mais aussi de l'Allemagne, de la Belgique, de l'Espagne, des Etats-Unis et de beaucoup d'autres pays. Nos filiales françaises se montrent particulièrement actives, puisque leurs exportations ont progressé de 18 % l'année dernière pour atteindre 22,6 milliards de francs.

La capacité exportatrice du Groupe, se trouve renforcée par son internationalisation qui lui permet, particulièrement en télécommunications, d'adapter l'origine de son offre compte tenu du pays client, sur des critères politiques, économiques ou autres, voire à présenter plusieurs offres assorties de financements divers, en fonction de la nationalité des filiales concernées.

*PCM. LP : Votre formation d'Ingénieur des Ponts vous a-t-elle aidé à être le manager que vous êtes ? N'est-il pas trop difficile de passer d'une activité de monoproduit Câbles de Lyon à celle d'un Groupe très diversifié ?*

P. S. : J'ai beaucoup apprécié, dans la tradition des ingénieurs des Ponts, le goût des situations et responsabilités concrètes et proches des hommes. Cela m'a certainement aidé.

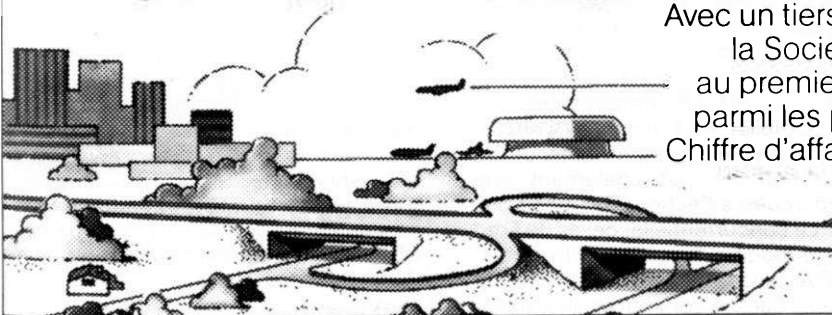
La seconde partie de votre question appelle deux remarques de ma part. Premièrement, je ne suis pas passé directement des Câbles de Lyon à la tête de la CGE, puisque entre temps j'ai occupé les fonctions de Directeur Général, puis de Vice-Président Directeur Général d'ALCATEL (avant la fusion avec ITT) pendant deux années aux cours desquelles j'ai eu à faire entrer dans les faits l'accord CGE-THOMSON. J'ajouterai qu'entré dans le Groupe CGE en 1973, j'y avais précédemment dirigé la SOGELERG, une filiale spécialisée dans l'ingénierie.

Mon expérience au sein du Groupe est donc polyvalente tant en ce qui concerne les produits et les activités — services et industrie — qu'en ce qui concerne l'importance des structures. Je connais donc le Groupe de l'intérieur ce qui m'est très utile aujourd'hui. Ma seconde remarque tient au fait qu'à un échelon moindre, il est vrai, mon action aux Câbles de Lyon qui n'est pas du tout une société monoproduit, les usages des câbles étant multiples et correspondant à des marchés très différents, s'est apparentée à celle que j'entends mener à la tête du Groupe CGE : internationalisation, obtention de la taille critique sur les marchés internationaux, amélioration de la rentabilité, organisation des filiales en centres de profit décentralisés... Une stratégie de management qui ne dépend nullement du type de société ou de produits.

Propos recueillis par  
Anne Bernard-Gely

**Notre politique de communication interne vise à créer un véritable esprit de groupe sans pour autant gommer le sentiment d'appartenance aux filiales.**

## POUR LES BATISSEURS DE DEMAIN.



Avec un tiers du marché national, la Société des Ciments Français se place au premier rang des producteurs français et parmi les plus grands cimentiers du monde. Chiffre d'affaires consolidé : 8 milliards de francs.

**SOCIÉTÉ  
DES CIMENTS  
FRANÇAIS**

Un équilibre difficile :

# CREER ET GERER

**L'**air du temps est un retour aux sains principes de gestion : serrer les prix de revient, être proche de ses clients, être attentif aux aspirations des hommes dans l'entreprise. Tout ceci est bien sûr souhaitable. Mais cela ne suffit pas. Plus grave, une focalisation exclusive de l'attention des dirigeants sur ces préoccupations risque de les éloigner de leur mission première : **créer de la valeur**. La responsabilité du chef d'entreprise est de faire cohabiter création de valeur, recherche d'avantages et efficacité opérationnelle.



**René Abate**  
**Directeur Associé - Gérant**  
**Boston Consulting Group**  
**PC 70**  
**Master of Business**  
**Administration de Harvard**  
**Business School.**  
**Entré au Boston**  
**Consulting Group**  
**en 1974, a été élu**  
**Vice-Président et Directeur**  
**Associé du Boston**  
**Consulting Group,**  
**Inc. en 1980, Senior**  
**Vice-Président en 1987.**  
**René Abate est également**  
**Gérant de Boston**  
**Consulting Groupe et Cie.**

Les entreprises n'existent, ne prospèrent et ne se développent que parce qu'elles créent de la valeur. Celle-ci s'exprime dans un service de performances supérieures, moins cher, ou répondant à un besoin nouveau. Dans un système économique concurrentiel, le profit est la résultante de cette création de valeur. Il est d'autant plus élevé que l'entreprise y réussit mieux que ses concurrents. Le succès d'une entreprise passe nécessairement par *trois conditions* :

- la création de la valeur pour le client,
- la construction d'un avantage concurrentiel,
- l'efficacité opérationnelle.

**Un triptyque : création de valeur, construction d'un avantage concurrentiel, efficacité opérationnelle.**

*L'efficacité opérationnelle sans avantage concurrentiel ne produit jamais de profit exceptionnel. La charge de la brigade légère à Sébastopol est un exemple fameux d'initiative et de courage auquel un avantage concurrentiel faisait cruellement défaut. Dans la sphère économique également, de nombreux échecs sont imputables à l'absence de stratégie plutôt qu'à une défaillance opérationnelle. C'est notamment le cas des entreprises qui se lancent à la poursuite d'opportunités sans construire un avantage concurrentiel.*

*Mais construire un avantage concurrentiel sans créer en permanence de valeur nouvelle est également une action vouée à l'échec. Des positions de force concurrentielle, celles de Ford avec le modèle T au début du siècle, de RCA dans la télévision couleur, de Siemens dans la commutation télépho-*

*nique, de Vélosolex dans les cyclomoteurs ou encore celles des magasins populaires ont été affaiblies par l'apparition de nouveaux produits ou services, de nouvelles technologies ou le génie marketing de leurs concurrents. Enfin, créer de la valeur pour ses clients sans construire un avantage concurrentiel ne permet pas plus de bâtir un succès durable. Freddy Laker a construit son entreprise sur une idée astucieuse, mais trop facilement imitable par ses concurrents, et notamment par les compagnies aériennes régulières.*

Dans le foisonnement des changements de notre environnement social, économique et concurrentiel, de nouveaux besoins émergent en permanence qui sont autant d'opportunités pour les entreprises de créer de la valeur. Le succès viendra récompenser ceux qui saisissent ces opportunités : c'est le *premier principe de base*. Mais la rentabilité restera médiocre ou transitoire si un avantage concurrentiel durable n'est pas simultanément construit. La stratégie est la gestion de l'avantage concurrentiel : c'est le *deuxième principe de base*. L'efficacité opérationnelle reste tout aussi essentielle qu'elle l'était hier. Mais elle ne peut remplacer à elle seule la création de valeur et la construction d'un avantage concurrentiel.

Le retour aux sains principes, l'efficacité à court terme, la recherche de solutions immédiates mises en œuvre sous la pression d'une situation de crise, ne doivent pas faire oublier l'essentiel : créer de la valeur et construire un avantage concurrentiel.

## Le rôle du chef d'entreprise

Le chef d'entreprise a pour responsabilité de promouvoir une attitude qui associe l'efficacité dans les opérations courantes et la création de valeur nouvelle. Mission impossible ? La première exige des *structures et des objectifs clairs*, encadrés par les talents de *gestionnaires*. La seconde nécessite une *remise en cause permanente* des perceptions et des compétences, animée par des *créateurs*. Mission difficile sans nul doute : l'équilibre est en effet instable. Les gestionnaires chassent les créateurs. Les créateurs dérangent les gestionnaires. Si l'une des deux cultures acquiert un léger avantage, elle se développe et devient dominante. Mission difficile mais essentielle... A qui d'autre peut-elle incomber sinon au chef d'entreprise ?

**M2I conseille depuis 1974 les Directions d'Entreprises Industrielles dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie. Parmi les principes de base qui inspirent sa démarche, M2I a fortement développé l'intégration de la stratégie et du marketing.**

# STRATEGIE ET MARKETING

**T**oute stratégie d'entreprise doit en effet répondre à une question majeure : comment faire mieux que ses concurrents ? Aujourd'hui les prouesses technologiques et les effets de taille ne sont plus des solutions universelles. Sur la plupart des métiers d'autres avantages concurrentiels sont à développer ; mieux comprendre le marché, mieux y répondre et s'adapter vite aux évolutions. La destabilisation des métiers industriels provoquée par l'effervescence technologique, l'internationalisation, le ralentissement de la croissance, la maturité des marchés... a détruit bien des certitudes stratégiques.

L'évidence apparente des grands concepts d'analyse stratégique a souvent occulté la nécessité d'une évaluation rigoureuse des enjeux et des risques liés aux marchés abordés. Le manque de rigueur est particulièrement critique dans la prise en compte des évolutions susceptibles de modifier les règles du jeu sur un métier donné : évolution des technologies, des comportements de clients, des modes de distribution, du jeu des acteurs...

Ces insuffisances sont dramatiques dans l'environnement actuel. Le marché s'est en effet affirmé comme un arbitre puissant des combats stratégiques. Ce que perçoit et ce qu'attend le marché des sociétés industrielles et de leur offre émerge comme un repère essentiel du pilotage stratégique. Ceci conduit les entreprises à redécouvrir un principe de bon sens : une stratégie réussit quand elle contribue d'abord à créer, développer, ou maintenir une clientèle et qu'elle assure la rentabilité de l'entreprise.



**Thierry Gaudard,  
Directeur Associé de M2I,  
Société  
de Conseil en Stratégie**

## Un indice particulièrement significatif de la performance de l'entreprise et la capacité à réagir vite.

La pression du marché est omniprésente et s'exerce sur tous les niveaux de l'entreprise. Les marchés ont mûri ; le nombre et le niveau des exigences vis-à-vis de l'offre sont élevés. Il ne suffit plus aujourd'hui d'avoir un avantage concurrentiel net et même durable pour réussir. Il faut aussi que l'entreprise soit perçue comme solide sur chacune des dimensions clés de son métier. Ainsi la stratégie ne peut plus se construire sans une vision experte de l'environnement et de ses exigences.

### Diffuser un état d'esprit marketing

Dans ce contexte l'apport du marketing à la stratégie est fondamental.

Au cours des années 80, l'application des concepts et des outils du marketing dans les entreprises industrielles a régulièrement progressé. L'adhésion des entreprises a crû avec la connaissance des bénéfices dus à la mise en œuvre de ces concepts.

Cependant la démarche générale reste encore prudente dans ce domaine. Rares sont les entreprises industrielles qui ont pris toute la mesure des possibilités réelles du marketing. Encore plus rares sont celles qui l'ont intégré dans leur comportement. En clair, nous sommes sur la voie, mais une bonne partie du chemin reste à parcourir.

La vocation essentielle du marketing industriel appliqué dans l'entreprise est en effet double :

1 - Adapter l'offre aux évolutions des marchés, des technologies et des concurrents.  
2 - Organiser le développement d'un réflexe client dans toute l'entreprise, pour mieux servir ses marchés et pour amener l'entreprise à apprendre de l'extérieur.

Cette vocation peut être exercée par une fonction déterminée, par exemple une direction de la stratégie et du marketing. Mais elle doit se traduire surtout par un état d'esprit diffusé dans l'ensemble de l'entreprise. Généraliser cet état d'esprit impose des efforts permanents et le soutien actif de la Direction Générale.

En particulier le rayonnement du marketing doit être significatif dans trois domaines au moins :

Recherche et développement, pour orienter les efforts consentis vers des réalisations visant à satisfaire les besoins réels du marché.

Production, pour intégrer les contraintes du

marché et de la compétitivité dans son organisation.

Commercial, pour augmenter l'efficacité et la productivité des moyens de commercialisation.

Dans ce contexte, l'apport du marketing doit se situer à plusieurs niveaux dans la démarche stratégique.

— Le marketing produit une analyse qualifiée de l'environnement.

— Le marketing audite et situe la position relative de l'entreprise dans son environnement.

— Le marketing contribue à traduire les options stratégiques en actions concrètes et chiffrables. Les décisions peuvent ainsi se prendre sur des bases fiables.

— Enfin au-delà des décisions stratégiques, le marketing définit les plans d'actions détaillés qui permettront à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés.

Mais au-delà de cette démarche, la diffusion d'un état d'esprit marketing favorise largement l'acquisition d'un autre avantage décisif : la capacité d'adaptation rapide aux évolutions de l'environnement.

### S'adapter très vite

Un indice particulièrement significatif de la performance de l'entreprise est sa capacité à réagir vite.

