

ENTRETIEN  
MENÉ PAR  
BERNARD  
COLASSE

Université de  
Paris Dauphine

ET FRANCIS  
PAVÉ

Centre de  
Sociologie des  
Organisations

# DE HARVARD À FONTAINEBLEAU

## Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing

Président de la Fondation INSEAD - Président du BUSCO (ONU)

*Fils d'un inspecteur des Finances, frère d'un énarque polytechnicien qui deviendra président de la République, c'est comme chauffeur-livreur à Toronto qu'Olivier Giscard d'Estaing aborde la vie professionnelle. Une année en travail posté, comme ouvrier aux Aciéries de Pompey, et le jeune diplômé de Harvard va découvrir les vices et les vertus du management à la française. Ce regard décalé, ancré dans une culture du terrain, sera un des atouts du premier directeur de l'INSEAD pour former une nouvelle génération de dirigeants.*

**G&C** La gestion de l'entreprise faisait-elle partie de votre culture familiale ?

**Olivier Giscard d'Estaing (OGE)**

Assez peu ! Mon père était inspecteur des Finances. Il fut aussi président d'une banque, d'une compagnie d'assurance et d'une société industrielle. Mais mon frère et mes trois cousins ont fait l'ENA, l'Inspection des Finances et Polytechnique. Quant à moi, j'étais la brebis galeuse qui n'avait pas suivi la voie normale, celle qui conduisait à de grands postes de responsabilité en France.

**G&C** Mais qui vous a poussé à partir, en 1949, vous former à Harvard ? Ce n'était pas très habituel.

**OGE** Mon père, auquel j'avais dit que j'aimerais me former ailleurs qu'en France. Il était alors président de la section française de la Chambre de Commerce internationale et avait des contacts avec des Américains qui lui ont parlé d'Harvard : la meilleure *business school* des États-Unis. Mais en France, on ne connaissait pas, et dans ma promotion d'Harvard, nous n'étions que trois Français.

**G&C** Comment s'est passée votre découverte de l'Amérique ?

**OGE** Ce fut un choc, mais il y a là une question de génération. Comme j'avais douze ans quand la guerre a éclaté, je suis peu sorti de France pendant ma jeunesse et ce, jusqu'à l'âge de dix-sept ans. Je n'avais aucune idée de ce qu'étaient les États-Unis. Pour les jeunes d'aujourd'hui, c'est tout différent, parce que l'on s'est beaucoup américanisé. En plus, j'ai dû me débrouiller car mon père ne m'avait payé que le voyage aller. Il fallait donc

que je travaille. Comme je n'avais pas de visa, je n'ai pas pu travailler aux États-Unis. J'ai filé en auto-stop au Canada, à Toronto, où je suis devenu chauffeur-livreur.

**G&C** *Après ce premier contact avec l'Amérique, vous êtes entré à Harvard. Qu'est-ce que vous y avez appris ?*

**OGE** Toute une philosophie de l'enseignement. Tout d'abord, les professeurs avaient un rôle très différent de celui joué par les professeurs français. Ils ne prétendaient pas vous apporter la vérité et la connaissance. Leur but, c'était de vous pousser à définir vous-même, et aussi avec les autres, le chemin vers la connaissance et la décision. Leur instrument était l'étude de cas. On n'avait aucun cours *ex cathedra*, on traitait du cas de telle entreprise qui veut lancer un nouveau produit, de telle autre qui veut implanter une nouvelle usine, etc. Les professeurs travaillaient avec nous ; le rapport professeur - étudiant était évidemment très différent de celui qui prévalait en France

où seul le Centre de Perfectionnement aux Affaires (CPA) pratiquait la méthode des cas. La deuxième chose frappante, c'était le travail en équipe. On étudiait les cas par groupes de sept et, pour chaque membre du groupe, il s'agissait non pas de rivaliser avec les autres, comme le font souvent les élèves des grandes écoles en France, mais d'apporter sa compétence personnelle. Comme il y avait parmi nous des ingénieurs, des juristes, des économistes, etc, on parvenait ainsi à une vision interdisciplinaire des problèmes. C'est cela qui était fascinant et nouveau pour nous.

