

TÉMOIGNAGE

ENTRETIEN
AVEC JEAN
BOUNINE

Conseiller
d'entreprises

MENÉ PAR
BERNARD
COLASSE

Université
de Paris-
Dauphine

ET
FRANCIS
PAVE

Centre de
Sociologie des
Organisations

ESPRIT DE GESTION, MARKETING ET VARIÉTÉ REQUISE

Comment faire des casseroles avec des portières de 4CV ? Pourquoi la paille française provoque-t-elle moins de casse que la paille marocaine ? Pourquoi la consommatrice américaine choisit-elle une teinture professionnelle plutôt qu'un produit grand public ? Et pourquoi les plus prestigieux cabinets de conseil échouent-ils là où le simple calcul d'erreur réussit à moindres frais ? À toutes ces questions, Jean Bounine, conseiller écouté de François Dalle, répond, après une longue carrière en entreprise : «Écoutez Ashby : on ne peut répondre à la complexité que par la complexité et le réductionisme ne conduit qu'à l'échec. L'esprit de gestion se nourrit de curiosité et non de modèles».

Gérer & Comprendre (G & C) Vous êtes polytechnicien. C'était une vocation ?

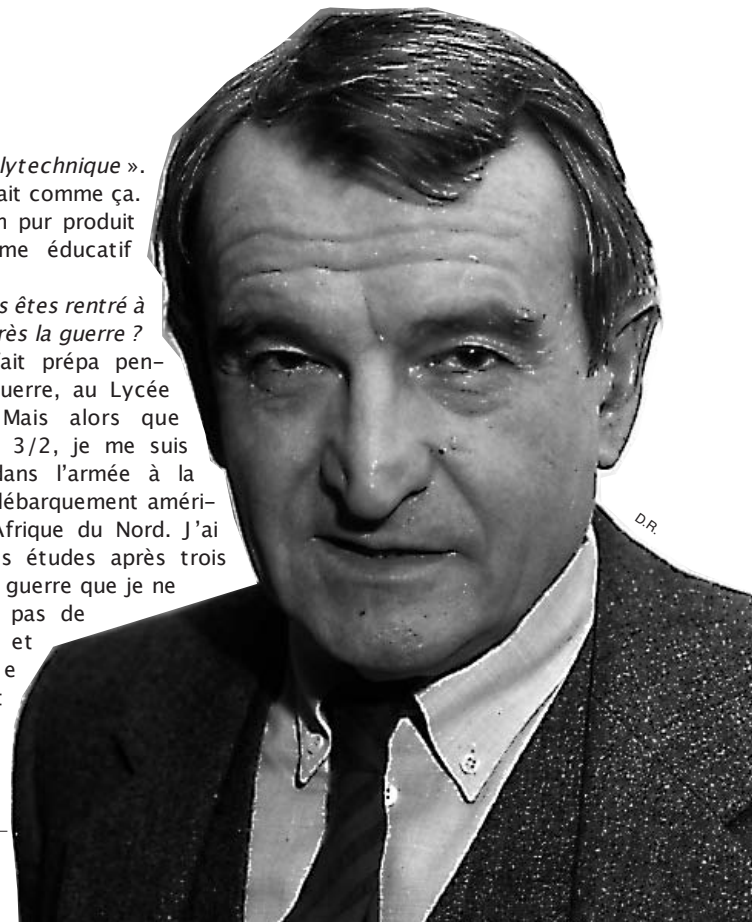
Jean Bounine (JB) Pas du tout. Jusqu'en seconde, j'ai traîné parmi les derniers de la classe. Il y avait des concepts mathématiques que je n'arrivais pas à comprendre, comme celui de lieu géométrique. Un jour, mon prof de maths est tombé malade. Il a été remplacé par un personnage qui n'avait vraiment rien pour lui. Il avait un pied bot, un angiome sur la joue mais il avait un sourire merveilleux et il expliquait les choses de façon différente. Grâce à lui, je suis devenu le premier de la classe et je me suis fait une réputation de fort en maths. Alors, en terminale, on s'est dit : « Il faut qu'il aille en prépa, qu'il

fasse Polytechnique ».

Ca s'est fait comme ça. Je suis un pur produit du système éducatif français.

G&C Vous êtes rentré à l'École après la guerre ?

JB J'ai fait prépa pendant la guerre, au Lycée d'Alger. Mais alors que j'étais en 3/2, je me suis engagé dans l'armée à la suite du débarquement américain en Afrique du Nord. J'ai repris mes études après trois ans d'une guerre que je ne qualifierai pas de fraîche et joyeuse mais, tout d'ême,



de victorieuse. Parmi mes camarades, il y avait Giscard et Galley, lequel a fait Centrale. Je suis entré à l'École Polytechnique en 1946, en même temps que la promotion 1945. En effet, on avait demandé aux jeunes, aux jeunes par rapport à moi, de faire un an de service militaire avant d'entrer à l'École. Je suis resté à l'École de 46 à 48.

G&C *Les circonstances ont perturbé votre formation et votre entrée dans la vie active ?*

JB Sans doute, mais elles m'ont aussi conduit à prendre du recul par rapport à mes études, à lier mes connaissances scolaires aux choses de la vie. Une formation interrompue puis reprise, ce n'est pas nécessairement mauvais. Et je crois que l'université s'honorait en reprenant, par exemple, des gens d'une trentaine d'années, déjà engagés dans la vie active, pour les aider à mettre en perspective leurs connaissances acquises sur le terrain, à réfléchir à partir de leur pratique et de leur expérience et à se forger une culture. C'est une leçon que je tire de ma propre histoire. On n'en finit jamais d'apprendre. Cela dit, en 48, j'étais pressé de commencer à travailler parce que j'avais quand même passé pas mal de temps en dehors de la vie active.

L'ÉCOLE DES MARÉCHAUX

G&C *Vous êtes entré chez Japy. Comment ?*

JB Par hasard. Je jouais correctement au football et l'un de mes camarades de l'équipe de l'École était entré, un an plus tôt, chez Japy. Il m'a fait recruter ; je crois qu'au départ c'était pour que je fasse partie de l'équipe de l'usine...

G&C *Mis à part le foot, comment s'est faite votre intégration chez Japy ?*

JB Les choses étaient bien faites. Le Président, Marin-Darbel, avait créé une sorte « d'école des maréchaux » et un ancien marin,

le Commandant Dauch, un homme de grande qualité, y jouait le rôle de maître des novices. Il présidait à l'organisation des séances de formation théorique et des stages dans les usines. Cela durait six mois et on vous lâchait ensuite dans la nature. Je suis devenu, dans un premier temps, adjoint au chef d'équipe d'un atelier de presses. Et puis ça a continué comme ça, pendant deux ans, jusqu'à mon embauche par la filiale marocaine des Forges de Strasbourg, aujourd'hui devenue Strafor. J'ai appris chez Japy ce qu'étaient l'industrie de transformation des métaux et les problèmes de production en série de produits manufacturés.