Par exemple, pouvoir livrer ses clients au bout d'un mois au lieu de quatre peut constituer un atout concurrentiel déterminant. Mais cette logique de souplesse et de rapidité ne se limite pas à l'organisation du processus de production.

Elle doit toucher tous les rouages de l'entreprise, le marketing en tête, et elle doit en imprégner la stratégie. La révolution du "juste à temps" commence à l'usine, mais elle ne s'y confine pas.

Dans des secteurs exigeants comme l'informatique, un retard d'un an sur une évolution du marché ne peut plus être rattrapé : les concurrents bénéficient déjà de baisses de coût sensibles, leur connaissance du marché est meilleure, leur marge de manœuvre concurrentielle plus importante...

Survivre sur ces marchés exige un effort de rapidité à tous les niveaux : analyse du marché, conception, achats, production, ventes.

Certains industriels, comme Honda au Japon, ont déjà mis en place une telle stra-

tégie. Dans tous les cas, la fonction marketing constitue un élément clé, notamment par son rôle de système d'information.

Ces entreprises sont capables de faire remonter quasi instantanément les éléments d'information relatifs au marché et aux concurrents. Elles peuvent tester un produit en l'améliorant très vite, quelquefois de jour en jour.

L'incidence de cette rapidité d'action dépasse largement l'aspect organisationnel et son impact sur la position concurrentielle est intégré au niveau de la réflexion stratégique de l'entreprise.

### De nouvelles règles

Après la vogue de la planification stratégique des années 70, la démarche stratégique retrouve, grâce au marketing trois qualités essentielles : l'ancrage dans le réel, la continuité, la capacité d'adaptation et d'anticipation.

• L'ancrage dans le réel est obtenu par l'intégration de données de marché concrètes et validées. Les choix stratégiques sont toujours risqués. Mais le marketing contribue réellement à réduire cette incertitude.

• La continuité entre analyse, décisions et actions de mise en œuvre est déterminante. Le marketing constitue un trait d'union entre ces trois étapes et il contribue à rendre le processus continu.

• Dans un environnement concurrentiel en évolution rapide l'esprit marketing doit être dynamique et le moteur opérationnel de la démarche stratégique.

Dans ce contexte, il nous semble qu'un manager doit avoir aujourd'hui au moins les quatre traits de caractère suivants :

• Une capacité d'écoute forte étant aussi bien orientée vers l'extérieur de l'entreprise (marché, partenaires) que vers son personnel et ses actionnaires.

• Un esprit de synthèse et de décision pour arbitrer des choix cruciaux entre :

- ce que l'entreprise peut faire
- ce qu'elle sait faire
- ce qu'elle veut faire
- ce que le marché\* impose

• La facilité de communiquer et de motiver l'entreprise et ses partenaires sur une stratégie, un projet d'entreprise et un état d'esprit commun.

• Une aptitude à évoluer et à changer pour s'adapter vite aux nouvelles règles de métier et de ses marchés.

\* Clients, prospects, concurrents et prescripteurs.



# LES QUALITES DU MANAGER EUROPEEN

**Q**uel est le profil du cadre international ? Eternelle question qui relève du Casse-Tête Chinois, que se posent entre autres entreprises, les "Multinationales" et les Internationales. Vous avez dit cadre international ou cadre européen ? Qui peut le plus peut le moins.

Bien avant 1992, il faut déjà dépasser les frontières de "l'Europhonie"... alors que celle-ci n'existe pas encore : pas de langue fédératrice européenne, les structures culturelles ou mentales restent nationales dans leur configuration. En France, le profil reste étrangement tricolore. L'échéance européenne est un défi non seulement à la formation, à la gestion mais aussi à la qualité dans le choix des Hommes. Alors, quels sont les critères possibles du Manager Européen dans un monde où on assiste à une informatisation générale des informations, à une guerre des marchés que se livrent les entreprises internationales au niveau planétaire ?

**Jean-Paul  
Menassier**

**46 ans. Diplômé de Sciences Humaines, Jean-Paul Menassier a acquis successivement son expérience à la Société ITT-Claude comme Adjoint au Chef du Personnel, puis à PA Conseil de Direction comme consultant chargé des recrutements internationaux pendant 5 ans, puis à Eurequip en qualité de Directeur du Département Recrutement, responsable des opérations de recrutement dans le cadre des contrats de Transfert de Technologie. Depuis 1982, Jean-Paul Menassier est Directeur de Sélé-Cegos, Cabinet conseil en recrutement de cadres du Groupe Cegos-Idet.**



## La connaissance de 2 langues étrangères

(allemand, anglais, espagnol, italien) parfaitement maîtrisées. Il faut sortir de l'hexagone, pénétrer dans les systèmes culturels, c'est le critère de la polyvalence culturelle qui est aussi celui de l'humilité et de la relativité. Cela ne s'apprend pas à l'école mais l'école peut favoriser des stages de longue durée qui constituent le support de préparation privilégié à une ouverture sur les problèmes mondiaux. De préférence, des stages dans des pays qui ne sont pas de culture française, de préférence des écoles qui cultivent l'ouverture internationale (formes, communication étudiants étrangers...) et qui valorisent le laboratoire des langues.

## L'interdépendance des Technologies

Le candidat à l'Europe n'est pas un spécialiste francophone en informatique ou en RdM. Son savoir intègre l'informatique, la

technologie..., il maîtrise, sans être un expert, au moins 2 domaines scientifiques (ex : informatique et télécommunication, mécanique et électronique...). On revient une fois encore à la polyvalence culturelle, critère vital d'adaptabilité et de réactivité aux situations.

## La mobilité familiale

Le manager européen est un homme ou une femme qui doit compter avec son conjoint. La femme qu'il épouse a-t-elle un profil potentiel d'Européenne ou d'internationale ? Parle-t-elle plusieurs langues ? A-t-elle baigné dans un milieu d'ouverture internationale ? Est-elle culturellement polyvalente ? Peut-elle se remettre en question ?

## Beaucoup d'hommes puisent la source de leur énergie dans la structure familiale.



L'homme européen est prêt à changer de lieux de séjours, de résidences principales. Son patrimoine immobilier ne constitue pas un obstacle à la mobilité familiale. Il est prêt à accepter les exigences d'autres communautés et à tisser des liens affectifs sans perdre son identité. Cette mobilité constitue un critère précieux de gestion car beaucoup d'hommes puisent la source de leur énergie et renouelle cette énergie dans le creuset de sa structure familiale réduite à sa simple expression. Il ne s'agit pas alors qu'un transfert géographique compromette l'équilibre de cette unité.

## La connaissance de soi

comprend la capacité à se définir des comportements prévisibles, à se remettre en cause au delà des systèmes de valeur des hommes. Une fois de plus, c'est développer une forme d'humilité acquise par le jeu des expériences vécues avec les autres dans le monde.

On peut multiplier les critères, analyse dans tous les sens. Si on devait réduire ces critères à 3, ce serait celui de la Culture Générale, celui de la Motivation, celui de la Personnalité. Tout ceci peut aisément se construire par les moyens de la formation ou les structures de l'école.

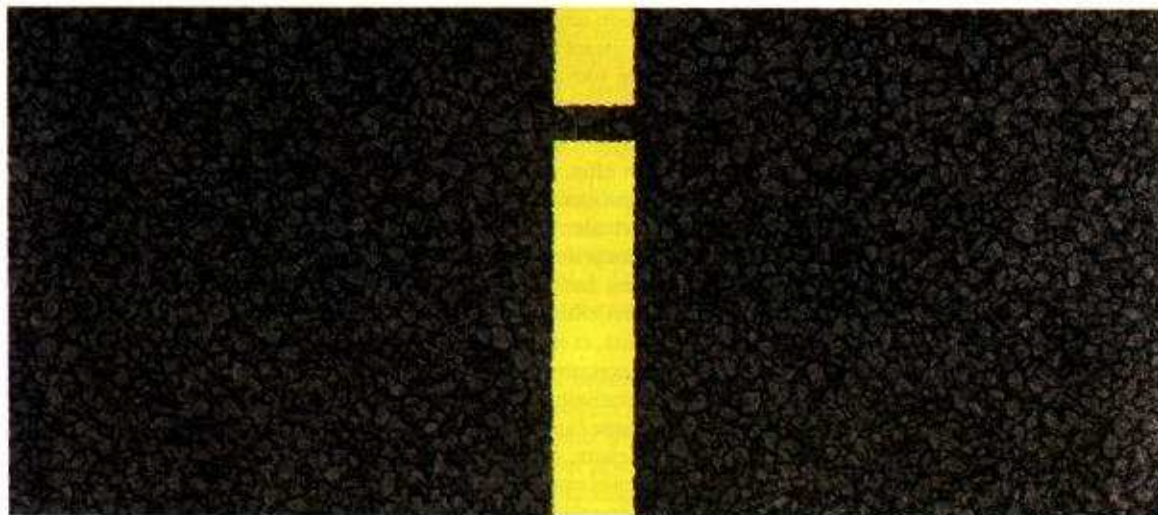
Toutefois, il peut y avoir un grand paradoxe : peu d'enseignants pensent ne pas être prêts car eux-mêmes localisés dans leur enseignement spécifique. Ouvrir aux autres signifie aussi ouvrir à soi...

## La capacité de manager liée au sens de la responsabilité sociale

Comme le signifie "Manager", c'est celui qui conduit, oriente, dirige, offre une vision, un projet à une équipe. C'est celui qui possède des qualités pédagogiques, qui sait adapter son langage aux situations, c'est celui qui procède au choix des Hommes de son équipe.

C'est l'homme qui a intégré les objectifs de son projet à la culture de son environnement. Cela s'apprend-il ? C'est un apprentissage du doute, de l'observation qui relève du défi et qui met en œuvre des dimensions de personnalité profondément humaines.

# AMBITION, MOTIVATION, RIGUEUR, EFFICACITE : NE DITES PAS QUE NOUS N'AVONS PAS MIS LES POINTS SUR LES I



MEDIA-SYSTEM



Ambitieux, motivés, rigoureux, efficaces, des qualités à l'image de Screg Routes, leader en France des constructeurs routiers.

Et il en faut pour assurer la qualité totale, développer de nouveaux produits, de nouvelles technologies, se battre mètre après mètre, par

tous les temps.

Etre ingénieur chez Screg Routes c'est vivre de nombreuses opportunités avec passion, accéder rapidement à d'importantes responsabilités, bénéficier d'une formation pluridisciplinaire sur 5 ans au management. La route ? un terrain d'action pour

les jeunes diplômés ambitieux, motivés, rigoureux.

Gérard Esnault, Directeur des Ressources Humaines, Screg Routes et Travaux Publics, Challenger, 1 avenue Eugène Freyssinet Guyancourt, 78062 St Quentin-en-Yvelines Cedex.

---

FAISONS ROUTE ENSEMBLE

---

# DE PHARAON A LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

**D**ans la Genèse, la Bible nous raconte l'histoire de Joseph qui fut probablement le premier conseiller en stratégie économique de l'histoire humaine ; cette histoire retrace fidèlement, à une transposition près, les séquences d'une intervention d'un consultant dans une entreprise.

Pharaon, inquiet de l'avenir de son pays, à la suite d'un songe et mis au courant des compétences de Joseph le fit appeler. Pharaon lui raconte alors un rêve prémonitoire où "sept vaches grasses de chair et belles d'aspect (1) (...) pâturent dans les jones" puis sont dévorées "par sept autres vaches efflanquées, très laides d'aspect et maigres de chair telles qu'on en a jamais vu d'aussi laides dans tout le pays d'Egypte". C'est alors que Joseph interprète le rêve et prophétise que "viennent sept années où il y aura grande abondance dans tout le pays de l'Egypte, puis leur succéderont sept années de famine qui feront oublier toute l'abondance dans le pays".

Joseph recommande alors "Que (...) Pharaon dicerne un homme intelligent et sage et qu'il l'établisse sur le pays d'Egypte, que Pharaon agisse (...) il imposera au cinquième le Pays d'Egypte pendant les sept années d'abondance, (...). Ces vivres serviront de réserve au pays pour les sept années de famine (...) et le pays ne sera pas exterminé par la famine". Joseph sut convaincre car la bible apporte que : "Le discours plut à Pharaon et à ses officiers".

Dans sa structure, l'histoire de Joseph est semblable à celle de beaucoup d'interventions de conseil en stratégie dans les entreprises. Les principales différences portent sur le fait que l'Egypte est un pays et non une société (est-ce si différent ?) et dans les techniques utilisées.

## **L'** émergence du conseil en stratégie

*Si l'idée d'utiliser des conseils en stratégie est, on l'a vu, ancienne, leur utilisation dans les entre-*

*prises françaises remonte au début des années 1970 et coïncide avec une évolution profonde de l'organisation du travail au sein des états-majors des entreprises.*

Celle-ci s'est réalisée sous la pression de l'augmentation des tâches des dirigeants, de la complexité croissante du monde économique, et de la nécessité (devenue vitale avec la crise économique) d'améliorer le rapport performance/coût des structures de direction générale de l'entreprise.

En effet, lorsqu'auparavant le dirigeant d'entreprise exerçait seul les prérogatives de concevoir, formuler et mettre en œuvre la stratégie de son entreprise, les règles du jeu du marché étaient simples. Les ventes de tous les produits étaient structurellement croissantes, les marchés étaient nationaux, et relativement uniformes et bien identifiés, la concurrence était canalisée par une forme de corporatisme plus ou moins rampant et un protectionnisme explicite ou implicite puissant, les rapports sociaux, qui pouvaient être durs, n'en étaient pas moins canalisés par des syndicats puissants et une hiérarchie rigide. Les taux de change étaient fixés par Bretton Woods, le loyer réel de l'argent faible et le contrôle du capital stable, bref les règles semblaient permanentes et simples.