**G&C** *Pourtant, HEC existait. De votre point de vue, ce n'était pas une école de gestion ?*

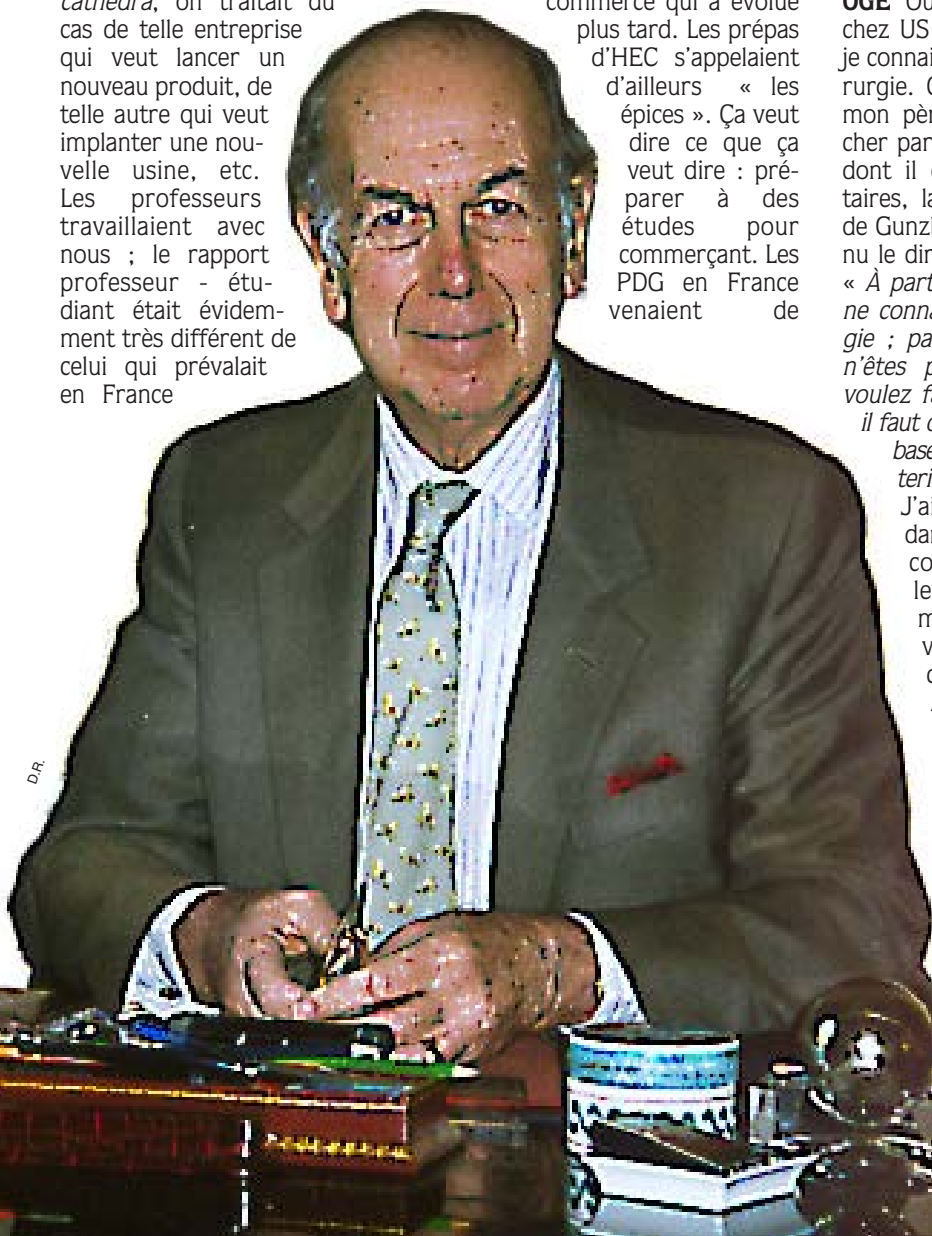
**OGE** Non, c'était une école de commerce qui a évolué plus tard. Les prépas d'HEC s'appelaient d'ailleurs « les épices ». Ça veut dire ce que ça veut dire : préparer à des études pour commercer. Les PDG en France venaient de

l'Inspection des Finances, des grands corps de l'État ou disposaient de la fortune familiale. Ils n'avaient pas de véritable formation à la gestion. Les grandes écoles d'ingénieurs ne préparaient pas à la gestion. J'ai pu le constater quand mon frère, qui avait fait Polytechnique, est venu me voir à Harvard. Je l'ai amené dans la salle de notre cours de production. Il a vu des machines-outils, il n'en avait jamais vu. C'est vous dire... Ce qui se faisait à Harvard n'existait pas en France et c'est pour ça que l'on a créé l'INSEAD.

**G&C** *Mais avant de vous lancer dans l'aventure de l'INSEAD, à votre retour des États-Unis, vous avez travaillé de 1951 à 1958 dans une entreprise française, les Aciéries de Pompey.*

**OGE** Oui, j'avais fait un stage chez US Steel aux États-Unis et je connaissais vaguement la sidérurgie. Ce qui a donné l'idée à mon père de me faire embaucher par les Aciéries de Pompey dont il connaissait les propriétaires, la famille Fould. Robert de Gunzbourg qui en était devenu le directeur général m'a dit : « À part votre petit stage, vous ne connaissez rien à la sidérurgie ; par ailleurs, comme vous n'êtes pas ingénieur, si vous voulez faire carrière chez nous, il faut que vous commenciez à la base. Est-ce que vous accepteriez d'être ouvrier ? ».

J'ai dit oui et j'ai fait pendant un an les trois-huit comme ouvrier. Je me levais à six heures du matin ou bien je travaillais la nuit. J'ai donc commencé en bleu. Après, je suis passé au service commercial « exportation », j'ai aussi participé à l'informatisation du planning et de la comptabilité (avant, tout se faisait à l'ancienne sur fiches manuscrites). Une étude sur IBM, que j'avais faite aux États-Unis, m'a beaucoup aidé.



D.R.

---

## TÉMOIGNAGE

**G&C** *Entre Harvard et Pompey, il devait y avoir un grand décalage ? Comment viviez-vous ce décalage ?*

**OGE** Je me suis davantage solidairement avec le monde ouvrier qu'avec le monde dirigeant. Quand des ingénieurs ou des financiers avec des cravates venaient nous parler de projets, je me disais : « *C'est quand même incroyable que ce soient eux qui prennent les décisions alors que c'est nous qui faisons le travail !* ». J'avais adopté l'attitude du type qui dit : « *Mais c'est grâce à moi qu'il y a cent tonnes d'acier qui sortent toutes les heures* ».