G&C *De quelle nature était la formation théorique dispensée dans cette « école des maréchaux » ?*

JB Elle portait surtout sur les technologies, sur le travail des métaux, sur les processus de contrôle de la qualité des produits, etc.

En fait d'école des maréchaux, il s'agissait d'une école des contre-maîtres sur lesquels on spéculait pour assurer l'avenir de l'entreprise. Ça n'a pas été un investissement très productif car, pour la plupart, nous avons rapidement quitté la société. En ce qui concerne la gestion, la formation était très superficielle. On nous a appris ce qu'était un prix de revient.

Le grand truc de l'époque, c'était la méthode des sections homogènes. On insistait beaucoup sur la rémunération du personnel au rendement, les chronométrages, la détermination des temps élémentaires. Les processus de fixation des primes au rendement étaient tellement détaillés qu'on n'osait pas y toucher, parce qu'aussitôt ça remettait en cause le contrat de travail et nous faisait entrer dans des négociations difficiles. Il faut dire qu'à la fin des années 40, les relations sociales n'étaient pas faciles et mieux valait ne pas réorganiser trop souvent le travail.

G&C *Le contexte social était mauvais ?*

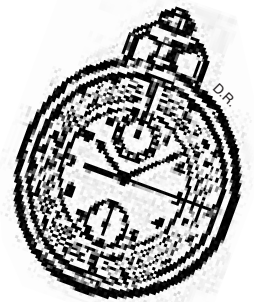
JB Les communistes s'agitaient

beaucoup. En 47, alors que j'étais encore à l'X, on a rappelé sous les drapeaux des camarades de Centrale et des Mines pour aller garder les voies de chemin de fer, ce qui m'avait scandalisé car c'était plutôt, à mon avis, l'affaire des polytechniciens puisqu'ils émargeaient au budget de la Défense Nationale. J'ai demandé le rapport du Général commandant l'École, lequel m'a raconté une histoire que je connaissais bien : celle de la poule aux œufs d'or. Les troubles sociaux ont duré assez longtemps et, en 1949, alors que j'étais, chez Japy, numéro deux d'une petite usine de Valenciennes, des grèves se déclenchaient, à l'initiative de la CGT, donc du PC, pour les motifs les plus divers, y compris « le scandale des généraux » (1). Il n'y avait guère de dialogue social.

G&C *Comment le patronat concevait-il les relations sociales ?*

JB On pensait qu'on faisait du fordisme mais, en réalité, on ne faisait pas de véritable fordisme. Le fordisme, c'est un ménage à trois, le consommateur est dans le coup : Ford disait que ses ouvriers devaient pouvoir acheter les voitures qu'ils produisaient. Pour nous, c'était impensable, même pour un jeune ingénieur comme moi. On sortait d'une économie de pénurie et on était assuré de vendre le peu qu'on produisait alors que Ford avait toujours eu le souci de produire plus pour plus de consommateurs. Donc, le dialogue social portait seulement sur la répartition des fruits du travail entre l'entreprise et les salariés. C'est d'ailleurs resté la vision gaulliste des relations du travail, bien après que les marchés soient devenus des marchés de demande où le consommateur, disait-on, était roi. Moyennant quoi, dans les années 60/70, on a eu droit au contrôle des prix car, effectivement, le processus était inflationniste.

(1) Allusion à l'Affaire des fuites, dans laquelle le Général Revers avait été impliqué.



TÉ MOIGNAGE

G&C Et chez Japy, quelle était le climat social ?

JB La grande affaire, c'était les contacts humains. En la matière, j'étais devenu un personnage important parce que je jouais au foot. Je faisais des contacts humains sur le terrain, j'échangeais des coups de tatane avec les ouvriers... On affrontait d'autres usines du groupe. Les contacts humains donc, ça me connaissait.



« En matière de contacts humains, j'étais devenu un personnage important parce que je jouais au foot. Je faisais des contacts humains sur le terrain, j'échangeais des coups de tatane avec les ouvriers... »

Et un jour, on m'a fait dire que je devrais mieux utiliser le capital de sympathie dont je bénéficiais. Il y avait dans cette façon d'entrer en relation avec le monde ouvrier, un côté « petit marquis » et beaucoup de condescendance. Quand les cathos s'en mêlaient, ça devenait abominable, mais là, ils n'intervenaient guère. A Beaucourt, le berceau de Japy, il y avait deux collines couronnées respectivement d'un temple protestant et d'une église catholique. Ça maintenait un certain équilibre.

(2) L'Istiqlal, parti nationaliste marocain, a été fondé en 1944. Il a milité pour l'indépendance du Maroc, est entré dans l'opposition en 1953, a soutenu le roi en 1976 dans l'affaire du Sahara occidental et s'est rallié au régime en 1980.

CHUTES DE TÔLES ET CUVETTES ÉMAILLÉES

G&C Aux Forges de Strasbourg, le climat social devait être différent ?

JB Pour moi, oui, car je suis entré — c'était en 1950 — dans la filiale marocaine du groupe. J'y suis resté cinq ou six ans. Il y eut au Maroc, pendant cette période, une telle élévation du niveau de vie qu'il n'y avait pas du tout de problèmes sociaux. La main d'œuvre était très docile ; c'est d'ailleurs ce genre de main d'œuvre que ceux qui délocalisent aujourd'hui leurs usines en Tunisie ou au Maroc, sont ravis de trouver. Cette docilité a cependant été un peu atténuée par les événements politiques mais le processus de décolonisation n'a pas fait beaucoup de dégâts, mis à part quelques incidents sanglants à Oued-Zem, près de Meknès.

G&C Du côté du patronat, comment voyait-on la décolonisation ?

JB Au Maroc, les conservateurs étaient les colons et les industriels, les libéraux. Les industriels n'avaient pas d'enracinement et ils militaient plutôt pour le retour du Sultan. Le paradoxe, c'est que les industriels, au moins dans un premier temps, ont plus souffert de ce retour que les colons, parce que le nationalisme s'est accroché au syndicalisme. L'Istiqlal (2) avait une centrale syndicale qui lui servait de relais. Alors, des arrêts de travail se produisaient pour un oui, pour un non : parce que, par exemple, une vitre peinte en bleu pour protéger du soleil était cassée et laissait passer un rayon de lumière... Ça finissait par tendre les esprits et j'ai passé là-bas une dernière année assez pénible. Intellectuellement, je comprenais mais, nerveusement, c'était épouvantable.

G&C Que faisiez-vous exactement au Maroc ?

JB Quand je suis arrivé, au début des années 50 donc, j'ai été nommé responsable d'un département qui fabriquait des articles de ménage en tôle émaillée. Il y avait trois départements dans la société : un département produisait des meubles de bureau, un autre, des charpentes métalliques et il y avait enfin l'émaillerie que je dirigeais avec un commercial, Raymond Winocour, qui est devenu par la suite président de la filiale, puis président de la maison-mère.

G&C Cette filiale était nouvelle ?