*Aujourd'hui, rien n'est plus permanent, le dirigeant est confronté à des successions de ruptures dans les règles du jeu de la compétition. Il est plus fréquemment sollicité par sa clientèle, ses collaborateurs, et la multitude des intervenants extérieurs : son rôle est devenu celui d'un négociateur et d'un coordinateur.*

La première réaction à cette évolution de l'environnement a été d'augmenter les structures de l'entreprise (service économique, service planification à long terme...). Mais rapidement cette

(1) Toutes ces citations et les suivantes sont extraites de la Bible, GENESE 41 1-46.

**Raoul de Saint Venant, X73, ENPC 78. Après avoir assuré la responsabilité de travaux en macro-économie et en prospective technologique au BIPE, il a pris en charge le marketing et le développement d'une filiale de la CGE. Il est aujourd'hui manager au bureau de Paris du Cabinet BRAXTON associés.**



réponse est apparue non adaptée à cause de son efficacité discutable. En effet, disposer en permanence de toutes les compétences nécessaires coûte cher. En outre, on a constaté une tendance à la déqualification de ces services, à l'usure rapide de leur audience auprès des autres services opérationnels, et enfin que cette structure était plus que d'autres soumise à la loi affirmant que toute structure administrative cherche d'autant plus à se développer qu'elle est inutile. L'échec relatif de cette solution a conduit à une solution mixte où l'on demande à des intervenants extérieurs d'aider à préparer les décisions stratégiques.

Mais ce recours ne se réalise que progressivement et avec beaucoup d'hésitation car nécessite une profonde transformation des mentalités au sein de l'entreprise. Effectivement, ouvrir à des personnes étrangères un domaine aussi sensible que la stratégie ne va pas de soi, mais le plus contraignant est que *cela impose aussi, à l'ensemble des dirigeants, d'apprendre à travailler avec des consultants* : comment les sélectionner, combien les payer, comment les pousser à l'intérieur de l'entreprise, jusqu'à quel niveau leur déléguer les responsabilités... En bref, comment en tirer le bénéfice maximum. Nous avons constaté, dans ce domaine, que les Japonais étaient les meilleurs (encore une fois), puis venaient les Anglo-Saxons et, loin derrière, les hommes d'affaires latins.

### **Q**uand et dans quel but faire de la stratégie

Une coopération s'établit donc de plus en plus entre le dirigeant et le conseil. Mais à quelle occasion doit-elle s'établir ?

Kissinger dans son livre "The troubled partnership" donne une réponse remarquable et d'une grande universalité : "Au cours de l'histoire des sociétés et des organismes internationaux, il vient un temps où l'on se demande si toutes les possibilités inhérentes à leur structure ont été épuisées. A ce moment, les symptômes sont confondus avec les causes, la résolution des problèmes de tous les jours distraît l'attention de la recherche des causes profondes. On ne réagit plus aux événements en fonction d'une vision du futur : le présent devient obsédant. Quelle qu'impressionnante qu'une telle structure puisse encore paraître de l'extérieur, son zénith est dépassé, sa rigidité va s'accroissant. Avec le temps, elle deviendra archaïque".

Ce problème, dès qu'il est formulé ou même senti, est celui auquel doit faire face le dirigeant dans l'acceptation la plus large de ce qu'est la stratégie d'entreprise.

Le but des premiers entretiens avec le conseil en stratégie est d'analyser le problème stratégique

perçu en terme large pour le formuler en questions plus pragmatiques et opérationnelles : "dans quel marché l'entreprise doit-elle se développer ?", ou plus généralement : "comment l'entreprise, dans l'ensemble de ses fonctions, doit-elle se projeter dans l'avenir et parier sur cet avenir ?". Les réponses à ces questions conduisent ultérieurement à celles d'acquisition, de politique industrielle, commerciale, de recherche et développement et aux politiques de tarification.

Aujourd'hui, le champ des interventions dépasse la "pure stratégie" auxquelles se confinaient les conseils de la fin des années 1960. L'intervention se limitait alors à définir les entreprises dans lesquelles il fallait investir ou désinvestir (portfolio matrix) ou à donner des objectifs de marge (effet d'expérience). Très rapidement, les questions se sont élargies, en particulier grâce à l'amélioration des systèmes d'information internes et externes qui a permis de prendre en compte la réalité opérationnelle commerciale et industrielle. Les recommandations portent aujourd'hui, par exemple, sur la localisation internationale des implantations industrielles puis les stratégies de regroupement ou délocalisation des activités (comment optimiser le partage d'expérience), les stratégies de positionnement de l'offre objective et d'image, etc...

Cette extension considérable du champ de compétences du consultant en stratégie renforce la spécificité du métier de stratégeste et justifie la politique de spécialisation telle que l'ont adoptée des cabinets comme BRAXTON.

Mais aujourd'hui comme hier, la démarche de réflexion est forcément une démarche dite "top bottom" où les choix stratégiques sont faits à un niveau relativement général, puis dans une suite de confrontations successives à une réalité de plus en plus opérationnelle et ainsi permettent de déboucher sur des décisions opérationnelles qualifiées de "mise en œuvre".

### **N**écessité de la spécialisation en stratégie

*La pratique de la stratégie est, en effet, trop vaste et trop exigeante pour être développée conjointement avec d'autres activités de conseil au sein d'une même équipe (organisation, système de communication, recrutement).*

Cette pratique doit viser à fournir un service suivant trois composantes appelées les 3C (Conseil, Conviction, Communication) :

**Mais aujourd'hui comme hier, La démarche de réflexion est forcément une démarche dite "top bottom" où les choix stratégiques sont faits à un niveau relativement général, puis dans une suite de confrontations successives à une réalité de plus en plus opérationnelle et ainsi permettent de déboucher sur des décisions opérationnelles qualifiées de "mise en œuvre".**



## Il est aujourd'hui nécessaire de pouvoir offrir aux entreprises une prestation complète qui couvre l'ensemble de la filière décisionnelle de la formalisation de la stratégie à la mise en œuvre.

— Un bon *conseil* (c'est-à-dire des recommandations performantes). Il s'agit là d'abord de se démarquer des phénomènes de modes qui mobilisent, curieusement, l'ensemble des décideurs Français (la mode hier a été de se spécialiser sur le haut de gamme pour résister aux importations japonaises, puis encore de trouver une bonne petite "niche" bien rentable et aujourd'hui tout le monde veut avoir "la taille critique"). Et la seule manière de le faire, c'est de conduire une analyse rigoureuse de ce qui, structurellement, régit les facteurs de succès de l'entreprise, de son positionnement sur ces facteurs de succès, et enfin de ne pas se laisser distraire par ce que les météorologistes appellent "l'effet papillon" c'est-à-dire par des phénomènes mineurs qui ont eu, dans des circonstances particulières, un effet important sans que cela ne puisse former raisonnablement le point d'appui d'un mouvement stratégique.

— La *conviction* des responsables. Il est effectivement inutile de formuler une stratégie aussi géniale soit-elle si elle n'entraîne pas l'adhésion des responsables qui auront la responsabilité de la mettre en œuvre ou de la gérer. Atteindre cet objectif nécessite l'existence d'un bon climat de confiance et, dans l'Europe continentale plus que dans les pays anglo-saxons, d'une bonne maîtrise des techniques de réunion de groupes (analyse de la valeur, de l'offre et de la demande, séminaire de synthèse, etc...).

— Des idées *communicables* pour entraîner l'ensemble de l'entreprise, mais aussi les banquiers, les actionnaires, et même la clientèle. Pour réussir ce niveau de service, les techniques de représentations synthétiques puissantes sont essentielles. La qualité de ce travail est liée à la possibilité de consacrer à cet objectif un effort presque aussi important que la réflexion stratégique elle-même.

On le voit, la pratique de la stratégie est une matière en pleine évolution avec des développements dont les plus récents ont porté sur :

— Les techniques d'analyse de la demande du client. Il s'agit d'un domaine où de larges avancées ont été réalisées fondées sur des outils statistiques puissants qui sont, depuis peu, disponibles sur micro-ordinateur.

— Les concepts de valeur d'une entreprise pour les actionnaires qui mettent en lumière certaines

divergences entre ce qui est bon pour le management d'une entreprise et ce qui est bon pour l'actionnaire.

— L'approfondissement et de la compréhension de l'effet d'expérience et du partage d'expérience, en particulier dans des industries mûres.

— Les techniques d'évaluation de la valeur d'opportunité d'une entreprise dans le cadre d'une acquisition.

### **E**t la mise en œuvre ?

Avec la nécessité de la spécialisation en réflexion stratégique, liée à une demande pressante de la part des entreprises pour une prestation de haut niveau, *se développe parallèlement une autre nécessité qui est celle de pouvoir offrir aux entreprises une prestation complète qui couvre l'ensemble de la filière décisionnelle* de l'amont (la formalisation de la stratégie), à l'aval (la mise en œuvre finale).

Dans ce domaine, il faut citer Bain and Co qui propose une prestation clef en main s'engageant à des résultats mais moyennant la prise en charge de l'ensemble du management (*shadow management*), avec une équipe non spécialisée. Plus récemment, Braxton et Touche Ross, après leur association, visent la même prestation complète grâce à la complémentarité de Braxton, spécialisé en formulation de stratégie, et de Touche Ross, spécialisé dans la mise en œuvre de stratégie et dans un esprit de symbiose avec le client, c'est-à-dire visant à renforcer le management.

Ce vaste et rapide panorama de l'évolution de la demande et de l'offre en conseil en stratégie devrait permettre de mieux comprendre la nature de l'activité de conseil en stratégie et, je l'espère, convaincre que ce marché se développe suivant les trois directions :

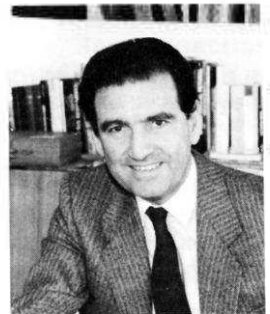
— Le recours au conseil en stratégie est une nécessité pour l'entreprise.

— La spécialisation est nécessaire pour garantir le meilleur niveau de qualité de service.

— Mais ces spécialistes, pour garantir l'achèvement de leur mission, doivent réaliser un maillage des meilleurs spécialistes en stratégie avec les meilleurs spécialistes en mise en œuvre.

# LE NOUVEAU MANAGEMENT : NON A L'HEXAGONE DE LA MORT

**L**orsque Jacques Delors a fait chiffrer le coût de la non-Europe, on a pu mesurer les milliards d'écus gaspillés en pure perte par les Européens, rançon de leur balkanisation extrême. Pour un espace économique donné, ce qui grève la compétitivité, c'est la multiplicité des frontières internes. Les frontières créent les ruptures de charge, augmentent les délais de livraison, favorisent l'hétérogénéité des normes et des règles, l'incompréhension entre les cultures, entre les langues, les doublons, chaque territoire voulant assurer, à l'abri de sa frontière, son autarcie. La frontière suscite le péage. De tous les germes de mort économique, c'est le pire. Convaincus de cette évidence, les dirigeants européens ont voulu hâter la fin des frontières pour que l'espace économique de la CEE puisse en 1993 être totalement ouvert, seule chance pour lui — en chassant sa "non-Europe", "son Europe fantôme" — d'accéder à un niveau mondial de compétitivité. Volens nolens, nous autres Français savons bien qu'il nous faudra aussi lever les frontières de notre hexagone : mais chaque responsable est beaucoup moins conscient de ce que son entreprise est enserrée dans un hexagone de frontières qui la condamne. Le nouveau management, c'est précisément l'art et la manière de lever ces six frontières là.



**Hervé Serieyx**

**Président Directeur Général  
de la Société de Conseil Eurequip  
(succédant à Christian Beullac,  
brutalement décédé), de ses filiales  
GMV Conseil et Eurequip Italie.  
Autres responsabilités actuelles :  
Depuis mai 1988 :  
Administrateur de l'Afcerq Ouest  
Depuis mai 1987 :  
Président du Conseil d'Administration  
de l'Institut Régional d'Administration  
(IRA) de Lille.**

## Frontière entre l'entreprise et son marché

Elle est révolue l'époque où une entreprise fabriquait et vendait un produit sous prétexte qu'elle savait le faire et l'avait toujours fait. L'entreprise autocentrée, amoureuse de ses procédés, de ses techniques, de son esprit maison, de son glorieux passé et de ses certitudes, l'entreprise "cocorico" qui croit que les clients l'attendent n'a plus une once de chance de survie. Au cœur d'une bataille mondiale dans laquelle les consommateurs ont dorénavant l'embarras du choix face à une offre multipliée, c'est le client qui dirige : il faut le faire entrer à plein bord dans l'entreprise pour qu'il y vivifie l'activité de tous, de la vente au bureau d'étude : les indicateurs de Qualité, les systèmes de vigie ou les "clubs d'utilisateurs" sont autant de manières diversifiées de lever la frontière entre l'entreprise et ses clients, actuels ou potentiels.