**G&C** *Vous voyiez le management d'en bas.*

**OGE** Oui, ça donne une vision particulière de la structure. Le mur entre les ouvriers et les cadres était très épais. Aux États-Unis, on s'appelait par son prénom, on avait des cantines communes. Dans la sidérurgie française, il n'en était pas question. Les relations étaient autoritaires. Il y avait aussi une atmosphère de secret assez lourde. Je me souviens qu'un ouvrier disait : « *Que le patron gagne plus que moi et même beaucoup plus que moi, c'est normal ; mais qu'il ne dise pas combien il gagne prouve qu'il abuse ou qu'il n'a pas confiance* ».

**G&C** *Quelles étaient vos relations avec les cadres ?*

**OGE** Quand j'ai travaillé au service commercial, et surtout au plan, j'ai vécu dans la foulée de l'équipe de direction. C'étaient des gens ouverts, très remarquables, mais qui baignaient dans cette culture particulière de la sidérurgie.

**G&C** *Pourquoi avez-vous quitté Pompey ?*

**OGE** J'y étais depuis sept ans et on m'a « débauché ». Le président de La Chambre de Commerce de Paris m'a demandé de créer l'INSEAD et cela m'a séduit. Alors j'en ai assumé le risque...

**G&C** *Vous avez donc participé à la création de l'INSEAD.*

**OGE** Oui ! Auparavant, il m'était

arrivé de donner des cours à Sciences Po, en troisième ou quatrième année. J'aurais aimé que les études de Sciences Po soient prolongées dans une école d'affaires. J'en avais parlé à la direction mais elle n'a pas saisi la perche. Peu après, j'ai été engagé par la Chambre de Commerce de Paris comme directeur des études d'une école à créer, la future INSEAD.

**G&C** *D'où venait l'idée de cette école ?*

**OGE** Du Général Doriot, il avait réussi à convaincre la Chambre. Doriot était une personnalité extraordinaire. Il était parti tout jeune aux États-Unis vers 1917-1918 et il était devenu professeur à Harvard ; je l'ai eu comme prof là-bas. Il avait gardé la nationalité française et, en 1939, il a voulu rejoindre l'armée française. On lui a dit : « *Vous n'avez rien fait, vous serez caporal* ». Du coup, il a pris la nationalité américaine et quand les États-Unis sont entrés en guerre, il a offert ses services à l'armée américaine qui l'a immédiatement nommé général. C'est comme ça qu'il est devenu « *le Général Doriot* ». Il a été chef des services des approvisionnements de l'armée américaine. Il avait un sens remarquable de l'organisation et du management. Après la guerre, il a continué à enseigner à Harvard. Son cours s'intitulait « *Manufacturing* », c'était un cours de deuxième année ; d'ailleurs l'un des rares cours *ex cathedra*, mais il nous faisait faire des travaux pratiques. Il avait une relation très forte avec ses élèves. Il a participé, avec d'anciens élèves à lui qui sortaient d'IBM, à la création de Digital Equipment Corporation (DEC) ; il s'est fait ainsi une assez belle fortune personnelle et fera par la suite une dotation importante à l'INSEAD. Il était resté très attaché à la France et voulait qu'elle s'ouvre au management. Il avait donc convaincu la Chambre qu'il fallait créer en France une école d'affaires d'un genre nouveau.

**G&C** *Et vous en avez donc été chargé ?*

**OGE** Oui, mais je n'étais pas tout seul ! Dans le groupe des fondateurs, nous étions cinq ou six : le directeur des recherches de la Chambre, M. Minguet ; trois anciens de Harvard : Jean Raindre qui était de chez BP, Claude Janssen, l'actuel Président du conseil d'administration de l'INSEAD et moi-même ; M. Petot, le directeur du CPA ; Roger Godino et d'autres... De juillet 1958 à juin 1959, j'ai eu un bureau à la Chambre de commerce de Paris (27, avenue de Friedland). Nous nous réunissions trois fois deux heures par semaine pour définir les différentes politiques de l'INSEAD : la politique des programmes, la politique des méthodes pédagogiques, la politique du choix des professeurs, la politique de recrutement des élèves, la politique budgétaire... On a beaucoup discuté et on a pris toutes les décisions importantes pendant cette période. Parallèlement, je sillonnais toute l'Europe pour trouver des professeurs et surtout des élèves. Il fallait aussi trouver des locaux.

**G&C** *Pourquoi Fontainebleau ? Si loin de Paris...*

**OGE** Il n'y avait même pas l'autoroute, elle n'allait que jusqu'à Orly. L'idée initiale de la Chambre, c'était que nous utilisions les salles de classe du CPA, avenue de Friedland et rue de Chateaubriand, car ces salles n'étaient occupées que le soir. Je m'y suis opposé : « *Il nous fallait un campus hors de Paris où les élèves soient réunis* ». On s'est mis à chercher des châteaux dans la région parisienne. Il se trouve que j'avais pour ami Bernard de la Tour d'Auvergne qui était architecte et professeur à l'École américaine d'art. Cette école se tenait l'été à Fontainebleau dans l'aile Louis XV du palais et ses participants résidaient dans trois hôtels de la ville. Bernard m'a dit : « *Prends notre place les autres mois de l'année ; il te suffit d'obtenir l'autorisation du gouvernement* ».