JB Oui, on avait décidé de la créer parce que l'agent général des Forges au Maroc passait des commandes de meubles de bureau si importantes qu'il avait paru nécessaire de mettre une usine à sa porte. Il avait simplement été privé d'approvisionnement pendant l'Occupation. Une fois que ses stocks ont été reconstitués, il s'est remis à commander au rythme du marché marocain, ce qui donnait l'impression du compte-gouttes. Triste déconvenue... C'est alors que l'on s'est avisé qu'il y avait, au Maroc, un marché pour des articles de ménage en tôle émaillée.

G&C Le lancement de cette nouvelle fabrication avait été mieux étudié ?

JB Jugez-en ! Quand je suis arrivé, on m'a expliqué que l'on avait commandé un four à un spécialiste de Soissons, ce qui n'était pas bête... Et puis, on m'a dit que l'on ferait venir de la tôle du laminoir de Strasbourg, autre filiale du groupe. Le problème, c'était que ce laminoir faisait de l'acier Thomas, qui convenait pour le pliage des éléments de meubles de bureau, mais pas pour l'emboutissage de cuvettes. Cette absence de professionnalisme le plus élémentaire m'a stupéfié. J'ai donc dû me débrouiller. Je leur ai dit : « Il nous faut absolument de la tôle à emboutir ». Comme on manquait d'argent, on a acheté de la tôle de second choix dans un laminoir qui dépendait de Renault, ensuite on a acheté des chutes de portières de la fameuse 4CV. Toujours à cause du manque d'argent, j'ai dû renon-

cer à avoir des presses à emboutir. J'ai acheté des tours à repousser qui étaient moins chers. J'ai fait des cuvettes par repoussage ! C'était vraiment n'importe quoi.

G&C *Mais les débouchés étaient assurés ?*

JB Autre déconvenue : on ne s'était pas rendu compte, moi non plus d'ailleurs, que le marché maghrébin des articles de ménage était un marché de second choix. Les seconds choix des usines européennes s'y écoulait avec 25 % de rabais. Donc, le fait d'installer une usine pour fabriquer pour ces marchés vous donnait un handicap immédiat de 25 %. On s'est donc tourné vers les marchés d'Afrique noire que R. Winocour connaissait bien. Par chance, le produit-phare, sur ces marchés, était la cuvette de 80 cm de diamètre, que les usines européennes fabriquaient peu. C'est devenu notre spécialité, grâce au repoussage des chutes de portières d'automobiles. Comme vous le voyez, on était en pleine improvisation. Dans ce contexte très particulier, j'ai quand même réussi à mettre en place une petite comptabilité industrielle. Je l'ai inventée à partir des rudiments que j'avais appris chez Japy. Je voulais que mes comptes apparaissent distinctement, qu'ils ne soient pas noyés dans ceux des autres départements.

CALCULS DE COÛTS
ET PRISES DE DÉCISION



G&C *Vous utilisiez vos calculs de coûts pour prendre vos décisions ?*

JB Non, pas vraiment. Je voulais un outil permettant de juger de la marche globale du département par rapport à celle des autres. Cela dit, un calcul de coûts peut suggérer des améliorations.

Ainsi, je m'étais aperçu que les coûts d'emballage de nos produits étaient très élevés. En la matière, j'avais jugé tout à fait naturel de faire ce que j'avais vu faire chez Japy. On utilisait des caisses en bois dans lesquelles les produits émaillés étaient calés avec de la paille. La paille française est une paille nerveuse et joue bien son rôle d'amortisseur. Malheureusement, la paille marocaine, ce que nous ignorions, n'a pas la même élasticité. En conséquence, il y avait beaucoup de casse, les primes d'assurance faisaient grimper les coûts et surtout les clients n'étaient pas contents.

Cela nous a conduits à inventer un autre système d'emballage pour nos émaillés. On a utilisé des caisses en carton, hexagonales pour éviter le flambage, dans chacune desquelles on mettait une pile de cuvettes. Comme il y avait une fabrique de carton ondulé pas loin, on a pu faire baisser nos coûts, de 70 %, je crois. Voilà le genre d'innovation qu'un calcul simple de coûts peut vous pousser à faire.

G&C *Vous étiez ingénieur chez Strafor mais n'y avait-il pas des gestionnaires ? Vous donnaient-ils des directives ?*

JB Pas vraiment des gestionnaires, plutôt des comptables. De temps en temps, mais j'ai aussi connu ça ailleurs, on recevait des injonctions du genre : « Il faudrait diminuer les stocks parce qu'on a besoin de trésorerie ». Alors, on se lançait dans des discussions sur le sexe des anges : les stocks de produits finis, ça dépend de qui ? de l'usine ou des commerciaux ? La question a été réglée, bien plus tard, quand les Japonais nous ont appris à travailler à stock epsilon.

G&C *Est-ce que vous perceviez une influence américaine ?*

JB Chez Japy, mes patrons avaient participé à des missions de productivité aux États-Unis ; mais, jeune ingénieur, je n'y avais pas eu droit. Ce que faisaient les Américains, c'était la grande référence théorique. Mais dans la pratique...

G&C *En 1957, vous quittez les Forges de Strasbourg ?*

JB J'aurais pu y rester. On m'offrait de me prendre à la maison-mère mais je n'y avais pas que des amis. J'y avais même quelques ennemis parce que nous leur avions « piqué » le marché de l'Afrique noire, non seulement pour les émaillés mais aussi pour les meubles de bureau.

Pendant la guerre de Corée, les services commerciaux de la maison-mère s'étaient englués dans une économie de répartition et, comme il nous fallait des débouchés pour notre production marocaine, nous en avions profité pour leur prendre le marché de l'Afrique noire.

Je n'étais pas très bien vu. Mon patron, R. Winocour, non plus ! Mais lui avait des liens familiaux avec le président du groupe financier qui contrôlait les Forges de Strasbourg. Quant à moi, il était préférable que je prenne la tangente.

G&C *Vous vous êtes alors lancé dans le conseil ?*

JB J'ai d'abord essayé avec des organisations comme Planus et Loichot, mais leur mode d'intervention, tout en force, ne me convenait pas. Je pensais qu'il fallait faire de la maïeutique et que les responsables eux-mêmes devaient assumer la fonction d'organisation.

Cela dit, je reconnais qu'il y a des cas où il faut employer les grands moyens mais, le plus souvent, il suffit d'apporter un angle de vue différent aux responsables pour qu'ils décident eux-mêmes en matière de structure et d'organisation. Les cadres dirigeants sont capables de se mettre en cause ou de remettre en cause leurs méthodes mais ils sont pris par des impératifs d'exploitation et ils sont jugés, le plus souvent, sur le quotidien.

Cela ne leur laisse guère la possi-

TÉ MOIGNAGE

« J'ai aidé à organiser l'usine d'Aulnay, la première usine moderne de L'Oréal, ce qui m'a valu l'estime de François Dalle, qui m'a associé ensuite au développement d'ensemble de l'entreprise ».

bilité de s'investir sur le long terme. Alors, ils passent souvent à côté des bonnes solutions car ce qui est bon à court terme l'est rarement à long terme.

SOLO

G&C Vous vous êtes donc lancé en solo ?