## Frontière entre l'entreprise

## et les autres acteurs externes

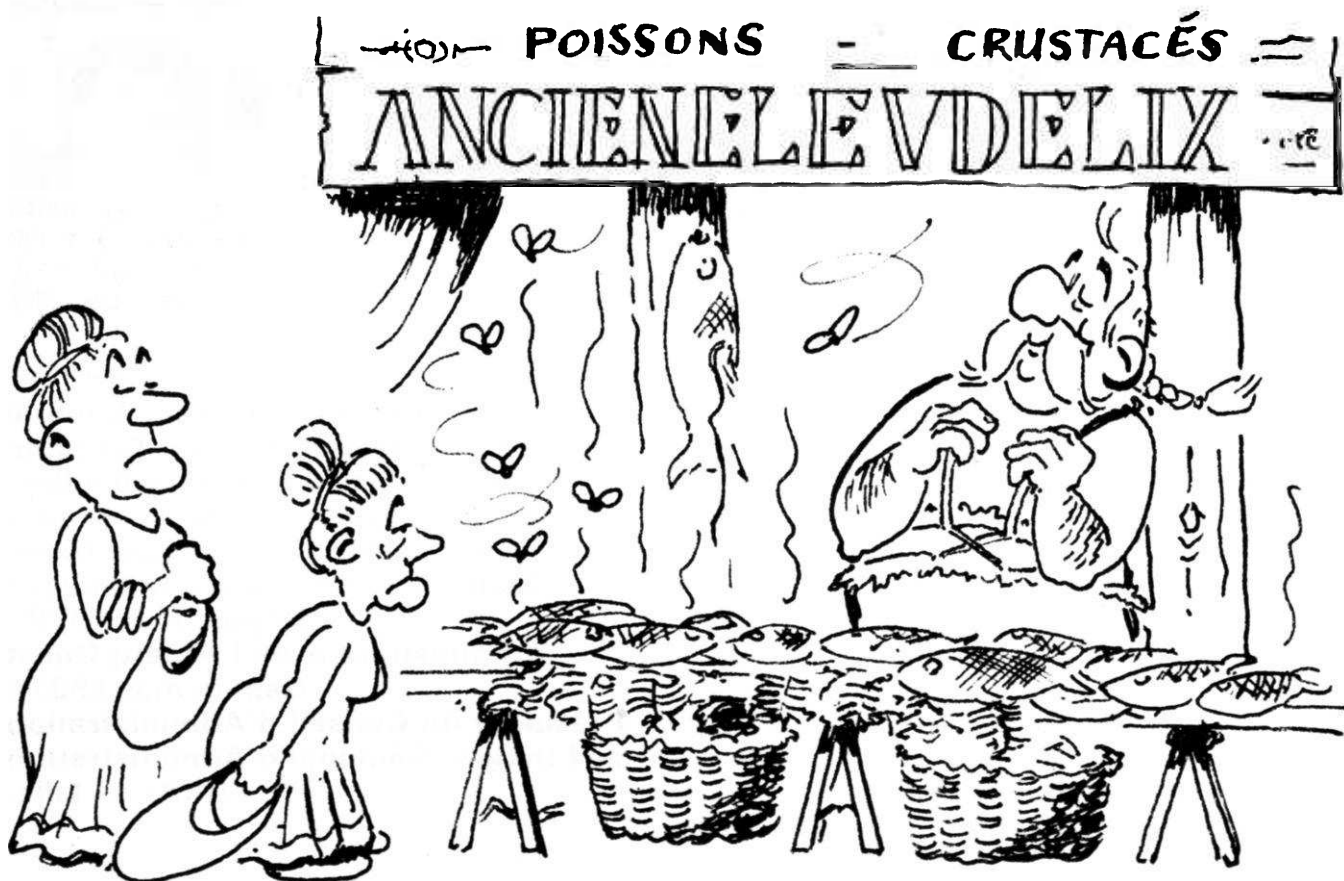
La multiplication des alliances le prouve, on ne peut plus gagner tout seul. Les OPA hostiles sont sans doute une erreur : non seulement elles coûtent parfois cher mais le personnel de l'entreprise arraisonnée traîne souvent les pieds, avant d'accorder sa confiance au nouvel employeur et de manifester cette ardeur au travail qui seule donne la vraie compétitivité. Pourtant si contestable économiquement soit cette pratique, qu'évitent pour ces raisons les Japonais, elle a au moins le mérite de rappeler qu'il faut dorénavant s'unir pour réussir ; l'OPA, c'est une sorte de mariage forcé. On peut faire mieux ; et toutes les formes de maillages permettent aujourd'hui divers types d'alliances souples entre concurrents, entre complémentaires, entre donneurs d'ordre et fournisseurs, avec des centres techniques, des universités et même — pour la formation — avec l'Education Nationale et leurs très performants GRETA.

Le maillage, c'est-à-dire la mise en commun de ressources et l'établissement de relations contractuelles pour faire plus à

plusieurs qu'il s'agisse d'alliances stratégiques ou de contrats d'assurance qualité, sera certainement l'un des domaines dans lequel le management sera le plus créatif d'ici la fin du siècle.

## Frontière entre les fonctions et les services

Quoi de plus tragiquement ridicule et de plus économiquement coûteux que ces services, ou ces départements qui fonctionnent en circuit fermé, comme autant de territoires isolés les uns des autres ! On connaît des grandes entreprises qui pourraient apparemment se passer quelques mois de clients tant l'abondance des conflits de frontières entre Directeurs, justifiant notes de services, réunions et arbitrages au sommet, mobilise toute l'énergie de cadres sur occupés qui sabordent ainsi, en toute conscience, le bateau qu'ils sont censés piloter. Une certaine conception nombrilique du contrôle de gestion n'a pas peu contribué à cette dégradation : il encourage le chef de service à considérer qu'il doit optimiser le fonctionnement de son service, ce qui est naturel-



- LA FIN DES CLIENTÈLES CAPTIVES -

lement une aberration économique : "un service est au service" et son efficacité ne s'apprécie qu'en mesurant la conformité de la prestation qu'il fournit à ce qu'en attendaient les services clients.

Abolir les frontières entre services et entre fonctions, c'est précisément la révolution copernicienne du management que permet la démarche de la Qualité totale (ou celle du "just in time") grâce à laquelle, une structure constituée *anatomiquement* de services verticaux, isolés les uns des autres (les Etudes, le Marketing, les Achats...) va fonctionner *physiologiquement* d'une façon transversale, en établissant entre les services, des relations clients-fournisseurs. On sait qu'en gommant ainsi leurs frontières internes, les industriels japonais ont su, les premiers, économiser de 8 à 15 % de valeur ajoutée, prenant de la sorte, une avance souvent décisive sur ceux de leurs concurrents occidentaux qui n'avaient pas encore adopté le TQC.

## Frontière entre les niveaux de responsabilité

Confrontés, sur un marché mondial, à la nécessité d'améliorer toujours la qualité des prestations en abaissant toujours leurs coûts, c'est-à-dire de faire toujours plus preuve de créativité, nous ne pouvons plus nous contenter de réduire le personnel à ce que nous en attendons en faisant l'impasse sur tout ce qu'il pourrait donner. Il n'est plus tolérable que des femmes et des hommes, intelligents jusqu'à 9 heures du matin et de nouveau à partir de 5 heures du soir, en soient réduits à une fonction instrumentale — remplir un imprimé ou faire tourner une pompe — durant les huit heures de leur vie de travail. L'entreprise ne peut plus se payer le luxe de ce gâchis ! L'entreprise pyramidale : en haut ceux qui pensent, en bas ceux qui vivent, constitue un contresens économique que nous n'avons plus les moyens de nous offrir. La diffusion des responsabilités dans l'entreprise polycellulaire, chère à Hubert Landier (1) est d'autant plus urgente que les outils de l'informatique, de la télématique à la micro-informatique, ne trouvent leur pleine efficacité que dans une organisation réticulaire où le pouvoir est finement réparti et où les centres de décisions sont disséminés de telle sorte qu'ils soient les plus proches possible du terrain.

## Frontière entre les personnes

L'individualisme s'il est affirmation de sa liberté ou expression de sa différence peut favoriser la création et enrichir le tissu social : des personnes autonomes et solidaires sont plus efficaces que des troupeaux de moutons. Quand l'individualisme est défense de son pré-carré, il engendre agressivité et solitude ; et la collectivité en paye le prix. La peur d'être envahi sur son périmètre personnel, la peur de n'être pas reconnu, la peur de ne pas savoir faire, de n'être pas compétent, la peur d'être trompé, la peur, très française, d'être ridicule, la peur de perdre son emploi, toutes ces peurs ont longtemps fait du salarié français l'un des plus inhibés du monde : il travaille dans son coin. Depuis quelques années cependant, le management participatif — du Projet d'entreprises aux cercles de Qualité — manifeste qu'il peut conjurer ses peurs et, en acceptant de rencontrer ses pairs dans une activité partenariale, qu'il sait atteindre une efficacité que les travailleurs de beaucoup d'autres pays pourraient lui envier.

## Frontières entre le cerveau gauche et le cerveau droit

Un système éducatif, comme le nôtre, qui privilégie, au-delà de toute sagesse, l'abstraction sur la vie concrète, fabrique automatiquement des élites déséquilibrées : des grosses têtes à cerveaux gauches hypertrophiés : oui aux chaînes causales, non à l'intuition, oui à ce que l'on comprend, non à ce que l'on ressent, oui aux sciences de la matière, non aux sciences de la vie ; vive l'objectif, haro sur le subjectif ; la mathématique est plus importante que la poésie et la raison mène plus loin que l'amour.

Pour l'Europe, à bas les frontières ! Celles de notre hexagone français bien sûr, mais aussi celles de chacune de nos entreprises, corsetées dans leur propre hexagone mortel qui les empêchent de respirer avec le monde. Dans une économie de plus en plus mondialisée, la victoire suppose des flux rapides, et donc moins coûteux, des potentiels libérés, des bouchons qui sautent (statuts, rentes de situation, monopoles), des barrières qui cèdent (accès au savoir, au pouvoir, à l'avoir mais aussi au droit d'être) et le nouveau management devient tout simplement l'art de dynamiser les frontières.

(1) *L'entreprise polycellulaire*, Hubert Landier, EME 1988

**Au moment où Foster nous annonce dans "Innovation" que l'avantage est à l'attaquant, à celui qui a une intuition d'avance ; au moment où Peters dans le "chaos de l'excellence" ou Waterman dans "the Renewal factor" rappellent l'un et l'autre ce lieu commun : plus une bataille est dure plus c'est l'imagination qui fait la différence ; au moment où les Japonais, avec la démarche Kanzen, ou celle des "soft sciences groups", cherchent à libérer les forces de création intuitive d'un personnel qui n'en déborde pas, il est urgent que les dirigeants français, trop souvent sélectionnés sur leur capacités mathématique ou sur leur aptitude à analyser toute réalité en deux parties, trois sous-parties, sachent reconnaître leurs graves lacunes et libérer le cerveau droit de leurs collaborateurs ! La performance de leur entreprise en dépend. Les Skunks du "Prix de l'excellence" et les Intrapreneurs de Pinchott sont du même bois ! Ils savent à la fois penser et agir, plonger et nager, risquer et gérer, aimer et compter, marier la folie du rêve et la rigueur du contrôle de gestion.**

Une démarche globale de management dans le secteur public :

# LE PROJET DE L'EQUIPEMENT



**Serge  
Vallemont  
PC 75  
Directeur  
du Personnel  
Ministère  
de  
l'Équipement  
et  
du Logement.**

**L**a revue PCM-Le Pont consacrant ce numéro au management, c'est pour moi l'occasion de témoigner dans ces colonnes de l'engagement de toute l'administration de l'Équipement dans une véritable entreprise de modernisation et de souligner la place déterminante prise par ses cadres dirigeants — notamment les Ingénieurs des Ponts et Chaussées — dans le processus. J'ajoute que ce témoignage vient fort opportunément au moment où le bilan des actions engagées depuis trois ans permet au Ministère de l'Équipement de se positionner comme ministère pilote et de constituer au sein de la Fonction Publique une référence en matière de management. J'emprunterai à Philippe Hermel (1) la définition du management pour le considérer dans les lignes qui vont suivre dans son sens global à savoir :

— "ensemble de démarches, méthodes et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, "contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise (2) ou d'une unité de travail". Le management au sein du Ministère de l'Équipement doit en effet se comprendre comme une démarche globale de modernisation s'appuyant sur un foisonnement d'actions de progrès initiées tant à partir du terrain qu'à partir du centre — de l'administration centrale en l'occurrence — mais avec un fil conducteur qui est le projet de l'Équipement dont la fonction est d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions.



## Le projet de l'équipement

Profondément interpellés par la décentralisation les 120 000 agents composant l'administration de l'Équipement s'interrogeaient sur leur avenir à l'Équipement, et cela avec d'autant plus d'inquiétude que ces interrogations étaient vécues dans un contexte de rigueur budgétaire se traduisant année après année par des réductions d'effectifs. Face à cette situation, une attitude passive n'aurait pas manqué d'engendrer progressivement une profonde démobilité des personnels.

Aussi dès que le nouveau cadre institutionnel des directions départementales de l'équipement fut fixé, était-il décidé d'engager résolument l'administration de l'équipement dans une démarche globale de modernisation, propre à remotiver, à mobiliser l'ensemble des agents la composant.