Ce ne fut pas simple. Malraux était ministre et n'était pas acquis à l'idée de transformer un palais national en école de commerce. Je lui ai dit : « *Vous allez attirer en France l'élite européenne qui sera demain aux commandes de l'économie* ». Il nous a accordé un an non reconductible. L'administration nous a donné le temps de trouver une autre solution et ce fut d'autant plus facile que le commandement centre-Europe de l'OTAN qui occupait l'aile Henri IV a quitté Fontainebleau, ce qui a libéré de l'espace. J'avais le bureau de Napoléon III qui donnait sur le jardin et le parc... C'était un rêve et nous avions une salle de conférences très élégante, c'était très amusant. Cela dit, il faisait froid et on a dû installer un système de chauffage électrique.

**G&C** *Comment avez-vous recruté les enseignants ?*

**OGE** Je ne voulais pas d'universitaires, je voulais des praticiens des entreprises ; on a fait appel à des consultants. Il existait des profs américains de ce modèle. Je me souviens des deux premiers permanents, financés par la Fondation Fullbright. L'un enseignait le marketing. Il ne connaissait rien de l'Europe, il se baladait avec des cravates texanes, il ne lui manquait que le chapeau. Il proposait de rassembler tous les magasins de Fontainebleau en un seul lieu pour que les gens puissent acheter plus facilement ! Il passionnait les élèves. L'autre était un prof de finance de l'université de Chicago, très remarquable. Tous les autres profs étaient des consultants comme Planus, Silberer, un psychologue suisse... Ils venaient pour 48 heures d'affilée, tout au long de l'année.

**G&C** *Planus, c'était l'organisation à la française. Comment s'insérait-il dans votre dispositif ?*

**OGE** Il fallait quand même tenir compte des réalités de l'époque. On ne pouvait sauter d'un seul coup dans l'an 2000. Nous avons décidé d'appliquer une

règle de marketing, la règle MAYA (*Most Advanced Yet Acceptable*). Nous voulions des choses qui soient en avance mais pas trop. Il fallait que nos diplômés s'intègrent ensuite dans les entreprises françaises. Donc Planus avait sa place, il avait des positions très saines. En matière de gestion, il y a des principes universels mais il y en a qui sont plus locaux ; des gens comme Planus mettaient l'accent sur ces principes-là. Parmi nos intervenants, nous avons aussi Pierre Sadoc, un homme très brillant, René Godino, un excellent prof. Nous avons eu aussi deux professeurs-assistants allemands formés aux États-Unis. Par la suite, Mc Kinsey nous a beaucoup aidé. Nous y avons énormément d'anciens, de même que chez Andersen Consulting et au Boston Consulting Group, dans d'autres grands cabinets aussi.

**G&C** *Vous faisiez appel également à d'autres cabinets plus « franco-français » ?*

**OGE** Oui, la CEGOS et Bossard aussi. Ils sont tous venus. Cela les intéressait, nous étions dynamiques et nouveaux ; pour eux, les relations étaient utiles car nos anciens étaient éventuellement de futurs clients.

**G&C** *Vous-même, vous aviez une activité d'enseignement ?*

**OGE** Oui, mais modeste parce que j'avais une fonction administrative, doyen puis directeur général. Mais je trouvais indispensable d'enseigner pour comprendre les professeurs et connaître les élèves. Je faisais le cours de politique de gestion ; j'avais un assistant de recherche pour les cas et je n'y consacrais pas beaucoup de temps.

**G&C** *Vous avez immédiatement appliqué les principes pédagogiques de Harvard ?*

**OGE** Tout à fait, on a appliqué la

DECOURT/ÉA

À Harvard, les professeurs ne prétendaient pas vous apporter la vérité et la connaissance. Leur but, c'était de vous pousser à définir vous-même, et aussi avec les autres, le chemin vers la connaissance et la décision.

---

## TÉMOIGNAGE

méthode des cas. On utilisait les cas d'Harvard, mais aussi ceux de l'IMD, l'École de Lausanne, qui nous avait précédés mais faisait du perfectionnement. Moi, j'ai refusé au départ de faire des stages courts de perfectionnement pour les gens en place. Ce n'est pas en huit jours, à coup d'exposés brillants, que l'on fait évoluer les gens. Ils repartent en général contents mais avec leurs anciennes habitudes. Pour modifier les mentalités, il faut du temps et un programme long s'impose.

**G&C** *Comment avez-vous recruté vos premiers élèves ?*

**OGE** Nous voulions que cela soit sélectif et les conditions d'admission étaient très sévères : il fallait posséder trois langues (français, anglais, allemand) et avoir une expérience des affaires. Par ailleurs, on s'est forcé à limiter au maximum d'un tiers d'une promotion les élèves en provenance d'un même pays, pour éviter une domination nationale qui aurait pu être française. Les chiffres : on a eu plus de cent candidats, on en a admis 85 et il s'en est présenté 62. J'en ai renvoyé par la suite deux ou trois avec joie ; je leur suis reconnaissant de nous avoir permis de les exclure et de montrer ainsi notre rigueur ; cela a stimulé les autres.