JB Pas tout à fait. J'avais connu, chez Japy, un organisateur qui travaillait en solo. Il m'avait appris beaucoup de choses. A mon retour du Maroc, j'ai travaillé en association avec lui jusqu'à ce que nous nous séparions, de manière d'ailleurs tout à fait naturelle.

C'est à cette époque que j'ai rencontré François Dalle. J'ai aidé à organiser l'usine d'Aulnay, la première usine moderne de L'Oréal. Cela m'a valu son estime et il m'a associé ensuite, au cours des années soixante, au développement d'ensemble de l'entreprise.

G&C Quel a été votre apport à la mise en route de l'usine d'Aulnay ?

JB A l'origine, L'Oréal fabriquait des produits professionnels pour les coiffeurs, je dirais de manière artisanale, certes avec un très grand souci de qualité, mais sans se préoccuper d'organisation. Quand L'Oréal a créé des produits pour le grand public, les problèmes de production et de commercialisation ont pris une autre dimension. Il fallait des méthodes d'une autre nature...

J'ai contribué à mettre en place ces méthodes de prévision commerciale, de planification des approvisionnements et de la production, de définition des régimes d'activité. A cet égard, on s'est dit qu'il fallait travailler à effectifs constants, ce qui présentait beaucoup d'avantages. Comme on ne s'embarassait pas de considérations de stocks, les problèmes sociaux étaient minorés. Telle était la culture de production de masse que nous cherchions à introduire.

G&C Cette culture de la produc-



D.R.

tion de masse n'existait donc pas encore à L'Oréal dans les années 50 ?

JB Le directeur technique de L'Oréal venait de Monsavon. Monsavon, c'était de la production de masse selon un processus quasi continu et à peu près monoproduit. Il y avait beaucoup plus de diversité à Aulnay.

G&C Comment avez-vous su gagner la confiance de M. Dalle ?

JB C'est en travaillant ensemble que nous avons pu mutuellement nous apprécier ; mon style devait lui convenir et le sien m'allait très bien.

Par exemple, F. Dalle, en vertu de son principe d'auto-concurrence, avait tellement diversifié les unités commerciales que les structures finissaient par être kaléidoscopiques.

C'est lui qui m'a convaincu, en 1971-1972, qu'on ne pouvait mettre de l'ordre dans nos activités grand public que par une intervention extérieure plus massive. Nous avons fait appel à Mac Kinsey.

DIVERSIFICATION
DES STRUCTURES
ET INFORMATIQUE

Je connaissais les travaux d'Alfred Chandler sur la division-

nalisation des structures des entreprises mais F. Dalle objectait qu'ils se référaient à des géants américains : Standard-Oil of New-Jersey, du Pont de Nemours, etc. Nous savions cependant que Mac Kinsey s'était fait le promoteur de l'adaptation du concept à des entreprises européennes.

Je dois dire que nous nous sommes bien portés de faire appel à leurs services. Ce fut une opération lourde qui a porté essentiellement sur le top management, les patrons des différentes unités. Le défaut de ce type d'approche c'est qu'il ne remet pas en cause, en profondeur, le fonctionnement de chaque unité. Très vite, nous avons perçu cette faiblesse, ce qui nous a conduits à une réflexion sur l'informatique.

Nous avions à L'Oréal, du fait de cette extrême diversification des structures, des problèmes avec l'informatique. Nous étions un des « grands comptes » d'IBM depuis le début des années 1960. Or, IBM en tenait pour les « architectures intégrées » et « l'informatique distribuée ». Cela ne nous convenait pas du tout car les unités commerciales, surtout dans le domaine des produits grand public, s'étaient diversifiées. Lorsqu'elles se trouvaient distribuées par la même enseigne, elles se faisaient de la concurrence entre elles et jouaient sur leurs tarifs. Les produits n'étaient évi-

demment pas identiques, de sorte que la gestion des commandes — qui est le nerf de la guerre — devait obéir à des spécificités auxquelles les grands systèmes intégrés d'IBM étaient mal adaptés ou s'adaptaient avec une lenteur insupportable. Mais je ne connaissais pas grand chose en informatique, aussi je suis allé me former, en « *summer session* », au MIT en 1968.

G&C *C'était une retombée des mouvements de mai ?*

JB Non, pas du tout ! C'était prévu bien avant le mouvement de mai, car nous nous étions avisés que nos informaticiens avaient du mal à maîtriser les ordinateurs de la troisième génération.

Ils étaient passés sans difficultés des cartes perforées aux bandes magnétiques mais lorsque les disques étaient arrivés, ils avaient eu tendance à les utiliser de manière séquentielle, comme des bandes, ce qui était absurde. Je suis donc allé à la Mecque où j'ai appris quelques tours de main qui nous ont aidés à corriger les erreurs les plus criardes.

Mais le plus intéressant était réservé au dernier jour. Un petit bonhomme venu de la côte Ouest, qui enseignait « *the prospect* », c'est-à-dire le futur de l'informatique, nous a annoncé l'arrivée prochaine du micro-processeur. Il nous a expliqué que la NASA, ayant besoin de calculateurs miniaturisés sur ses satellites, avait fait sortir des laboratoires, où elles existaient depuis de nombreuses années déjà, les technologies permettant la miniaturisation des ordinateurs. Il a ajouté que les constructeurs qui tenaient le marché, IBM en particulier, savaient bien tout cela mais ne tenaient pas à se remettre en cause trop brutalement. Et le conférencier de conclure : « *Maintenant le coup est parti, la NASA a fait en sorte que ces nouvelles technologies diffusent. D'ailleurs, je vous annonce que deux transfuges de Texas Instrument viennent de créer une petite affaire qui s'appelle INTEL et si vos entreprises ont de l'argent, qu'elles sachent*

qu'ils cherchent des capitaux ».

Le plus amusant dans cette histoire, c'est qu'à mon retour, en août 1968, F. Dalle s'enthousiasma aussitôt et envisagea sérieusement de rentrer dans le capital de Intel. Le malheur, c'est qu'il en parla à un banquier, lequel lui déconseilla fortement de faire une chose pareille. L'informatique avait alors mauvaise presse.

On nous avait donc annoncé la miniaturisation des calculateurs et je revois encore le bonhomme nous dire : « *Vous avez tous en tête les machines à quatre opérations qui trônent sur les bureaux de vos employés. Vous savez que ce sont des machines électromécaniques qui valent 1000 \$, dont le marché est dominé par Merchant. Et bien, dans un an ou deux, elles tiendront dans ma poche de chemise et coûteront 10 \$, cent fois moins cher. Vous verrez suivre ensuite les ordinateurs de gestion. Maintenant, les gros systèmes, c'est fini !* » Nous étions abasourdis par cette annonce.