Cette démarche a pris la forme d'un véritable projet d'entreprise — un projet de progrès et de modernisation — articulé autour de trois mots clés :

### Professionalisme, efficacité, transparence

Trois mots que l'on peut décliner ainsi :

— être une administration de professionnels, dotée d'une capacité technique de haut niveau s'appuyant sur un réseau diversifié de compétences ;

— être une administration efficace, c'est-à-dire exigeante dans la recherche d'économies et de gains de productivité ;

— être une administration transparente, c'est-à-dire sachant rendre des comptes.

Projet volontairement ambitieux parce que se voulant mobilisateur, il n'a de chances d'être mené à bonne fin que s'il s'inscrit dans la durée et est compris et partagé par tous, du cadre supérieur à l'agent d'exécution.

Ce sont ces exigences qui ont inspiré et sous-tendent un programme global d'actions diversifiées mais cohérentes mis en œuvre depuis trois ans.

## Le programme d'actions de modernisation

1 - C'est d'abord une stratégie ambitieuse de formation et de qualification des personnels appuyée sur un schéma directeur de la formation continue mis au point au cours

du premier semestre 1986 et qui a fixé pour cinq ans les axes majeurs d'une politique de formation à la hauteur des enjeux de professionnalisation auxquels ont à répondre les services et les personnels.

Les actions prioritaires portent sur :

— le développement de la maîtrise d'ouvrage locale (dans tous les services) afin qu'une partie croissante de la formation puisse être réalisée dans les services eux-mêmes et rattachée directement aux objectifs de leur projet.

— la mise en place de formations longues et très finalisées, l'objectif étant de rythmer la vie professionnelle des cadres par des séquences de formation de haut niveau ; ce sont les écoles nationales ENPC et ENTPE qui sont les maîtres d'œuvre de ces formations qui comportent six semaines de stage, suivies par six mois de formation — action et par une évaluation ; mises en place début 1987, la première concerne la formation des cadres dirigeants au management public, la seconde celle des responsables de l'entretien et de la gestion de la route, la troisième qui va se mettre en place maintenant concernera les responsables de l'habitat et de l'aménagement.

— l'organisation d'actions de formations massives par filières de production.

2 - La seconde action prioritaire du programme de modernisation vise à la mise en place d'un véritable contrôle de gestion dans tous les services extérieurs de l'équipement (DDE, CETE...) ; il s'agit là d'un projet stratégique pour l'administration de l'équipement confrontée à deux défis majeurs, la baisse de ses effectifs et le contexte de concurrence dans lequel elle évolue avec des partenaires, Présidents de Conseils Généraux, Maires... qui manifestent leurs exigences en termes de qualité de service, d'efficacité, de compétence, bref qui demandent le meilleur service au meilleur coût. La seule réponse pertinente à ces défis est la productivité.

Mais pour pouvoir parler de gains de productivité encore faut-il être capable de mesurer cette productivité. L'action engagée depuis la mi-1986 se caractérise par une approche progressive et pragmatique, "collant" aux attentes du "terrain" avec la mise

en place d'un contrôle de gestion conçu comme un véritable outil de management interne, approprié par le personnel et favorisant le débat sur le coût, sur l'organisation du travail pour trouver la meilleure efficacité.

S'appuyant sur une mobilisation de tout notre réseau technique, le contrôle de gestion deux ans après son lancement a maintenant pénétré, à des degrés différents certes, l'ensemble des services et va connaître des développements très importants en 1988-1989 :

— ainsi tous les départements disposaient fin juin 1987 des tableaux de bord et comptes par partenaires assurant la transparence financière des relations entre Conseil Général et DDE (opération Claire) ;

— 1987 a vu la mise au point du logiciel Corail de suivi de gestion en subdivision et sa diffusion est engagée dans une cinquantaine de DDE avec un accompagnement très fort en termes de formation et d'assistance ;

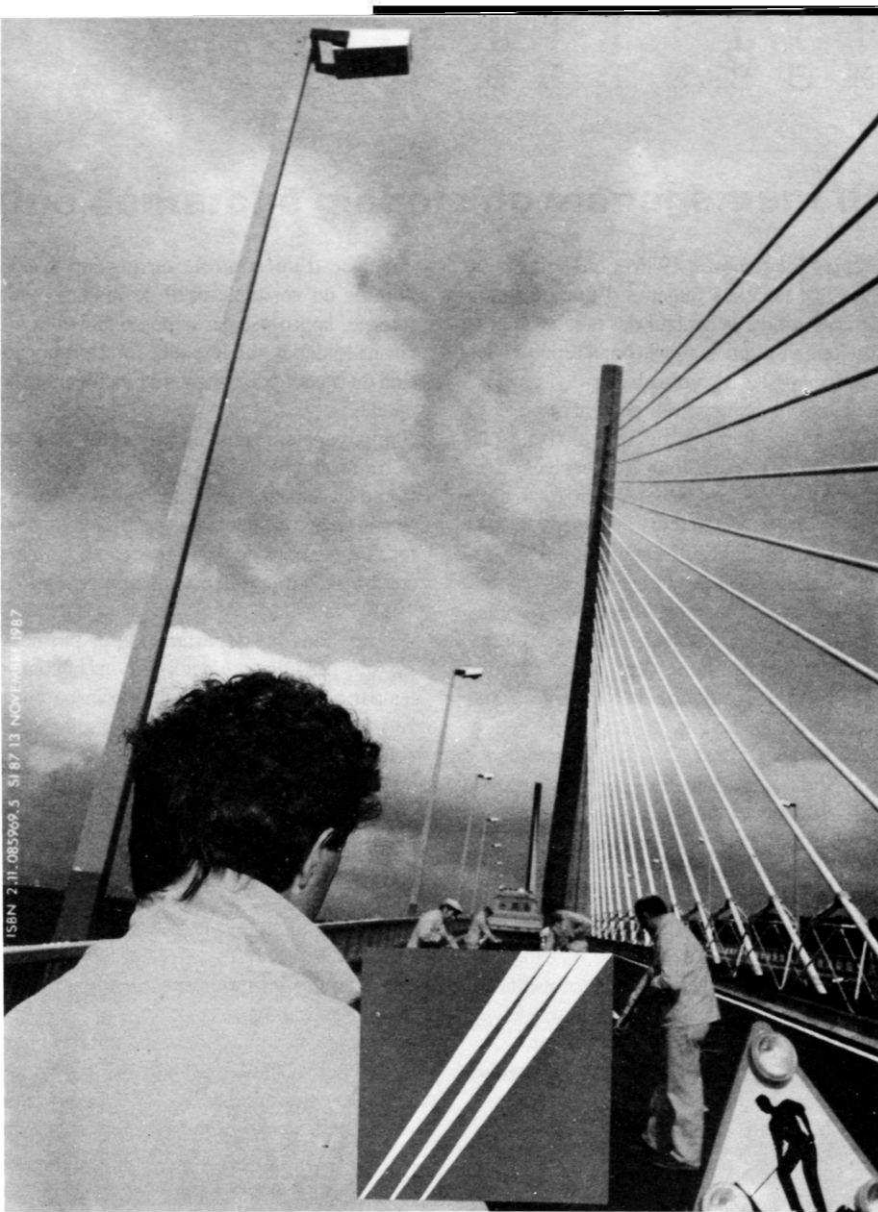
— en 1988 se sont engagées avec des représentants de services extérieurs les études pour étendre les méthodes de suivi de gestion à l'ensemble de la DDE : suivi de gestion au sein des unités du siège (des bureaux d'études aux cellules administratives), agrégation et exploitation des données au niveau des arrondissements et du siège, extraction de données de synthèse à produire pour les exploitations nationales ;

— enfin au fur et à mesure que se répandront les possibilités de mesurer les activités et les performances des services extérieurs, les relations entre l'administration centrale et les DDE devront devenir de plus en plus contractuelle ; pour cela elle devront s'appuyer sur un système complètement rénové d'échange d'informations de gestion entre les DDE et l'Administration centrale ; le nouveau système dont l'étude est engagée est appelé à traiter les données sur l'activité et les moyens des services (issues des outils de suivi de gestion des DDE) et à déboucher sur un module d'aide à la décision pour l'allocation des ressources humaines, et d'observation statistique de l'activité des DDE.

3 - La mise en œuvre d'un tel projet dans une administration aussi déconcentrée, ter-

(1) Philippe Hermel, "Le Management participatif" aux Editions d'organisation.

(2) Le terme entreprise s'entend au sens large et recouvre toutes les formes d'organisation, y compris les organisations publiques.



ISBN 2-11-085969-5 51 87 13 NOVEMBRE 1987

ritorialisée, que celle de l'Équipement (sur les 120 000 agents qui la composent 100 000 sont dans les DDE) impose pour son succès une *responsabilisation forte* des directeurs dirigeant les services extérieurs. Il est clair en effet que sans la volonté du directeur et sans une implication de ses cadres rien ne pourra être entrepris en terme de modernisation. C'est pour cela que début 1986 la Direction du Personnel a mis en place une démarche de mise en responsabilité des directeurs départementaux nouvellement nommés, démarche qui a progressivement évolué vers une *contractualisation* entre le Directeur du Personnel et les Directeurs départementaux.

Les travaux menés en 1987 avec une douzaine de DDE ont permis de déboucher sur la notion de *contrat* entre le Directeur du Personnel et chacun de ces DDE mettant en évidence les "finalités" de la fonction de DDE.

Début 1988, douze *contrats DP - DDE* ont été passés : il s'agit de l'engagement concret sur quelques résultats (assortis d'indicateurs précis) que les directeurs s'engagent à atteindre lors de l'année en cours avec un client particulier, le Directeur du Personnel. En retour la DDE demande le cas échéant au DP les moyens d'accompagnement qui lui feraient défaut pour atteindre ses objectifs. Cette démarche favorise le développement de la même pratique entre le Directeur et ses chefs de services et permet l'introduction d'un mode de management par objectifs et la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des écarts par rapport aux objectifs.

En 1988 vingt Directeurs départementaux supplémentaires se sont engagés dans cette voie des contrats DP/DDE.

Plus exigeante encore du point de vue du développement des politiques contractuelles entre l'administration et les services extérieurs, est la démarche constituée par

les *contrats de performances* engagée avec dix Directeurs départementaux de l'Équipement, fin 1987. En effet la signature d'un contrat de performance entre direction départementale de l'Équipement et le Ministre doit être l'occasion de progrès en profondeur dans l'organisation et le fonctionnement des services retenus. La mise au point d'un contrat de performance suppose l'existence d'une stratégie globale de la DDE et des objectifs qui, déduits de cette stratégie, soient mesurables (donc comporter des indicateurs de suivi pertinents) et correspondent à une réelle ambition : compte tenu du travail en profondeur qu'ils supposent ces contrats auront un caractère pluri-annuel (2 ou 3 ans). Un des enjeux importants de ces contrats de performance sera de tester des assouplissements dans la gestion des services. Enfin il est prévu un intéressement financier des DDE à l'atteinte des objectifs qu'elles se sont fixés. C'est ce que l'on appelle les retours en faveur des services qui se feront sous la forme d'une dotation budgétaire globale et forfaitaire utilisable, sous la responsabilité du Directeur en concertation avec les organismes paritaires, pour l'action sociale, l'amélioration des conditions de travail, le lancement d'actions de promotions ou d'animations en faveur des agents. Dès maintenant six directeurs départementaux de l'équipement ont signé un tel contrat de performance ; ils ouvrent la voie à l'instauration de véritables relations contractuelles entre les services extérieurs et l'administration centrale, l'objectif étant une généralisation progressive de cette procédure des contrats de performance.

En conclusion on peut aujourd'hui affirmer que, trois ans après son lancement, le projet de progrès et de modernisation de l'administration de l'équipement est devenu une réalité partagée par l'ensemble des services et qu'une véritable dynamique de modernisation s'est progressivement créée autour de ce projet. Mais si la réussite d'un tel projet impose qu'il s'inscrive dans la durée, il convient aussi de jaloner sa mise en œuvre par des résultats concrets perceptibles par les uns et les autres du haut en bas de l'échelle hiérarchique. Le bilan présenté ici témoigne de l'importance des résultats acquis et particulièrement de l'engagement de nos cadres dirigeants dans la mise en œuvre d'un projet dont l'ambition est de positionner notre administration dans le peloton de tête des grandes organisations modernes.

## Technique et management :

# MARIAGE D'AMOUR OU MARIAGE DE RAISON ?

**L**e Collège des Ingénieurs a été créé il y a 2 ans. Nous avons cherché à savoir en interrogeant les directeurs du personnel de grandes entreprises quel type d'ingénieur ils recherchaient, et si le "produit collégien" les intéressait.

Les ingénieurs ont toujours montré des qualités d'analyse rationnelle et de raisonnement déductif. Demain il leur faudra apprendre à communiquer. Ils devront de plus être ouverts aux cultures étrangères, afin d'aider leurs entreprises dans la compétition internationale.

Les sociétés cherchent à développer, notamment grâce aux stages de formation la sensibilisation des ingénieurs aux nouvelles techniques de management, et leur adhésion à la culture de l'entreprise. Le développement des notions de management chez les ingénieurs permettra de réduire l'écart culturel qui existe entre eux et les gestionnaires.

Dans cette perspective, le Collège des Ingénieurs est perçu comme bonne formation.