**G&C** *C'était cher ?*

**OGE** Oui, on demandait 750 000 F de l'époque, ce qui apparaissait d'autant plus élevé que l'enseignement était gratuit en France. Aussi a-t-on mis en place un système de prêts d'honneur aux étudiants. Ces prêts étaient à taux d'intérêt très faible et s'amortissaient sur cinq ans. Avec l'inflation, la charge de remboursement n'était pas très lourde.

**G&C** *Outre les droits d'inscription payés par les élèves, quels étaient les autres moyens de financement de l'INSEAD ?*

**OGE** La Chambre de Commerce, dont le Président était Jean Marcou, a bien voulu subventionner notre démarrage : cinq millions d'anciens francs la pre-

mière année et dix millions la seconde, ce qui était modeste. Mais, nous n'entrons pas, comme HEC par exemple, dans le budget de la Chambre ; et nous avons et nous avons toujours un statut d'établissement d'enseignement libre supérieur indépendant et à vocation internationale. En d'autres termes, nous devons assumer nous-mêmes nos dépenses de fonctionnement. Il nous fallait donc faire payer les élèves et trouver des subventions, notamment auprès des entreprises. Au milieu de la première année, le Président Marcou s'est inquiété du fait que nous n'avions justement pas assez de subventions d'entreprises et se demandait s'il y aurait une deuxième année. Je suis donc parti aux États-Unis, j'ai obtenu des fonds d'IBM et des promesses de la Fondation Ford qui m'ont permis de financer la deuxième année. Des sociétés comme Péchiney et Saint-Gobain, la Banque de France, les trois banques nationalisées nous ont aussi aidés. Nous avons eu également tout de suite droit à la taxe d'apprentissage, ce qui n'était pas négligeable.

**G&C** *Vous avez emprunté ?*

**OGE** Jamais, sauf pour la construction des bâtiments. On a eu alors des prêts de la ville de Fontainebleau, du Conseil général, avec la caution de la Chambre de commerce. Maintenant, il existe une fondation dont je préside le conseil d'administration ; nous disposons d'un capital de 100 millions de francs apporté par les entreprises et les revenus de ce capital nous servent à donner des bourses et à financer la recherche.

**G&C** *Quelles étaient vos relations avec les autres écoles de la Chambre de commerce ? Avec le CPA notamment ?*

**OGE** Avec le CPA, nous avions en commun la méthode des cas mais, pour le reste, nous étions différents. Le CPA dispensait des cours du soir à des gens venant de Paris. Nous, nous dévelop-

---

## TÉMOIGNAGE

pions un programme long à vocation internationale. On ne prenait pas la clientèle du CPA. Les autres écoles de la Chambre ont souvent suivi ce que nous faisons et nous avons toujours eu une attitude ouverte ; en particulier, les cas que nous produisons sont accessibles à tout le monde. Dans notre comité de perfectionnement, il y a des représentants des autres écoles.

**G&C** *Pour vous, l'aventure de l'INSEAD se termine en 1966 ?*

**OGÉ** Oui et non, parce que les liens n'ont jamais été rompus. Mais quand on m'en a nommé directeur, j'ai dit que je l'installerais dans ses propres bâtiments et que je l'amènerais au stade des deux cents élèves. Cela m'a pris sept ans. Je suis alors allé voir Jean Marcou, le Président du Conseil d'administration, et je lui ai dit : « *Je vous quitte* ». Il a levé les bras au ciel : « *C'est impensable, ça tue l'école, il n'y a personne pour vous succéder* ». Je lui ai dit : « *Je vais me trouver un successeur* ». Et j'ai trouvé Philippe Denis, un ancien officier de marine, directeur des ressources humaines de l'Air Liquide après avoir été président d'Air Liquide Japon. Pratiquement, l'École a changé de doyen tous les six ou sept ans, j'ai donné le rythme. J'ai voulu me détacher pour lui donner un nouveau dynamisme et me reconvertir.

**G&C** *Et vous allez aux Verreries industrielles réunies du Loing (SOVIREL).*

**OGÉ** Oui, tout à fait ! Lorsque j'eus décidé de quitter l'INSEAD, j'ai fait savoir à quelques chefs d'entreprise que j'étais disponible. Arnaud de Vogüé qui était président de Saint-Gobain m'a alors proposé d'y entrer. Il pensait déjà un peu à sa retraite, moi j'avais quarante ans et on pouvait penser me mettre sur trajectoire : par exemple, directeur du service du plan et des prévisions, puis directeur dans un pays. Mais cela eut été trop simple. J'ai été nommé dans une filiale américaine commune : Corning Glass comme directeur

*À l'Insead, nous avons et nous avons toujours un statut d'établissement d'enseignement libre supérieur indépendant et à vocation internationale.*

## TÉMOIGNAGE

des études économiques. Deux ans après, nous étions en Mai 1968 et je suis rentré en politique !

J'ai fait campagne à Cannes, j'ai été élu député, j'ai démissionné de SOVIREL. Je suis quand même resté consultant quelque temps chez Saint-Gobain pour garder le contact. Mon père n'était pas très heureux de cette nouvelle expérience, car il estimait qu'après avoir quitté la sidérurgie pour une école... acrobatique, quitter Saint-Gobain pour la politique c'était prendre de gros risques à répétition.