De retour en France, j'ai rencontré Bruno Lussato, qui était professeur au CNAM où il enseignait la théorie des systèmes, et nous nous sommes mis tous les deux en veille technologique : on attendait l'arrivée de la micro-informatique. On s'est livré à quelques expérimentations un peu... hasardeuses qui consistaient à faire de l'informatique de gestion avec des micro-ordinateurs développés pour le calcul scientifique. C'était une gageure : ici, il faut une grosse mémoire vive et peu de fichiers alors que là, il faut mouliner de très gros fichiers. Mais nous nous sommes obstinés et, quand la micro-informatique de gestion est enfin apparue, nous étions prêts.

En 1973, L'Oréal s'est séparé d'IBM parce qu'IBM en tenait toujours pour les grands systèmes intégrés. Nous nous sommes mis à travailler avec Hewlett Packard, puis avec DEC, qui avaient développé des minis : des grappes de terminaux reliés à une unité centrale de dimension modeste. Cela contrecarrait l'idée d'économie d'échelle qui légitimait le maintien

des gros systèmes centraux, mais c'était un bon compromis. Nous avons essayé de faire affaire avec Bull, dont je savais qu'ils avaient été parmi les premiers à développer, à la fin des années soixante, pour les PME, de petits calculateurs reliés à deux ou trois terminaux. Je crois qu'ils appelaient ce genre de configuration le Gamma 50. Malheureusement, cette initiative avait été balayée par la mentalité « gros systèmes » qui s'était imposée, chez eux comme ailleurs, avec les conséquences que l'on sait.

François Dalle a la gentillesse de dire que j'ai été l'auteur de la révolution informatique de L'Oréal. Mais s'il n'avait pas été là pour cautionner et soutenir mes initiatives, il n'y aurait pas eu de révolution. Jacques Maisonrouge était dans le bureau de F. Dalle le surlendemain du jour où nous avons pris la décision de nous séparer d'IBM. Il a eu droit à un cours de F. Dalle sur les impératifs de décentralisation des structures des grandes entreprises. Quelques années plus tard, IBM se mettait à la micro-informatique à son tour...

F. Dalle se situait toujours sur le plan doctrinal, je dirais même qu'il intervenait en idéologue. Il est parti en guerre contre « *les impérialistes de l'informatique* » qui « *finiraient par mettre la maison par terre* » à force de « *carcans* », tout cela avec le mélange de bonhomie et de brutalité qui caractérise le personnage. Vous comprenez qu'un conseiller comme moi ne peut jouer son rôle qu'avec des hommes de sa trempe. Je dois dire qu'avec François Dalle, j'ai été particulièrement gâté. Par la suite, j'ai eu des aventures moins glorieuses avec d'autres entreprises...

ESPRIT DE GESTION
ET CALCUL D'ERREURS

G&C *En tant que conseiller du président de L'Oréal, pouviez-vous intervenir ailleurs ?*

TÉ MOIGNAGE



À l'origine, L'Oréal fabriquait des produits professionnels pour les coiffeurs, avec un très grand souci de qualité, mais sans se préoccuper d'organisation.

JB Oui, bien sûr ! je travaillais aussi pour Strafor parce que Raymond Winocour, qui avait été mon patron dans la filiale marocaine dans laquelle j'avais fait mes débuts, venait d'en prendre la présidence. R. Winocour avait, en même temps, demandé un audit à Arthur Andersen parce que Strafor était dans une très mauvaise posture. C'est Henri Lachmann qui avait été chargé de l'audit. Il nous avait beaucoup séduits, de sorte que nous avons fini par le recruter.

G&C Finalement tous ces grands cabinets diffusaient largement la pensée anglo-saxonne.

JB Oui, Mac Kinsey, Arthur Andersen et d'autres ! Mais les cabinets du genre Arthur Andersen ont eu, à mon avis, une influence très contestable. Je vais vous en donner un exemple : au début de 1981, le président de Renault, reçoit le Président de la République et lui annonce des résultats tout à fait convenables pour l'exercice écoulé. Quelques semaines plus tard, le directeur financier rentre, catastrophé, dans le bureau du président et lui annonce, qu'après comptabilisation des différences d'inventaires,

c'est une perte qui devra apparaître au bilan et non un bénéfice. Sous le choc, le président met en cause la fiabilité du système d'information de l'entreprise et son directeur lui explique qu'avec les stocks, on ne sait jamais tant qu'on n'a pas fait l'inventaire ; les produits entrent et sortent sans arrêt et il faut tenir compte des difficultés de chiffrage des encours de production.

Renault décide alors de consulter les huit grands cabinets spécialisés dans l'organisation des comptabilités industrielles car son président exige un système d'information sans faille. Tout ce monde se met alors à sodomiser les mouches sans se poser la question de savoir s'il ne serait pas plus économique de chercher à diminuer les stocks. Car, après tout, si vous avez une différence de 10 % sur un

stock qui représente 100 millions, cela fait 10 millions. C'est de l'argent bien sûr ! Mais quand les stocks représentent 20 milliards, cela fait 2 milliards, et ça, ça peut faire basculer votre profit ! C'est précisément ce qui est arrivé à Renault. Je crois savoir que Besse a mis fin à cette opération et qu'une partie au moins des ingénieurs du cabinet d'organisation choisi par Renault s'est reconvertie dans la diffusion des techniques japonaises de production « juste à temps » et à « zéro stock »...

L'Oréal, aussi, a eu droit à une intervention de Arthur Andersen ! Je m'y étais opposé, mais en vain, car le directeur financier, un homme au demeurant merveilleux, était irrité de devoir comptabiliser, tous les ans, des différences d'inventaire. Celles-ci étaient tout à fait dérisoires mais Arthur Andersen est arrivé avec un marteau pilon ! Il y a là un abus de l'esprit de gestion qu'un ingénieur peut aider à corriger grâce à son sens du calcul d'erreur. Je me rappelle que, lorsque j'étais en classe, je « queutais » souvent sur les calculs d'erreurs. Mes raisonnements de fort en maths étaient limpides, mais je traitais le calcul d'erreur par dessus la

jambe. Or, le calcul d'erreur, c'est fondamental en économie comme en physique ! Oskar Morgenstern, le père de la théorie des jeux, a écrit là-dessus un livre dont le titre est éloquent : *Précision et Incertitude dans les Données Économiques...*

L'INGÉNIEUR ET LE MARKETING

François Dalle n'a jamais lu Morgenstern mais il m'a toujours frappé par son aptitude à travailler à la marge. Son credo était : il faut voir ce qui commence, apprendre à déceler, dans un événement anormal, l'émergence d'une nouvelle normalité. Ainsi, il rentre un jour dans un petit drugstore de Manhattan et a la surprise d'y trouver des produits de coloration L'Oréal qui étaient réservés aux coiffeurs. Il fait aussitôt demander des explications au propriétaire qui lui dit que des clientes lui en demandent couramment car elles trouvent le produit excellent et facile à appliquer à domicile. Aussi se les procure-t-il chez un de ses cousins coiffeur. Voilà le type même d'anomalie qui peut être condamnée par une structure conventionnelle. F. Dalle s'est dit, au contraire : « *Tiens, il y a des Américaines qui utilisent sans problème ce produit, que nous réservions, en raison de sa technicité, à des professionnels* ». Il s'est précipité sur l'aubaine et ce fut l'origine du lancement, dans le grand public, de « Colorelle Excellence » qui a été un succès phénoménal aux États Unis.