*Les ingénieurs aujourd'hui s'intéressent au moins autant aux relations humaines et au management qu'à la technique ; cette évolution est-elle souhaitable ?*

Notre affirmation liminaire n'est pas remise en cause par nos interlocuteurs ; mais pour Eurotunnel ces ingénieurs qui s'intéressent au management sont surtout ceux qui sont issus des Grandes Ecoles et âgés de moins de 40 ans. Les ingénieurs plus âgés restent moins perméables aux démarches de réflexion collective.

Pour tous, cette évolution est souhaitable. Matra souligne cependant qu'elle ne doit pas aboutir à détourner des métiers techniques un nombre de plus

en plus grand d'ingénieurs, même si elle est perçue par ceux qui l'incarnent comme une garantie de bonne évolution de carrière. Les ingénieurs doivent continuer à s'investir dans la conception et le développement.

*Parmi les qualités suivantes quelles sont celles qui d'après vous manquent le plus à un ingénieur issu d'une Grande Ecole :*

- analyse rationnelle et raisonnement déductif,
- ouverture et pluridisciplinarité,
- imagination et création,
- pragmatisme et sens des réalités,
- communication et animation,
- engagement et décision.

Les réponses de nos interlocuteurs à cette question sont assez variées. Si les qualités d'analyse rationnelle et de raisonnement déductif font l'unanimité en leur faveur, celles de communication et d'animation font l'unanimité contre elles (impression à nuancer selon les individus pour Ciments Lafarge et Eurotunnel). Matra y voit l'effet du critère de sélection à l'entrée des Grandes Ecoles qui filtre les personnalités plutôt que l'influence de la formation dispensée dans les écoles ; celle-ci ne joue le rôle que de catalyseur.

Les avis sont plus partagés quant aux autres qualités citées. Eurotunnel et Ciments Lafarge s'accordent pour les reconnaître aux ingénieurs des Grandes Ecoles, avec une différence quant aux écoles d'origine pour Eurotunnel. Par contre nos interlocuteurs ajoutent d'autres manques à la liste : l'humilité et la patience pour Eurotunnel, la capacité de synthèse et la sensibilité commerciale pour Ciments Lafarge mais aussi la maîtrise de la communication écrite et orale pour Matra.

Pour Rhône-Poulenc au contraire si l'imagination et la créativité restent l'apanage de l'individu, les jeunes ingénieurs manquent d'ouverture surtout sur le monde de l'entreprise avec une certaine difficulté à sortir d'une représentation par trop rationnelle de ce monde. Et puis, ne cherchent-ils pas trop en entrant dans un groupe comme Rhône-Poulenc à s'assurer une certaine sécurité de carrière ?



**Guy  
Kauffmann**



**Philippe  
Vaxelaire**

**Ingénieurs  
des Ponts  
(promotion 87)  
Stage long  
aux Etats-Unis  
(1986-87)  
Collège  
des Ingénieurs  
(1987-88)  
Fondateurs  
de  
l'Association  
pour  
la Promotion  
du Collège  
des Ingénieurs**

Pour Matra si ces qualités sont avant tout question de personnalité les écoles assurent, par le système de plus en plus répandu des options, une ouverture de leurs élèves sur différents domaines techniques et permettent aux entreprises, par la formule des projets de fin d'études, de disposer d'ingénieurs immédiatement opérationnels.

*L'internationalisation des marchés modifie-t-elle le type d'ingénieurs que vous recherchez, et en quoi ?*

Oui : l'internationalisation des marchés, et des implantations pour certains de nos interlocuteurs, modifie le type d'ingénieurs recherchés. Et la pratique d'une langue étrangère n'est pas le critère décisif. Soit que cette pratique aille de soit (chez Eurotunnel entreprise binationale) ou soit que son apprentissage ne constitue qu'une perte de temps en cours de carrière (pour Rhône-Poulenc). La maîtrise d'une langue étrangère est donc indispensable.

"Ouverture d'esprit" est l'expression clef reprise par tous. Les ingénieurs — et leur famille ! — qui partent à l'étranger se doivent pour réussir d'être ouverts aux cultures étrangères. Mais cette ouverture culturelle concerne ceux qui restent en France car, les contrats chez Matra par exemple, ne se font plus uniquement entre partenaires nationaux.

Mais l'internationalisation a d'autres aspects : l'élargissement de la base de recrutement des ingénieurs (vers l'Europe pour Ciments Lafarge et Eurotunnel, le monde pour Rhône-Poulenc) et pour ceux-ci la nécessaire compréhension de l'évolution des grands équilibres économiques mondiaux, la maîtrise d'une langue managériale internationale d'origine anglo-saxonne (pour Matra).

*Dans quelle mesure la connaissance des nouvelles techniques de management (qualité totale, management participatif, juste-à-temps...) par les ingénieurs vous paraît-elle nécessaire ?*

*Celle-ci devrait-elle être disposée dans le cadre des études ou après quelques années d'expériences ?*

Ces nouvelles techniques de management ne sont pas une mode pour Rhône-Poulenc, mais l'aboutissement d'une évolution de fond parti du taylorisme des années 60, passée par une réflexion sur l'organisation et aboutissant à remettre l'homme au centre de l'entreprise. Pour tous nos interlocuteurs une sensibilisation à ces techniques, ces concepts lors de la formation initiale est nécessaire sinon indispensable.

Pour Eurotunnel il s'agit de prendre conscience de l'existence de certains besoins, avec par la suite des allers-retours enrichissants entre théorie et pratique. Pour Ciments Lafarge plus que la connaissance théorique elle-même, c'est plutôt une prati-

que du travail en équipe qui doit être acquise assez tôt.

Enfin pour Matra on doit s'en tenir à l'acquisition d'une culture générale : l'approfondissement de ces concepts sauf dans leur signification technique ne doit pas se faire aux dépens de l'enseignement du métier d'ingénieur.

*La complexité croissante des problèmes auxquels aujourd'hui doit faire face l'entreprise vous amène-t-elle à rechercher des profils généralistes ou spécialistes ?*

Les véritables spécialistes sont rares (5 % chez Rhône-Poulenc). Le profil de l'homme en T séduit les entreprises : c'est un spécialiste à vocation de généraliste, donc mobile pour Eurotunnel, un ingénieur à géométrie variable avec un métier de base (la barre du T) mais ouvert aux techniques adjacentes (la branche du T) pour Rhône-Poulenc, un généraliste capable d'approfondir un domaine pour y dialoguer avec de vrais spécialistes chez Ciments Lafarge et même capable de se spécialiser pour Matra.

Matra fait ainsi référence au cursus de l'Ecole Polytechnique : d'abord généraliste, puis spécialiste au travers des écoles d'application.

*Quels moyens mettez-vous en œuvre pour réaliser la nécessaire adhésion de personnes nouvellement recrutées au projet et à la culture existant au préalable dans l'entreprise ?*

Si le problème de l'adhésion à la culture de l'entreprise se pose encore peu chez Eurotunnel, entreprise à peine âgée de 2 ans où la culture se crée, chez Rhône-Poulenc, Ciments Lafarge, et Matra le stage de formation et d'information sur la société et sa philosophie est la formule retenue. On retrouve dans la formation des matières telles que : stratégie, gestion des hommes, organisation.

Chez Ciments Lafarge un tel stage brasse les nouveaux venus dans tous les secteurs techniques ou non. Il contribue ainsi à créer par l'effet d'appartenance à une promotion, un réseau d'information informel qui renforce la cohérence du groupe. Chez Matra, il s'agit, plutôt que d'un passage obligé après l'entrée en entreprise, d'une formule de stages "inter-entités et inter-filières" à la carte.

Ciments Lafarge ainsi que Matra encouragent aussi la mobilité de leurs ingénieurs pour permettre la diffusion du progrès technique et assurer une plus grande cohésion de l'entreprise.

*Les jeunes ingénieurs vous paraissent-ils aujourd'hui plus soucieux d'apprendre que d'entreprendre ?*

*Laquelle de ces deux attitudes souhaiteriez-vous voir se développer à l'avenir ?*

Il n'y a pas de grande tendance toutes écoles confondues, ni de différences entre écoles d'ingénieurs. Une fois de plus, c'est l'individu qui fait la différence, et qui selon ses aspirations personnelles s'orientera vers un poste "études" où il continuera à apprendre (dans le sens scolaire du terme), ou vers un poste plus opérationnel où il aura à traiter rapidement les problèmes du quotidien.

Cette tendance à l'allongement des études est également ressenti chez Eurotunnel. Les jeunes ingénieurs investissent beaucoup dans leurs études. Une fois dans l'entreprise ils n'ont plus envie d'apprendre. Parfois prétentieux, il se prennent pour "Monsieur je-sais-tout", (ce qui n'est pas nécessairement négatif pour l'entreprise). Ces jeunes ingénieurs font preuve ainsi de plus d'ardeur à appliquer leurs connaissances qu'à les enrichir.

Matra recherche plus (par culture) des ingénieurs entrepreneurs, et se satisfait de ce que les jeunes ingénieurs veulent être, et sont, très rapidement opérationnels.

Chez Ciments Lafarge la plupart des jeunes ingénieurs restent réticents face au programme initial de 6 mois de formation : après 3 mois ils veulent souvent "passer à des choses plus concrètes", et prendre rapidement des responsabilités. Pour Ciments Lafarge le "jeune entrepreneur" est un peu un mythe, qui ne coïncide pas avec sa perception du besoin de sécurité des jeunes ingénieurs. Mais ceux-ci ne se réfugient pas nécessairement dans les études.

Toutes les sociétés interrogées souhaitent que les jeunes ingénieurs continuent à apprendre. Il est essentiel, notamment pour Matra et Eurotunnel, qu'ils s'imprègnent de la société. Ils sont en effet capables d'élaborer un projet, mais ils doivent apprendre à connaître l'organisation industrielle, le management d'un projet, le travail en équipe (sans qu'il y ait nécessairement des relations hiérarchiques bien établies). Selon Rhône-Poulenc cet apprentissage ne doit cependant pas être prétexte à se réfugier dans la théorie. Les jeunes ingénieurs doivent rester conscients de l'existant.

Enfin, pour toutes les sociétés interrogées, les jeunes doivent rapidement se frotter à des problèmes concrets, et prendre des responsabilités.

*Les écarts culturels entre ingénieurs et gestionnaires sont-ils un frein à l'innovation et au développement des entreprises ?*

Certaines entreprises n'emploient que peu de gestionnaires (Rhône-Poulenc, Matra). Les postes à faible contenu technique sont alors tenus par des ingénieurs, et il n'y a pas de véritable écart culturel. Les ingénieurs et les "gestionnaires" ont en effet alors un même système de valeurs et communiquent facilement.

Pour les autres sociétés, cet écart s'il existe, n'est pas très grand, et toutes cherchent à le réduire. Un moyen : la mobilité. Les échanges et la communication entre gestionnaires et ingénieurs sont favorisés par une "fertilisation croisées". Les postes de production et de gestion sont occupés indifféremment par l'une ou l'autre des catégories de cadres.

Cette mobilité est institutionnalisée chez Ciments Lafarge qui parle ainsi de "parcours d'expériences" et non d'évolution de carrière.

Cependant tout le monde ne peut pas tout faire. L'organisation de la société, c'est-à-dire la façon de faire travailler les gens ensemble, est un moyen utilisé (notamment chez Ciments Lafarge) pour lutter contre le clivage des fonctions.

Si une société cloisonnée est peu propice au développement et à l'innovation, aucun de nos interlocuteurs n'a paru préoccupé par ce problème. Tous sont cependant favorables à une sensibilisation des ingénieurs à la gestion : elle les dote d'une base de connaissances et d'un vocabulaire qui permettent la communication avec les gestionnaires.

*Que pensez-vous de la formation dispensée au Collège des Ingénieurs et notamment des aspects qui font son originalité :*

- alternance entre cours et mission de junior-consultant en entreprise,
- cours assurés par des professionnels travaillant en entreprise,
- enseignement réservé aux ingénieurs de Grandes Ecoles et adapté à leur culture.

Toutes les entreprises que nous avons interrogées pensent que le Collège des Ingénieurs est une bonne formation, qui permet de "s'élargir" l'esprit. L'intégration du cycle dans le milieu professionnel est jugée comme un point positif par tous nos interlocuteurs.

La diversité des écoles membres du Collège des Ingénieurs est également perçue comme un point positif.

Matra estime que les différents points mentionnés ne sont pas très originaux, mais cependant trouve que la formule retenue est "très bonne".

**Indépendamment de leur goût pour entreprendre, beaucoup de jeunes ingénieurs veulent faire des thèses. Les sociétés observent ainsi, que l'entrée dans la vie active des jeunes se fait de plus en plus tard. En revanche une fois dans l'entreprise, ces jeunes ingénieurs veulent du concret.**



**Rhône-Poulenc est par exemple favorable à l'application des concepts enseignés au Collège des Ingénieurs dans les missions. Cela permet de dépasser le côté recette des cours de management. Chaque collégien peut ainsi réfléchir en fonction de la finalité de l'entreprise, et ne pas se faire simplement plaisir intellectuellement.**

*Quelles sont les formations que vous percevez comme concurrentes de celles du Collège des Ingénieurs ?*

Toutes les entreprises interrogées mentionnent dans un premier temps :

- l'INSEAD
- l'ISA
- les MBA américains

Diverses autres formations au management ont également été citées (CPA pour Ciments Lafarge, Dauphine pour Matra).