J'ai été passionné par le mandat de député et, notamment, par la réforme de l'enseignement supérieur aussitôt entreprise à l'Assemblée Nationale, durant l'été 68, avec Edgar Faure. J'avais été désigné comme représentant de notre groupe Républicains Indépendants à la commission des affaires culturelles pour préparer cette nouvelle loi favorisant l'autonomie des universités. Ces débats ont également inspiré mon livre « *Éducation et Civilisation* » publié en 1971.

Toutefois, j'ai abandonné la politique quand mon frère est devenu Président. C'est aussi simple que ça. En 1973, j'ai fait sa campagne et puis je n'ai pas souhaité le gêner ; j'ai complètement décroché. Mais c'était un peu ma vocation.

**G&C** *Pouvez-vous nous expliquer quel était le rôle des services de planification dans les grandes entreprises françaises à cette époque ?*

**OGE** Dans une entreprise comme Saint-Gobain, les investissements sont très lourds, tout comme dans la sidérurgie. La planification est née de cette difficulté rencontrée dans un certain nombre de secteurs. J'étais très favorable à la planification à la française de l'époque. C'était une mise en cohérence des besoins énergétiques avec la demande des grands secteurs, cela les obligeait à savoir ce qu'ils allaient faire. L'élaboration

du Plan se passait dans un esprit de concertation et de dialogue qui avait des retombées tout à fait intéressantes pour nous.

**G&C** *Mais cela est bien contraire à la sensibilité américaine, cette idée de symbiose entre le Plan national et la planification des entreprises ?*

**OGE** Mais ce n'était pas le Gosplan ! Nous échangeons des informations et nous gardions notre liberté. Je suis un libéral, mais il faut un minimum de contrôle, il faut rester réaliste et ne jamais pousser aux extrêmes les théories. J'ai souvent eu l'occasion de m'exprimer là dessus, notamment à propos de la sidérurgie.

**G&C** *Vous avez fait de nombreuses conférences en dehors de l'INSEAD ?*

**OGE** Oui, bien sûr ! Notamment dans le cadre de la jeune chambre économique française, avec Yvon Chottard. Cela m'a beaucoup formé. On faisait ça dans les années cinquante, j'étais encore aux Aciéries de Pompey. Il y avait Bernard Champin qui venait de Vallourec et Bernard Vernes qui venait des banques Vernes. Nous étions sur la même longueur d'onde : il fallait se mobiliser pour autre chose que la politique, au-delà même de l'entreprise, pour une sorte de civisme local. Je me suis beaucoup donné de mal dans ce domaine. Je suis devenu Président de la Commission Européenne de Formation et nous avons proposé la création d'un Institut Européen de Gestion des Affaires à la conférence de Luxembourg en 1955. Il y avait une cohérence dans tout cela : Jeune Chambre et Commission Européenne...

**G&C** *Y avait-il alors beaucoup d'instances représentatives du milieu économique et industriel ?*

**OGE** Oui ! Il y avait le patronat et les Chambres de Commerce, c'étaient des bastions solides. Au début, nous nous appelions la « *Jeune Chambre de Commerce* », comme c'est le cas dans d'autres pays, mais en France, on nous a

fait des histoires, car les chambres de commerce sont des organismes consulaires dont le statut n'est pas purement privé. Il y avait aussi le Centre des Jeunes Patrons (CJP) qui attirait de jeunes talents...

**G&C** *Les universités françaises ont créé des Instituts d'Administration des Entreprises dans les années cinquante ; est-ce que l'INSEAD avait des relations avec eux ?*

**OGE** Les IAE sont apparus dans les années soixante, il me semble. Nous avons des relations avec eux, notamment dans le cadre d'un Comité Européen de Perfectionnement que j'avais créé. J'avais demandé qu'ils y soient représentés. Il y avait le Professeur Tabatoni, qui a été un pionnier en la matière. Il n'y a jamais eu véritable concurrence avec eux. Nous avons un programme qui était autrement consistant, beaucoup plus cher et beaucoup plus international, plus résidentiel aussi. Nous, nous étions dans le concept « Grande École ».

C'est d'ailleurs pourquoi l'Éducation nationale ne nous aime pas et nous considère comme une institution quasi étrangère. Au démarrage, il n'y avait pas encore une presse économique, comme celle de maintenant, qui aurait pu nous relayer. Nous étions soutenus par le réseau des chambres de commerce qui nous a aidés ainsi que quelques entreprises. Mais nous avons toujours dit : ce qui fera le succès de l'École ce sera le succès de ses diplômés. Alors, quand on a un Lindsay Owen Jones comme ancien élève, c'est un bon gage. Le bouche à oreille vaut mieux que toutes les distinctions officielles. Au début, lorsque nous étions au Château, nous avions une section de soixante élèves puis nous avons eu deux sections, etc. Maintenant nous sommes à six cent cinquante élèves ; cela s'est fait progressivement parce que nous avons toujours voulu être très sélectif. Ce qui nous permet de respecter un point de doctrine beaucoup

plus facilement : avoir des gens qui ont déjà une expérience professionnelle, mais aussi du caractère.

Nous avons des comités de sélection à travers le monde entier. Tout en nous alimentant, ils ont beaucoup contribué à faire connaître l'INSEAD, ce sont eux qui en ont assuré le rayonnement. Une autre chose importante aussi a été de créer, dès le départ, une association des anciens.