G&C L'Oréal, vous venez de le montrer, c'est quand même l'empire du marketing. Ce n'était pas a priori votre domaine ?

JB Non, bien sûr ! Mais c'est le domaine de qui ? Dalle, lui, était juriste ! Je crois que le marketing c'est, pour beaucoup, une question d'attitude ; c'est être à l'écoute du consommateur ; c'est avoir l'esprit curieux ! Mon itiné-

raire ne m'avait pas trop préparé à cela, mais je crois que la théorie des systèmes m'a servi de propédeutique. Elle enseigne que l'optimum du tout n'est pas la somme de l'optimum des parties. Elle m'a appris à me défier du compartimentage des structures et à chercher, au contraire, à les transversaliser. La remarque s'applique naturellement aux relations entre l'usine, le commercial et le marché et vous conduit à faire la chasse aux stocks parce que les stocks, justement, cachent le marché. Jay Forrester a dénoncé ces effets pervers, dès 1962 — cela fait déjà 35 ans — dans *La Dynamique Industrielle*. On croit que les stocks protègent l'usine alors qu'ils la déstabilisent ! Les Japonais l'ont compris et nous l'ont fait comprendre ! Leurs usines travaillent sur la demande réelle ; elles n'ont plus de carnet de commande ; elles sont réactives au client final.

G&C *L'analyse système, finalement, est l'outil intellectuel des directeurs généraux. En fait vous avez été un peu le « gourou » de François Dalle ou bien pensait-il déjà spontanément système ?*

JB Il a un cerveau droit très développé, un bon esprit de synthèse ; il voit très bien les interactions. Ce qui est curieux c'est qu'il est incapable de voir un graphique. Je n'ai jamais réussi à lui faire comprendre la courbe logarithmique, mais si vous lui mettez les chiffres en colonnes, il intuite très bien le moment où les rendements commencent à décroître. Il fonctionne comme ça.

ASHBY
ET LA VARIÉTÉ REQUISE

Il a aussi très bien intuité la dynamique de la complexité. C'est une chose qu'en France on n'a pas bien relevé. Mélèze et Lussato mis à part, les promoteurs de l'approche systémique, comme Rosnay, ont très peu parlé en France de la loi d'Ashby : la loi de la variété requise. En France, on

montre les emboîtements : le système, les sous-systèmes, les interactions, les interdépendances, etc. Mais on n'évoque jamais Ashby. Ashby, c'est une leçon d'humilité extraordinaire qui justifie la décentralisation : on découpe les grands systèmes parce qu'autrement, quoiqu'on fasse, on n'aura jamais la capacité de les gérer car la variété des systèmes croît en fonction exponentielle de leur taille. Bien entendu, la démonstration mathématique n'intéresse pas François Dalle : il évacue, il ne cherche même pas à comprendre. Mais si vous lui dites que la complexité des systèmes s'accroît beaucoup plus vite que la somme de ses composants, il comprend parfaitement. Il est curieux que ces notions là soient si peu répandues en France.

G&C *Comment travailliez-vous avec M. Dalle ?*

JB J'avais une mission très précise. Par exemple, pour le problème de la micro, c'est là où j'étais pleinement opérationnel sur la transformation des systèmes. Je le voyais périodiquement pour faire le point. Cela a été la même chose lorsqu'il s'est agi d'adopter les techniques de production en Juste-à-temps. M. Ledoux, qui était président de la BNP, dont F. Dalle était administrateur, lui dit, un beau jour de 1975 : « Vous savez, cher ami, avec l'encadrement du crédit, il va falloir que vous diminuiez un peu les engagements de L'Oréal. Je dois satisfaire les priorités du gouvernement et je n'ai guère de marge de manœuvre ». F. Dalle m'en parle et nous nous rendons compte que les bas de bilan sont lourds, très lourds : les stocks, les actifs clients ! Nous nous apercevons très vite qu'une opération de sensibilisation n'est pas suffisante, qu'il faut prendre le problème à la base. Je l'informe alors des articles que je vois passer dans des revues spécialisées et qui font état des prouesses des Japonais dans leurs usines délocalisées aux États Unis : pas de stocks, une productivité extraordinaire. On disait aussi que les Japonais avaient accueilli chez

eux, avec tous les honneurs, Edward Deming, le pape américain de la qualité industrielle. « Vous prenez l'avion, vous allez au Japon » me lança alors François Dalle. J'ai pris l'avion, je n'ai pas vu grand-chose mais j'ai pu établir des contacts qui, petit à petit, nous ont permis d'approfondir et d'apprendre à maîtriser ces techniques au bénéfice de L'Oréal. Là aussi, j'étais pleinement opérationnel pour inciter les usines à adopter ces méthodes.

G&C *Comment procédiez-vous ?*

JB J'organisais des visites au Japon ; pour les directeurs d'usine, mais pas seulement pour eux, pour certains de leurs collaborateurs aussi. Je leur montrais l'organisation japonaise, la maintenance productive, etc. J'ai même dirigé un jour une mission d'étude de la propreté. Mon rôle était avant tout pédagogique.

PRINCES ET CONSEILLERS

G&C *Cela rentre dans la qualification du conseiller finalement ?*

JB Oui ! Mais j'insisterais surtout sur le fait que le conseiller ne peut se définir en dehors du Prince.

G&C *C'est une réponse systématique, mais il s'en suit qu'il y a autant de sortes de conseillers qu'il y a des Princes !*

JB Oui, je le pense ! En ce qui me concerne, j'ai eu aussi des expériences tout à fait négatives dans d'autres entreprises où le Prince n'avait pas la rigueur, le souci d'approfondissement d'un homme comme François Dalle.

G&C *Vous nous avez finalement peu parlé du marketing, qui reste central chez L'Oréal !*

JB A ce sujet, je suis allé suivre une deuxième « summer session » à la Sloan School en 1969, car j'avais appris, l'année précédente, que s'étaient développées au MIT de nouvelles techniques de marketing qui m'avaient paru très prometteuses pour L'Oréal.

On sait que les ventes d'un produit de consommation dépendent

LOREAL PRÉSENTE **Elnett**
Soufflage fixant

TÉ MOIGNAGE

d'un certain nombre de facteurs : sa qualité, son prix, son conditionnement, la nature et l'étendue de sa distribution, la nature et l'étendue de sa publicité. Pour optimiser les ventes et surtout pour optimiser leur rendement financier pendant toute la durée de vie du produit, il ne suffit pas d'apprécier — et l'on dispose pour cela d'un certain nombre de méthodes éprouvées — l'impact qu'aura sur elles chacun des facteurs que je viens d'évoquer.