Il faut par ailleurs noter que toutes les entreprises (sauf Eurotunnel qui est en phase de naissance) dispensent en formation interne un enseignement de management. Matra a par exemple créé une école de management qui organise les stages "transversaux" déjà cités.

*Comment évaluez-vous l'atout que peut constituer une formation de ce type en termes de carrière, de type de postes proposés.*

Tous nos interlocuteurs pensent que la formation du Collège des Ingénieurs est un atout pour un jeune ingénieur. Cependant si tous ont cet "a priori" favorable, cet atout ne se concrétisera que si le collégien, ou plus collectivement les anciens collégiens, réussissent dans leur travail. Pour Ciments Lafarge ce qui est important c'est "le deuxième achat". C'est en fonction de la valeur ajoutée que chacun des collégiens apportera à sa société que les entreprises considéreront la formation du Collège des Ingénieurs comme un réel atout.

Pour Matra, le Collège des Ingénieurs doit avoir pour projet d'orienter de très bons ingénieurs vers des positions de managers. Cependant (et toutes les sociétés sont d'accord), le diplôme du Collège des Ingénieurs n'est pas un "passe" vers les postes de direction. Une fois de plus c'est chaque individu en fonction de sa personnalité et de son potentiel qui fera la différence.

## **Quelques caractéristiques citées par les sociétés que nous avons interrogées :**

### **EUROTUNNEL**

- entreprise jeune ("2 ans d'ancienneté")
- gestionnaire d'un projet complexe qui a amené la société à recruter des spécialistes ayant déjà une grande expérience
- 500 personnes (essentiellement des techniciens)
- commence à recruter des jeunes ingénieurs dans une perspective d'avenir au delà de l'ouverture du tunnel en 1993

### **CIMENTS LAFARGE**

- base du groupe Lafarge-Coppée
- 4 500 personnes/20 000 pour le groupe
- constitue le vivier principal des cadres du groupe
- arrêt de l'embauche pendant quelques années. Reprise depuis 2 ans

### **RHÔNE-POULENC**

- société internationale possédant de nombreuses filiales à l'étranger
- 50 % des effectifs sont d'origine étrangère

### **MATRA**

- 20 000 personnes
- 4 500 ingénieurs, dont 85 % en technique et production
- participe à de nombreux contrats internationaux

Nous remercions vivement les personnes suivantes qui ont accepté de nous recevoir et de répondre à nos questions :

- M. Besse Directeur du Personnel et des Ressources Humaines (Eurotunnel Tour Franklin, La Défense 8, 92080 Paris La Défense)
- M. Lucas Directeur du Personnel et des Affaires Sociales (Ciments Lafarge, 3-5 Bd Louis Loucheur, BP 302, 92214 St-Cloud)
- M. Dupart Directeur de l'Emploi et des Ressources Humaines (Matra, 4 Ave de Presbourg, 75016 Paris)
- M. Ricard Responsable du recrutement et de la formation des cadres (Rhône-Poulenc, 25 Quai Paul Doumer, 92408 Courbevoie)

# COMPTE-RENDU DU 2<sup>e</sup> DEBAT DU FORUM DES PONTS 28 JANVIER 1988

**F**ORUM : "Entreprises, Ecoles, Etudiants : pour un nouveau dialogue". Pour développer ce thème, sont réunis autour de cette table M. Pierre Delaporte, PDG d'EDF/GDF, Jean-Paul Larçon, directeur d'HEC, Hans Hartnagel, universitaire allemand, Bernard Hirsch, directeur de l'Ecole des Ponts, et trois étudiants, Jean-Marie Germain, de l'X, David Guitton, d'HEC, et Philippe Brigant, des Ponts.

Commençons par l'enseignement, pour lancer ce débat, et je m'adresse à MM. Larçon et Hirsch : sur quels critères vous fondez-vous pour déterminer l'enseignement ?

J.-P. LARÇON : Nous nous efforçons, à HEC, d'établir un équilibre, dans les programmes, entre les souhaits des entreprises et ceux des élèves, en nous gardant de tomber dans le piège du court terme, mais en nous fixant comme objectifs les besoins dans 5 à 10 ans.

B. HIRSCH : On doit évoquer ici les affres d'un directeur d'école d'ingénieurs. Le jugement des entreprises sur la valeur de l'école est en effet étroitement fonction du niveau des élèves à l'entrée, alors que nous souhaiterions que soit prise en compte la "valeur ajoutée" au cours de la scolarité. En ce qui concerne les Ponts, la formation continue constitue la tête chercheuse des réformes de l'enseignement. A partir du moment où il n'y a plus de clients en formation continue pour un enseignement, celui-ci doit être abandonné pour la formation normale.

J. PEYRELEVADE : Je dois signaler une lacune, à mes yeux extrêmement grave, de l'enseignement dans les écoles d'ingénieurs : c'est tout le domaine qui se rattache à la stratégie de produit et à la stratégie d'entreprise. Ce qu'est la guerre économique mondiale aujourd'hui, nos ingénieurs, à la sortie de l'école en tout cas, n'en ont à peu près aucune idée.

B. HIRSCH : Je serai un peu embarrassé pour répondre à cette critique car, constatant cette lacune, M. Peyrelevalade a essayé de faire le tour des écoles d'ingénieurs pour développer cette idée. Et cela l'a conduit à fonder, entre trois Grandes Ecoles, une "école pour préparer les ingénieurs à rentrer dans la vie active", et cette école, le Collège des Ingénieurs, s'est appuyée directement sur les besoins des entreprises. Nous avons fait le tour des principales grosses entreprises en leur demandant : qu'est-ce qui manque à la formation des ingénieurs à la sortie de l'école ?

Pour certains, dont EDF : les ingénieurs que nous recrutons sont trop timides, ils n'osent pas avoir le contact. Pour d'autres : ils ne savent pas vendre ; d'autres : ils n'ont pas de continuité... Et c'est à partir des besoins exprimés par les entreprises qu'a été dressé le programme de ce Collège.

Je pense aussi à certaines associations entre des écoles de management et des écoles d'ingénieurs, qui se font dans des programmes communs, en particulier entre Centrale et HEC. Je pense que les critiques de M. Peyrelevalade sont des critiques d'hier beaucoup plus que d'aujourd'hui.

J. PEYRELEVADE : Je suis infiniment reconnaissant à l'Ecole des Ponts d'avoir saisi au bond, avec une rapidité et une efficacité tout à fait remarquables, l'idée encore confuse que j'avais [...]. Je crois que le Collège des Ingénieurs est effectivement un succès : il y a une longue file d'attente à l'entrée. Mais, pour nuancer l'optimisme de M. Hirsch, qui est tout à fait fondé puisque c'est lui qui est l'initiateur de ce Collège, je dirai qu'il me semble que cette initiative, que je crois effectivement absolument nécessaire, est, à ma connaissance, à peu près unique en France, et que donc, ce qu'elle repré-

sente en volume par rapport aux besoins de ce qui me paraît être l'ensemble de l'Industrie Française est encore tout à fait infinitésimal en quantité sinon en qualité.

Ph. BRIGANT : En ce qui concerne l'unicité de cette formation, est-ce que ça ne correspond pas à un manque d'intérêt de la part de l'entreprise, parce que c'est de l'entreprise que peut venir cette demande. Est-ce que l'entreprise s'intéresse suffisamment à la formation fournie dans les écoles d'ingénieurs ? Je précise bien "d'ingénieurs", parce que je pense que dans les écoles commerciales, il y a des rapports, entre autres avec les Chambres de Commerce, qui sont plus importants, donc une adéquation peut-être meilleure entre les formations fournies et les formations recherchées.

J. PEYRELEVADE : Je crois que vous avez raison mais, si je pousse mon pessimisme jusqu'au noir, je crois qu'on tombe sur un phénomène de société beaucoup plus profond : il me semble que l'on trouve à l'intérieur de nos entreprises un phénomène qui est à peu près unique : les ingénieurs n'y ont pas le pouvoir. Les ingénieurs sont des gens considérés comme des techniciens, et donc, aux niveaux élevés des entreprises industrielles françaises, c'est extrêmement rare de voir la fonction technique, dont je maintiens qu'elle me paraît fondamentale dès lors qu'elle sait s'adapter au marché, reconnue en tant que telle à un niveau très élevé.

Ça me frappe toujours de voir que les sociétés chimiques allemandes sont dirigées par des gens qui sont des chimistes d'origine, que les sociétés d'électronique japonaises sont souvent dirigées par des ingénieurs en électronique, là aussi à l'origine, et qu'en France le pouvoir est souvent exercé soit par de purs gestionnaires, soit par des gens, et il y en a beaucoup, et j'en suis un représentant, qui ont encore

l'étiquette d'ingénieur mais qui n'ont rien, dans leur carrière, de véritables ingénieurs.

Donc je crois que le désintérêt apparent des entreprises pour une formation plus complète des ingénieurs provient, à mon sens, du phénomène, que je crois nuisible à l'efficacité de l'économie française en terme d'appareil productif, qui est que les ingénieurs se cantonnent, ou sont cantonnés, ou se laissent cantonner un peu trop facilement dans des fonctions strictement de technique et de production, sans que l'intégration dans le marché relève en quoi que ce soit de leur responsabilité.

Je caricature, bien entendu, et j'exagère : il y a quelques ingénieurs, de "véritables" ingénieurs, à la tête de quelques entreprises du secteur concurrentiel, mais je trouve que les exemples ne sont pas très abondants, et que, d'une certaine manière, les ingénieurs Français ont laissé les entreprises être dirigées par ce que j'appellerais, mais sans aucune nuance péjorative, des bureaucrates.

FORUM : J'ai vu Pierre Delaporte manifester son désaccord pendant votre intervention. Vous n'êtes pas d'accord ?

P. DELAPORTE : Non, pas tout à fait. Je crois que l'osmose entre entreprises, en tous les cas celles que je connais, et écoles d'ingénieurs est bien meilleure qu'on ne le pense en général. Il n'y a pas besoin de faire des réunions solennelles, par trimestre, avec le management d'une boîte pour faire sentir des besoins ou les expliciter. Je le vois chez moi : il y a des dizaines d'anciens élèves de ces maisons qui sont devenus profs dans ces maisons : il y a des courroies de transmission qui sont évidentes, toutes simples. Je ne sais pas, Bernard, combien il y a d'ingénieurs d'EDF qui professent dans cette maison, mais il y en a à tous niveaux. Tout ça, c'est des véhicules d'information. Ces gens portent d'une façon claire, explicite, un peu les besoins de l'entreprise en direction de l'école elle-même, et c'est très bon. Donc je crois que la situation n'est pas si mauvaise que ça.

Deuxièmement, les produits ne sont pas mauvais. Je crois que Peyrelevalde pousse un tout petit peu sur les bords en disant qu'à la tête des entreprises, il n'y a pas d'ingénieur. C'est vrai, "stricto sensu", qu'il n'y a que des ex-ingénieurs, mais il y a aussi des ex-

n'importe quoi. On pourrait faire une longue litanie de gens qui ont fait un "vrai" métier d'ingénieur, c'est-à-dire qui sont allés diriger des ateliers, des usines, qui ont eu des embêtements de terrain, qui ont fait des travaux publics les pieds dans la boue. Heureusement, il y en a encore.

J. PEYRELEVADE : Moi j'aimerais bien voir la liste ! Ça m'intéresserait beaucoup...

[...]

J.-P. LARÇON : Je trouve absurde d'éduquer trop séparément ingénieurs d'un côté et gestionnaires de l'autre. Tout ce qui permet de former au management des ingénieurs, sans les dévoyer, les détourner de leur voie principale, est bon. Tout ce qui permettra à des étudiants des écoles de gestion de mieux maîtriser le domaine scientifique sera bon aussi. Et ça fera plus tard moins de dégâts dans les compagnies qui seront, pour les unes, plus ouvertes au marketing lorsqu'elles sont dans un créneau très technologique, et pour d'autres qui devront gagner une force technologique et scientifique alors qu'elles sont très "marketing-orientées".

Je voudrais dire que des domaines comme celui, qui a été évoqué, du Collège des Ingénieurs, c'est-à-dire de vraies associations entre les compagnies et les écoles, pour un projet éducatif profond et de long terme, il y en a très peu, trop peu.

Les firmes, je les accuserai d'être nombreuses quand il y a un forum, nombreuses pour proposer des stages, nombreuses pour recruter des diplômés de Grandes Ecoles, mais rarement présentes à l'appel pour des projets éducatifs longs, durables, avec tous leurs supports politiques, administratifs et financiers.

A propos des coûts de scolarité, je les estime de l'ordre de 60 000 à 100 000 F par an, pour les écoles de gestionnaires ou d'ingénieurs. Ne pas faire payer le prix, ça revient à le faire payer au contribuable, ou bien à un ministère de tutelle, ou bien à d'autres mécanismes. Peu importe, c'est dans notre culture française. Ce que j'affirme, c'est que d'ici 2000 ou 2010, les gouvernements nationaux ne pourront pas soutenir cet effort sur le long terme, et les Grandes Ecoles, malgré leurs titres prestigieux, sont très petites en taille et très petites en budget. Il y aura donc un risque de paupérisation : elles n'atteindront pas la taille

critique à l'échelle européenne, pour attirer les meilleurs professeurs, et elles seront balayées par nos compétiteurs américains ou japonais. Il y a donc urgence, par le biais de frais de scolarité plus élevés, avec des politiques de bourses également très offensives, à accumuler ces ressources pour concentrer de l'excellence scientifique et technologiques dans nos écoles.