**G&C** Comment sont constitués vos comités ?

**OGE** Ce sont des anciens de chez nous qui sont en poste à l'étranger.

**G&C** Rétrospectivement, sur la période qui va de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'au début des années quatre-vingts, comment voyez-vous l'évolution des entreprises françaises ?

**OGE** Il y a eu une évolution fantastique dans la modernisation : le choc de l'Union européenne nous a réveillés. Mais il y avait eu, avant, un premier choc : celui de l'Agence Européenne de Productivité et la vague du plan Marshall. Ce dernier était très intelligemment conçu : on donnait des crédits d'équipement et d'études ; ce n'était pas de l'argent qu'on vous donnait, mais une incitation à travailler, autrement et internationalement, avec les missions de productivité.

Ce plan irriguait tous les secteurs économiques, cela allait de la chaussure à la distribution en passant par la formation car il y avait beaucoup de stages.

Grégoire, qui était directeur général de l'agence européenne de productivité, membre du conseil d'État, était venu faire notre discours inaugural de Fontainebleau lorsqu'on a créé l'INSEAD. Cela ne s'est d'ailleurs pas très bien passé car il a dit : « Je suis très heureux de pouvoir présider le *énième* programme de préparation aux affaires ». Il a été hué parce que nous avons pris ça comme une gifle. Nous nous disions « Nous

sommes les premiers à faire ce programme, c'est une innovation radicale » et lui en était resté à l'idée de petits stages.

Donc, le plan Marshall, puis l'Europe, et, maintenant, c'est l'OMC et la mondialisation. Par exemple l'industrie automobile est un vecteur puissant d'internationalisation ; les constructeurs achètent leurs produits, sous-traitent dans trente pays différents et ils ont des marchés étrangers aussi importants que celui de la France. Ils maîtrisent tout un processus. On est vraiment devenu dans chaque secteur industriel une petite famille mondiale, où les gens se connaissent.

**G&C** Est-ce que la décolonisation a eu des effets particuliers sur l'économie française ?

**OGE** Oui, la décolonisation, curieusement, a amené un repli sur l'Europe. Les entreprises qui avaient une vocation coloniale ont dû se reconvertir complètement, sur la France, l'Europe, ou se sont diversifiées. Prenez, par exemple, les Grands Moulins de Paris !

**G&C** En gestion, pensez-vous qu'il y a des phases, des modes, qui accompagnent le mouvement ?

**OGE** Il y a une évolution par vagues successives. Toute l'histoire de l'informatique a bouleversé la gestion, de dix ans en dix ans, au rythme de ses propres révolutions. Il n'y a plus rien de comparable avec ce qui existait au début, en terme de puissance, de rapidité de traitement et cela irrigue tous les domaines. Maintenant l'accent est mis, beaucoup plus, sur l'aspect psychologique des affaires, sur les relations du travail et les problèmes sociaux.

**G&C** Dès le début, à l'INSEAD vous aviez mis de la psychologie sociale et recruté un psychologue suisse. Cela venait de Harvard, ou bien cela existait déjà au CPA ?

**OGE** Non, cela n'existait pas au CPA ; cela venait en effet de Harvard où j'avais suivi un cours de relations humaines. À

l'INSEAD nous avons axé ce cours sur les relations humaines internationales, la coopération de gens de nationalités différentes : sur l'interculturel.

**G&C** À vous écouter, on a l'impression que transformer la vie des entreprises et notamment y introduire des outils de gestion, passe essentiellement par la formation des cadres. Est-ce qu'à votre avis, les conseils d'administration et les administrateurs sont le bon niveau pour piloter les entreprises ?

**OGE** À ce sujet, j'ai participé au groupe de discussion sur la gouvernance d'entreprise. Je n'aime pas le conseil d'administration tel qu'il est conçu en France, c'est-à-dire comme responsable de décisions sur lesquelles il n'a pratiquement pas de contrôle. Car si un président directeur général vous nomme comme administrateur, c'est parce que vous avez des relations de confiance mutuelle. Mais lorsqu'il vous présente son affaire quatre fois par an, avec son équipe, vous n'êtes pas vraiment à même de savoir ce qui se passe véritablement dans l'entreprise. Vous lui faites confiance et c'est bien plus clair comme ça. On constitue en réalité un conseil de surveillance. On est là pour juger si c'est une bonne équipe ; les résultats sont bons, on approuve. Mais nous faire dire qu'il faut investir là plutôt qu'ailleurs, ou qu'il faut qu'on fasse cette année tant de résultat... On n'est absolument pas en mesure de donner des conseils et on ne le fait pas d'ailleurs. Les décisions ne sont pas prises par les conseils d'administration : ils ratifient. C'est pourquoi il est essentiel que les gens fassent confiance à l'équipe de direction.