C'est, en effet, la combinaison des facteurs qui compte, ce que les spécialistes appellent le « marketing mix » du produit, car on retrouve, en matière de marketing, l'éternelle loi systémique qui veut que l'optimum du tout n'est pas assimilable à la somme des optimums des parties. Il faut, en outre, introduire dans le calcul économique le paramètre temps, notamment lorsqu'il s'agit d'apprécier les chances de succès d'un nouveau produit que l'on se propose de lancer sur le marché. Une équipe du MIT avait conçu des modèles intégrant les données d'expérimentations commerciales qui permettaient justement de simuler, en ordinateur, le processus de diffusion d'un nouveau produit et de prendre, à ce sujet, des décisions du type *go-no-on* : *go*, on lance ; *no*, on y renonce ; *on*, on procède à de nouvelles acquisitions d'information.

Nous nous sommes intéressés à ces modèles et, par la suite, à bien d'autres, parce que, du fait de l'essor de la grande distribution et de la massification des marchés qui en a résulté, les lancements des produits de L'Oréal destinés au grand public nécessitaient des investissements publicitaires et d'intendance commerciale du même ordre de grandeur que ceux des fabricants de lessives. On ne pouvait plus se permettre de louper un lancement, contrairement à ce qui se passait autrefois lorsque la distribution de nos produits était plus sélective car les mises de fonds étaient alors beaucoup plus réduites. Nous sommes entrés en rapport avec une petite équipe d'ingénieurs français dont le patron,

véritable révolution pour le maintien et la beauté de votre coiffure

LOREAL, grâce à ses chimistes, vient de créer ce produit extraordinaire et, grâce à ses ingénieurs, vous offre à un prix très très abordable !

L'Oréal avec ses laboratoires qui ont les plus grands du monde, a trouvé le produit qui servait à toute beauté de tenue de la coiffure sans le "craquelage".

L'Oréal avec ses procédés de fabrication, le plus perfectionné du monde, a pu fabriquer pour vous ce produit et, par conséquent, son prix de vente.

ELNETT vous permet une fixation instantanée, souple et légère. Elle fixe vos cheveux sur plusieurs heures sans les abîmer.

En appliquant un peu d'ELNETT sur vos cheveux, vous les maintenez en place, sans les assécher et sans les rendre cassants. Et surtout, vous pouvez les coiffer à volonté.

Elnett coiffure belle et nette

PRIX MAXIMUM 1,740 N.F.

« Je crois que le marketing c'est, pour beaucoup, une question d'attitude... »

Jacques Blanchard, ancien élève de l'ENSAE, avait terminé ses études au MIT où il était devenu un spécialiste des techniques de marketing développées là-bas et que je viens d'évoquer. Nous avons beaucoup travaillé avec eux et L'Oréal les a aidés à structurer leur société de conseil, qui s'appelle Novaction, dont je suis toujours président du Conseil de Surveillance, mais qui est maintenant financièrement indépendante de L'Oréal comme de moi-même.

On trouve là des ingénieurs qui, à force de paramétrer leurs modèles avec des données d'expérimentation commerciale et de chercher constamment à valider ces données, ont fini par acquérir une très grande sensibilité de marketing.

Nous nous sommes même amusés à faire, avec cette équipe, des incursions, à titre tout à fait privé, dans le domaine de marketing politique. Cela nous a convaincus de la supercherie de beaucoup de sondages d'opinion. Ainsi, en marge d'une de nos études de marketing commercial, il ne nous avait pas été difficile d'enregistrer, six mois avant les élections présidentielles de 1981, des réponses à des questions

d'intérêt général, car les gens passent volontiers du concret d'un produit à l'abstraction d'une opinion.

Il était vite alors apparu qu'au second tour, les préférences des électeurs de chacune des deux familles de la majorité de l'époque iraient majoritairement, non pas au champion de la deuxième famille, mais à celui de l'opposition.

Bref Monsieur Mitterrand avait déjà, pour nous, toutes les chances de gagner alors que les sondages donnaient 57 % des suffrages à Monsieur Giscard d'Estaing !

BON À COURT TERME,
 MAUVAIS À LONG TERME ?

G&C « L'entreprise du futur » paraît en 1971, la même année que la fondation de Novaction. Est-ce lié ?

JB Non, pas du tout. J'ai créé Novaction avec des transfuges de la SEMA. Jacques Blanchard et son équipe se sentaient un peu marginalisés dans cette entreprise dont la culture dominante uti-

TÉ MOIGNAGE

commençons notre enseignement dans cet esprit. Mais on nous avait caché que cet enseignement donnerait lieu à une interrogation orale en fin d'année scolaire avec attribution d'un coefficient, minime sans doute, mais un coefficient tout de même.

Je l'apprends à l'issue, je crois, de notre avant-dernière conférence ; cela me rend furieux car les élèves ne disposaient d'aucun support écrit de nos cours. Je me suis donc refusé à donner une note au-dessous de la moyenne, ce qui n'a pas manqué d'indisposer la direction et explique que je n'aie été professeur que pendant une année.

En ce qui concerne la recherche, je ne suis jamais intervenu dans ce domaine, chez L'Oréal. Curieusement, François Dalle, qui était moins préparé que moi par ses études, y a pénétré de plain pied et y a excellé.

Quant aux références théoriques de mes activités d'organisateur, elles ont été surtout américaines — le MIT, la Sloan School, Forrester.

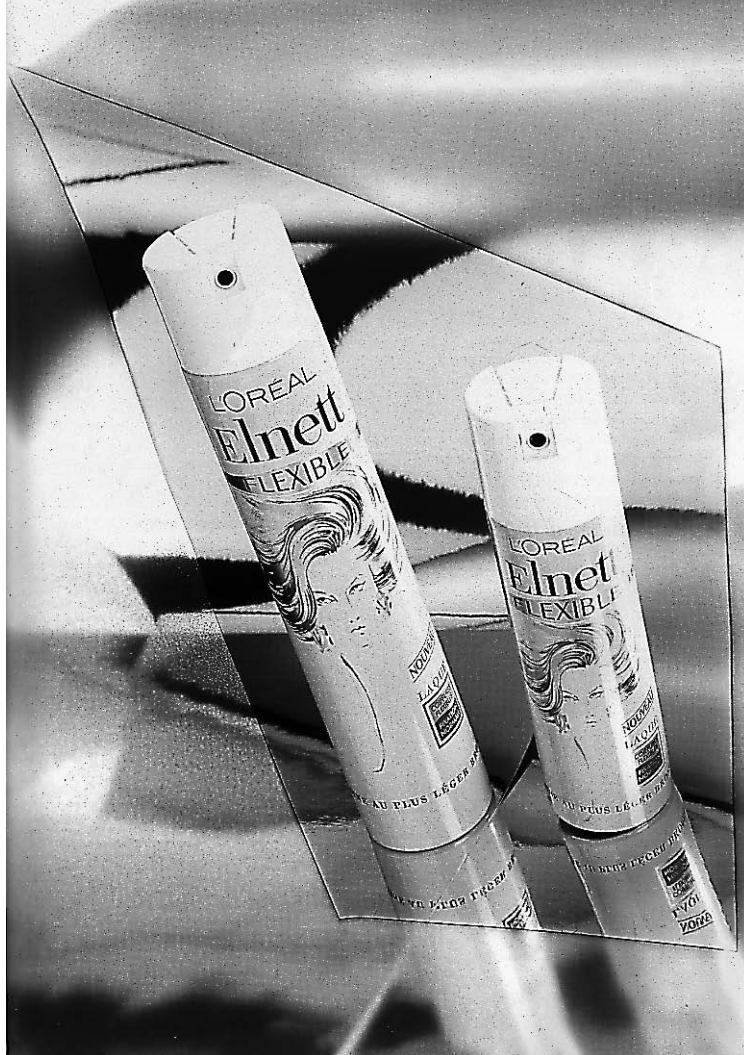
Même mes références japonaises ont été en réalité américaines, car Ohno, le père du toyotisme, s'est toujours réclamé de Henry Ford et les industriels japonais, dans leur ensemble, de Edward Deming.