Nous ronronnons un peu, nous, Grandes Ecoles, sur nos forces passées, alors que la bataille de l'avenir est complexe, et ces écoles qui sont leaders en France, mais qui sont une dizaine parmi 100, 200, 500 grands pôles éducatifs mondiaux, il va falloir les mettre au niveau. Et les entreprises comprennent ça dans leurs métiers de banquier, ou d'industriel, ou de service, mais ne le comprennent pas toujours quand nous, éducateurs, devons le faire.

H. HARTNAGEL : Les autres pays européens n'ont pas le système des Grandes Ecoles, et ce système a beaucoup d'avantages pour la France, mais il a aussi des désavantages. L'un d'eux est peut-être que la sélection des cadres des échelons élevés de l'industrie est faite beaucoup trop tôt. En Allemagne, cette sélection est faite pendant les études, pas AVANT les études. Les ingénieurs ne deviennent ingénieurs que lorsqu'ils sont capables d'organiser toute une compagnie.

FORUM : Bernard Hirsch, vous êtes d'accord sur le fait que la sélection se fait trop tôt ?

B. HIRSCH : Tout à fait. Le drame, en France, c'est la manie des concours, après deux années de préparation extrêmement intense, ce qui fait qu'au départ nous avons des étudiants d'un très haut niveau, mais il y en a un certain nombre qui, étant sûrs d'avoir une carrière assurée, prennent pratiquement leur préretraite au moment où ils entrent dans une Grande Ecole.

L'autre problème que nous avons, par rapport à l'Allemagne, c'est que nous avons une politique très malthusienne de formation d'ingénieurs, ce qui fait que tous nos élèves sont sûrs de trouver du travail : on offre 6-7 postes par élève sortant, alors que dans d'autres professions, comme les architectes, c'est le chômage assuré à la sortie. Dans un forum, comme celui qui se déroule aujourd'hui à l'école des Ponts, ce sont les entreprises qui viennent proposer des postes aux élèves, qui essaient de les débaucher, de les recruter. Ce qui fait que le contact est moins

facile avec les entreprises : elles sont moins exigeantes vis-à-vis des écoles. Nous cherchons beaucoup à savoir ce qu'elles pensent des "produits". Et comme elles n'arrivent pas à en trouver assez pour leurs besoins, quand on demande aux cabinets de recrutement : "qu'est-ce qu'il faut changer ?", on nous répond : "Oh non ! ils sont très bien, excellents". Ce qui fait que je trouve beaucoup plus intéressant ce que font les petites écoles ou les universités, comme Compiègne, qui eux ont une valeur ajoutée beaucoup plus grande, parce qu'ils prennent des étudiants qui n'ont pas été hyper-sélectionnés, et en beaucoup plus grand nombre que les écoles d'ingénieurs. Et leur problème, c'est vraiment de tous les placer sur le marché du travail. Donc ils sont obligés d'être commandés par l'aval. Pour nous, ce pilotage par l'aval est volontariste, il n'est pas obligatoire.

[Question du public] : Du fait de la formation reçue dans l'administration, et de leur carnet d'adresses, les ingénieurs d'Etat, les hauts fonctionnaires démissionnaires, les "grands fauves" sont-ils les mieux placés pour remplir dans l'entreprise les fonctions de management ?

P. DELAPORTE : Je crois que ces grands fauves sont une espèce en voie de disparition. Au fur et à mesure que l'Etat va être un peu moins astreignant à l'égard de l'ensemble des acteurs économiques, et en particulier des entreprises, le carnet d'adresses et les habiletés acquises, qui sont réelles, du haut fonctionnaire seront moins indispensables. Je pense que la génération actuelle ne verra pas cette suprématie, déjà un peu plus affichée que réelle, de la part des gens des grands Corps de l'Etat qui ont fait une dizaine d'années dans l'administration ou en Cabinet ministériel.

B. HIRSCH : Je vais me faire un peu l'avocat du diable. Je crois qu'il ne faut pas confondre le service de l'Etat avec la bureaucratie ni avec la technocratie ni avec l'ENA-cratie, etc... Je pense qu'il reste quand même très formateur de commencer, en sortant d'une école, par avoir des responsabilités sur le terrain, de grandes responsabilités, de ne pas être obligé uniquement de gagner de l'argent ou de faire gagner de l'argent à son entreprise (je sais bien que ce n'est pas à la mode !) mais de commencer par construire, bâtir, s'exercer, et je pense que faire bouger un peu

l'administration, c'est assez stimulant pour un jeune ingénieur.

J. PEYRELEVADE : Je peux enchaîner, parce que je suis totalement d'accord avec M. DELAPORTE !

P. DELAPORTE : Tout arrive !

J. PEYRELEVADE : La question n'est pas de savoir si l'Etat a besoin d'ingénieurs (la réponse est évidemment affirmative). La question est de savoir si les gens qui ont été ingénieurs d'Etat sont les mieux placés pour devenir des cadres responsables d'entreprises privées ou nationales concurrentielles.

Je crois qu'il est en train de se produire, depuis quelques années, une évolution formidable, qui vient un peu en contradiction de l'idée qu'il suffit qu'on sache former des gens qui ont des méthodes et qui sont adaptables. Il y avait l'idée, autrefois, qu'à partir du moment où on avait une tête à peu près bien faite, qu'on savait travailler de manière intensive pendant des périodes plus ou moins longues, et qu'on était doté d'un certain nombre de méthodes, on pouvait, après une

première expérience professionnelle plus ou moins longue dans les services de l'Etat, même si l'on avait pas la vocation de servir l'Etat, qu'on pouvait donc, atterrir ensuite à peu près n'importe où. Et, grâce à son adaptabilité, y faire une carrière plus qu'honorable. C'était peut-être vrai il y a dix ou quinze ans ; je pense qu'il est en train de se développer quelque chose de nouveau dans l'industrie, dans la banque, dans les services, qui est la notion de METIER.

Je crois qu'on se rend compte aujourd'hui qu'il y a des métiers différents, que le métier de l'ingénieur d'Etat n'est pas le même que le métier d'un ingénieur chimiste chez Rhône-Poulenc, ou d'ingénieur d'électronique chez Thomson, et que de plus en plus les entreprises commencent à éprouver quelques réticences à prendre, au bout de dix ans de carrière, des gens qui n'ont pas l'expérience du métier qu'elles exercent. Je crois très sincèrement que ce qu'on appelle familièrement le "pantouflage" va devenir de plus en plus difficile pour les gens qui travaillent pour l'Etat.

## LE PRIX BALZAC A GUY BEART

Le Jury des Treize, réuni le 18 mai 1988 en l'hôtel Balzac a décerné le PRIX BALZAC 88 à notre Camarade Guy Béart qui a dépeint, dans la poésie de ses chansons les grands principes et les grands sentiments de la comédie humaine aux couleurs de notre temps.

Le Prix BALZAC a été décerné pour la première fois en 1922 à Emile Baumann et à Jean Giraudoux, puis abandonnée en 1924. La société des amis de BALZAC décide en 1971 de reprendre l'idée d'un Prix BALZAC sans qu'il soit une distinction exclusivement littéraire : il est attribué à une personnalité ou à une œuvre remarquable par son importance dans la comédie humaine de notre temps.

Parmi les précédents lauréats, citons : Jean-Louis Bory, Bernard Blier, Jean-Louis Curtis, Jean d'Ormesson, le Théâtre de l'Atelier, Roger Ikor, Jacques Chancel, Marcel Bleustein-Blanchet.

Le Jury des Treize est baptisé ainsi par référence à la société secrète imaginée par BALZAC dans la Comédie Humaine, parmi les membres notons : le Professeur Jean Bernard, André Bourin, Jean Chalon, Robert Sabatier, Alice Sapritch...

C'est Léon Gédéon fondateur de la société des amis de BALZAC et membre du jury qui



a évoqué Guy Béart dans une rhétorique élégante utilisant avec bonheur nombre d'extraits de ses chansons. Guy Béart répondit qu'il était ému, ravi, comblé mais qu'il ne serait jamais... Honoré et, traita sur le mode plaisant de ses points communs avec Honoré de BALZAC. Il eut ainsi beaucoup de succès en lisant le discours rédigé par le chansonnier Nadaud, contemporain de BALZAC, pour un candidat à la députation.

Le prix : une grosse médaille et les œuvres de BALZAC dans la Pléiade. L'assistance des amis, des personnalités littéraires et du spectacle de la presse et de la télévision. Pour terminer, Guy nous donne la primeur de la musique qu'il a composée sur le sonnet d'Arvers.

## PROGRAMME REDACTIONNEL 1988

<b>JUIN-JUILLET :</b>	Management
<b>AOUT-SEPTEMBRE :</b>	Logement — Immobilier
<b>OCTOBRE :</b>	Banque, Finances
<b>NOVEMBRE :</b>	L'eau
<b>DECEMBRE :</b>	Route et Rail

### Bulletin d'Abonnement

Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 42.60.25.33 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à PCM-LE PONT, service abonnement, 28, rue des Saints-Pères, 75007 Paris.

#### BULLETIN D'ABONNEMENT

M. ....

Adresse .....

souscrit un abonnement à PCM-LE PONT  
1 an = 400 francs (Etranger : 450 F)  
règlement par chèque à l'ordre de PCM

paiement à la réception de la facture

Date .....

Signature .....



# Dirigeants prêts à changer

## d'activité ou d'entreprise...

**V**OUS assurez des fonctions de haut niveau, vos revenus sont plutôt convenables et cependant... Plus le temps passe, plus vous éprouvez une envie et même un besoin de changement.

Quelle solution? En parler à votre entourage, vous lancer tête baissée dans la prospection? Hasardeux...

Reconsidérez plutôt vos objectifs, vos potentialités, leur concordance avec le marché.

### Conseils personnels en évolution professionnelle

A la différence des conseils en recrutement qui travaillent pour les entreprises, les consultants de Forgeot, Weeks sont au service des personnes. Ils n'ont d'autre vocation que de vous conseiller dans votre stratégie de carrière et peuvent donc vous aider très concrètement.

### La face cachée du marché international

Au cours de séances de travail en petit comité, ils vous accompagneront dans votre réflexion, puis dans votre exploration d'un territoire qu'ils connaissent bien : la face cachée du marché, où se situent 2/3 des opportunités.

Et cela avec des méthodes qui font gagner du temps, pour trouver l'activité qui vous convient exactement, puis rester à vos côtés au cours de votre évolution.

Depuis 12 ans, ils ont conseillé plus de 5 000 dirigeants et cadres supérieurs en Europe et aux Etats-Unis, à travers des changements d'activité ou même une reconversion totale.

Pour un premier bilan confidentiel, vous pouvez prendre un rendez-vous particulier avec l'un des consultants du cabinet.

## Forgeot, Weeks

PERSONAL CAREER CONSULTANTS

Paris: 50, rue St-Ferdinand, 75017. Tél. (1) 45.74.24.24  
Lyon: 89, rue de la Villette, 69003. Tél. (16) 72.34.59.39  
Genève: 9, route des Jeunes, 1227. Tél. 022.42.52.49  
Bureau associé: Londres



Alain FORGEOT, français: Co-fondateur de Forgeot, Weeks; ESCP, MBA Harvard; professeur à l'ESSEC, créateur et dirigeant de PMI, Champion du Monde 1984 de course au large avec Passion 2.



Willet WEEKS, américain: Co-fondateur de Forgeot, Weeks; ancien président de l'International Herald Tribune et auteur de « L'art de se vendre » et de « L'art d'ouvrir les portes » aux Ed. Chotard.



Louis G. DUBOIS, suisse: Co-fondateur de Forgeot, Weeks Genève, Ingénieur Polytechnikum de Zürich, ancien Directeur Général pour l'Europe d'une multinationale américaine.

AVEC LES COMPLIMENTS DE

# McKinsey

CONSEILLERS DE DIRECTION GENERALE

*McKinsey, leader mondial du conseil de Direction établi en France depuis plus de vingt ans, aide les grandes entreprises à définir leurs options stratégiques, opérationnelles et organisationnelles, et à les mettre en œuvre.*

*Nous recherchons des camarades ayant assumé des responsabilités de gestion en entreprise pendant 4 à 6 ans, à un poste où ils ont su prendre les initiatives faisant appel à leurs capacités d'analyse et d'innovation ainsi qu'à leur sensibilité aux facteurs humains.*

*Si vous souhaitez explorer les possibilités d'une carrière stimulante, veuillez adresser votre candidature à Eric Marée, 29 rue de Bassano, 75008 Paris.*

McKinsey & Company

AMSTERDAM - BRUSSELS - COPENHAGEN - DUSSELDORF - FRANKFURT -  
GENEVA - HAMBURG - HELSINKI - LISBON - LONDON - MADRID - MILAN -  
MUNICH - OSLO - PARIS - ROMA - STOCKHOLM - STUTTGART - ZURICH  
ATLANTA - BOSTON - CARACAS - CHICAGO - CLEVELAND - DALLAS - HOUSTON -  
LOS ANGELES - MEXICO - MINNEAPOLIS - NEW YORK - PITTSBURG -  
SAN FRANCISCO - SAN JOSE - STAMFORD - TORONTO - WASHINGTON D.C.  
HONG KONG - MELBOURNE - SYDNEY - OSAKA - TOKYO