On a fait une loi qui permet de s'organiser comme les Allemands, avec un directoire et un conseil de surveillance, mais très peu d'entreprises l'utilisent. Je pense qu'elles préfèrent ce système de présidence, car il donne plus de pouvoir ; mais ce n'est pas bon pour l'entreprise. On a introduit les représentants



## TÉMOIGNAGE

du personnel, ce n'est pas une mauvaise chose, mais cela crée un jeu à double coulisse. En effet on ne peut pas tout dire en conseil d'administration. Il y a des choses qu'on ne peut pas décemment dire au personnel et d'autres qu'il serait imprudent de dire. Par exemple, on ne peut pas mettre sur la place publique la stratégie de la firme. Or les représentants du personnel, c'est presque la place publique. Ceci montre bien que nous fonctionnons comme des conseils de surveillance et non d'administration. Toutefois, comme ce sont des liens personnels qui fondent la relation entre les administrateurs et l'équipe de direction, cela aide à faire aboutir les projets. En effet, comme Monsieur Untel connaît bien Monsieur Untel, qu'ils se sont côtoyés depuis longtemps, ils se font confiance et ils font marcher les choses, c'est très bien comme ça ! C'est une espèce de cercle. Dans le temps on parlait des deux cent familles et du fait qu'elles menaient l'économie française ; disons que le cercle s'est élargi ! Il y a bien deux à trois cent leaders qui se connaissent tous et qui se situent au plan international. Cela forme une espèce de réseau, c'est très efficace.

**G&C** *Mais la gouvernance renvoie aussi au monde financier, ce qui pose le problème du court terme et de la financiarisation de la vie des entreprises.*

**OGE** Oui, il y a un côté spéculatif dans ce type de gestion financière et ce n'est pas sain, surtout sur la plan international. Mais cette question de l'articulation du financier et de l'industriel est une question difficile et qui n'a pas de réponse simple, car il faut bien faire appel à ce milieu pour réunir les capitaux dont on a besoin pour les projets consistants.

**G&C** *À propos de gouvernance, vous avez évoqué Arnaud de Vogüé, pensez-vous que l'OPA de BSN a permis de poser ce problème dans des termes différents à l'époque ?*

**OGE** Bien que cette opération ait été fort coûteuse à titre personnel pour Arnaud de Vogüé, je n'ai jamais attaché à un événement particulier des conséquences globales.

Après, il y a eu un changement de génération parmi les dirigeants. J'ai pu suivre cela un peu, mais de l'extérieur. D'abord ils sont allés s'installer à Neuilly, ils ont bougé, ils ont eu des bâtiments modernes et ils ont fait le « float glass ». Ce sont eux qui ont été les premiers à le réaliser, c'était une révolution dans l'industrie verrière, à côté de leurs vieilles vitreries avec le verre qu'on élevait des fours. C'est devenu une entreprise moderne, mais surtout grâce à ses techniciens. Moi, j'ai toujours eu beaucoup d'admiration pour les ingénieurs français. D'ailleurs, on se demande souvent pourquoi on vient toujours investir en France alors qu'on a de meilleures conditions sociales ou fiscales dans d'autres pays. La réponse vient de là : presque toujours, c'est à cause de la qualité technique de notre encadrement.

Cette affaire BSN est venue en soixante huit, après les événements ; un basculement a eu lieu dans les entreprises, un tournant s'est produit à cette époque avec l'apparition d'une nouvelle génération de managers. La prospérité européenne tient aussi à ça. Nous avons contribué à former une nouvelle sorte de gens, dans la ligne de ceux que les Américains formaient : des gens de très bonne qualité et d'une grande ouverture, ce qui tranchait avec la tradition française. Vous comprenez, Saint-Gobain avait été créée par le Roi de France et était restée dans cette tradition de manufacture royale. Le colbertisme inspirait la plupart de ces dirigeants.

Pour en revenir à la gouvernance, l'expérience américaine m'a montré la possibilité de réaliser la transparence et la décentralisation de la gestion. C'est cette leçon pratique que j'ai voulu transmettre dans mon livre : « La décentralisation des pou-

voirs dans l'entreprise, condition du succès ».

**G&C** *Pour terminer, peut-être pourriez vous nous dire un mot d'actualité sur l'Euro ?*

**OGE** Oui, bien sûr. Le projet de l'Euro date en fait d'il y a trente ou trente cinq ans lorsqu'a été lancée la Ligue Européenne de Coopération Économique, au lendemain de la guerre. Dans les années quarante six, des banquiers et des hommes d'affaires ont eu l'idée d'avoir une monnaie unique. Ils ont accompagné tout le développement de la conception européenne. De sorte que j'ai vécu cela, étape par étape. L'Euro est le couronnement extraordinaire de choses auxquelles les gens ne croyaient absolument pas. Ma participation à la construction européenne me prouve que tout est possible.

Enfant, j'avais été frappé par les destructions de l'Allemagne, la haine franco-allemande d'alors. Mais Churchill a dit dans son discours de La Haye : « On va en faire des pays amis ». J'y étais cinquante ans après, et j'ai témoigné de tout le chemin qui a été parcouru. Nous sommes à mi-chemin d'une Europe qui va se donner un Euroland, un pouvoir politique et économique important. Cela, j'y crois, c'est la vision que j'ai.

Mais d'autres choses me préoccupent plus : le décalage de richesse entre les continents. Je travaille auprès des Nations Unies et je suis intervenu à Copenhague pour parler au nom des entrepreneurs sur la façon dont ils pourraient contribuer à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté.

Je reviens d'une mission de l'OMS en Afrique ; je suis effaré par la misère qui reste dans ce monde et par les difficultés à faire face aux besoins fondamentaux. C'est ma préoccupation majeure ainsi que le vide spirituel et la désintégration de la famille en Occident. La succession des civilisations est un sujet de l'histoire des peuples que je médite. ●