Mais mes rapports avec les universitaires français ont surtout eu trait à la macro-économie, à la suite de la mission sur l'emploi qui avait été confiée à François Dalle, en 1986, par M. Séguin, alors ministre des Affaires Sociales.

COMPLEXIFICATION ET SIMPLICITÉ

Le seul économiste français qui m'ait vraiment impressionné est Daniel Cohen. Il est maintenant, je crois, professeur à l'École Normale Supérieure et, à l'époque, il nous avait beaucoup aidé à comprendre que la crise française de l'emploi résultait

...c'est être à l'écoute
du consommateur,
c'est avoir l'esprit
curieux !»



D.R.

lisait des modèles mathématiques sophistiqués permettant de dégager, par exemple, *the best* des réseaux de transports possibles compte-tenu des données disponibles relatives aux trafics.

Les modèles de simulation du M.I.T. et de Novaction ont, au contraire, une mathématique simple, dérisoire même, mais ce sont des modèles heuristiques qui permettent de répondre à des questions du type : « *Que se passera-t-il si j'augmente la distribution ou le budget de publicité ?* » et, surtout, d'y répondre d'une façon dynamique.

Cette culture est celle de l'école de dynamique industrielle de Forrester, que nous avons déjà évoquée tout à l'heure. Forrester a montré, par exemple, qu'un moyen de diminuer la qualité de vie d'une ville peut être de construire des logements sociaux, parce qu'on risque de provoquer un afflux de gens qui densifient le tissu urbain et suburbain.

Il appelle ça « *the conter intuitive behavior of social systems* », qui revient à dire, en français, qu'en matière sociale, ce qui est bon à court terme est généralement mauvais à long terme, et inversement.

On est évidemment loin de la culture dominante, qui consiste à améliorer les choses telles qu'elles sont et qui était, je crois, celle de la SEMA, à l'époque.

G&C *Avez-vous eu des relations avec l'Université, l'enseignement et la recherche en France ?*

JB Très peu ! J'ai eu une expérience d'enseignement à Sciences Po, mais elle a été sans suite. En 1969, Sciences Po avait demandé à F. Dalle de faire, aux élèves de troisième année d'Ecofi, une série de vingt conférences sur « *les problèmes généraux de l'entreprise* ». C'était évidemment une retombée des événements de mai 68.

Pleinement opérationnel à L'Oréal, François Dalle m'a demandé de l'aider et je me sentais d'autant mieux à même de le faire que j'avais beaucoup appris au MIT, avec l'informatique comme prétexte, sur « *les problèmes généraux de l'entreprise* », justement.

D'entrée de jeu, la direction de Sciences Po nous avait demandé de lui fournir des photocopies. François Dalle avait alors lancé : « *Pourquoi pas plutôt un livre ?* » Sur quoi les gens de Sciences Po avaient encouragé le projet car ils avaient des liens avec Armand Colin. Nous choisissons le titre et

TÉ MOIGNAGE

d'une crise de l'offre. Daniel Cohen m'a paru très soucieux de faire le lien entre la micro et la macro-économie. Il est très réservé, ce qui est de bon aloi et contraste avec les attitudes de beaucoup d'économistes médiatiques.

On trouve, par exemple, dans le Rapport Gandois, publié en 1992, sur la *Compétitivité de l'Industrie Française*, une annexe rédigée par Jean-Paul Fitoussi sur la politique de désinflation compétitive dans laquelle notre pays s'était engagé dix ans plus tôt. L'auteur y expose avec beaucoup de clarté que, dans un premier temps, le franc fort aurait pour conséquence d'inciter les entreprises à rechercher, dans leur propre organisation, les conditions d'une compétitivité qu'elles ne pourraient plus obtenir par les prix mais que, une fois leurs marges reconstituées, elles recommenceraient à innover, investir, diversifier leurs activités de sorte que le retour au plein emploi pouvait être considéré comme la finalité suprême de la politique de désinflation compétitive.

Le malheur c'est qu'au moment même où ces lignes étaient écrites, c'est-à-dire dix ans après l'instauration de la dite politique, l'emploi continuait à décliner...

Je crois que, dans le domaine de la micro-économie et de l'organisation des entreprises, on a beaucoup plus d'humilité. Pour ma part, je n'ai jamais caché que j'avais cru au taylorisme et aux économies d'échelle.

J'ai fait du taylorisme chez L'Oréal, au début des années 60, lorsque François Dalle m'a demandé d'intervenir à l'usine d'Aulnay. Mais je me suis vite rendu compte, à partir du moment où la demande s'est diversifiée, que le taylorisme atteignait ses limites, que les organisations qu'il inspirait retraient dans la zone des rendements décroissants.

G&C *Ce qui semble advenir d'important, au fil du temps, c'est l'apparition de ce que vous appelez la diversification de la production et de la consommation des biens et des services ?*

JB Oui ! La complexification, je crois que c'est ce qui permet de comprendre ce qui se passe, nos

échecs comme les grands événements qui ont secoué le monde : Mai 1968 en France ou le choc pétrolier, ou encore la crise israélo-arabe.

Je crois que ce qui est en cause, c'est le mode d'organisation de l'économie, il a fait son temps. Il faut se mettre dans une posture de recherche permanente, car ce n'est pas la peine de nier la complexité, elle est là avec nous. Si on veut y échapper, elle réapparaît. Je crois qu'on ne peut pas répondre à la complexité par autre chose que par la complexité.

C'est la leçon majeure de Ashby ! Mais je ne crois pas que les politiques l'aient assimilée ou en tiennent suffisamment compte. Ils se croient obligés d'être réductionnistes.

Ça fait concret. •



BIOGRAPHIE

Jean Bounine-Cabalé est né en 1923.

Engagé volontaire en 1942, il a fait les campagnes de France et d'Allemagne avec la Division Leclerc.

Chevalier de la Légion d'Honneur, Croix de Guerre, il est ancien élève de l'École polytechnique (promotion 1944).

D'abord ingénieur aux Établissements Japy frères, puis directeur de la société Strafor, il est, depuis 1957, conseiller d'entreprises et, notamment, celui de François Dalle, président de L'Oréal.

Depuis 1990, il apporte sa contribution à divers organismes publics ou privés qui s'intéressent au développement local.