

# DE LA RECHERCHE EN GESTION AU MANAGEMENT

TÉMOIGNAGE

## Entretien avec Bertrand Collomb, président du Groupe Lafarge

Comment passer trois décennies dans une entreprise de matériaux de constructions, sans se lasser, alors que jeune thésard formé à la Recherche Opérationnelle dans les meilleures universités américaines, on semble plutôt destiné à une brillante carrière académique ? Réponse : en en faisant le leader mondial de son secteur ! Et pour cela, il faut savoir prendre du recul face à la tyrannie des modèles et constamment se demander : « *Qu'est-ce qui se passe ? Comment cela se lit-il ? Comment cela se décrit-il ?* ». C'est là, pour Bertrand Collomb, fondateur du CRG et désormais président du Groupe Lafarge, la base d'une démarche scientifique en gestion. Loin des dogmes, à l'écoute des faits et des gens, sa démarche lui aura permis de concilier au sein du groupe qu'il dirige, l'efficacité de la taille et l'efficacité de l'initiative locale.



© Gilles ROLLE/REA

ENTRETIEN MENÉ ET MIS EN FORME PAR **Bernard COLASSE** - UNIVERSITÉ PARIS IX-DAUPHINE - ET **Francis PAVÉ** - CSO-ENPC

## L'APPRENTISSAGE

**G & C** *Pourriez-vous nous parler de vos débuts en entreprise ?*

**B.C.** J'ai commencé, après l'X et les Mines, avec un stage dans une mine de charbon en Lorraine, en 1966.

**G & C** *Rétrospectivement, que vous a appris ce stage ?*

**B.C.** Ce qui m'a marqué, c'est que c'était un milieu extrêmement dur, auquel les gens étaient néanmoins très attachés.

Premier enseignement, donc : ce n'est pas parce qu'un travail est dur que les gens n'ont pas envie de le faire.

J'ai également appris que les références culturelles ne sont pas les mêmes pour tous... Par exemple, traiter les gens par l'humour, c'est absolument catastrophique s'ils n'y sont pas habitués : c'est perçu comme une agression ou du mépris. Je me souviens m'être une fois payé la tête d'un type et cela m'est revenu comme la manifestation d'une arrogance extraordinaire et d'un comportement brutal. Alors, qu'au contraire, je voulais plutôt être gentil : ça me paraissait plus gentil que de dire « *Bande de cochons, il faut faire ça...* » Mais les gars étaient habitués à ce genre de propos directs. Les traiter avec humour, c'était perçu comme humiliant.

J'ai découvert aussi le contrôle de gestion, car je ne savais pas du tout ce que c'était ! Enfin, dans le contexte « *Charbonnages* », qui était un peu spécial, mais où il y avait quand même des systèmes de contrôle...

Par la suite, j'ai été nommé au service des mines à Metz. C'est ce qu'on appelait glorieusement « *le service ordinaire* ». Je me suis retrouvé de l'autre côté de la barrière. Je contrôlais les Houillères. Comme j'avais quand même gardé des amis chez les ingé-

nieurs, je remplissais mon rôle d'inspecteur en sachant ce qui se passait derrière les rideaux. C'était assez amusant ! Ça m'a enlevé certaines illusions sur la façon dont on peut, de l'extérieur, obliger les gens à faire quelque chose... Ceci est vrai entre l'Administration et le contrôlé, vrai aussi entre le patron et les collaborateurs. J'ai appris à relativiser... en tout cas, à ne pas prendre pour argent comptant l'idée reçue selon laquelle, quand un système est formellement établi, il fonctionne.

**G & C** *Après votre séjour en Lorraine, qui vous fait découvrir que l'important, c'est la façon dont on mène les hommes, vous partez faire de la recherche opérationnelle aux États-Unis...*

**B.C.** J'avais, bien entendu, suivi les cours d'économie de Maurice Allais. J'étais même devenu prof d'économie à l'École des Mines de Nancy ; j'y faisais un cours de microéconomie, de la microéco à la Boiteux. Or, au service des mines de Metz, en travaillant sur des dossiers d'entreprises qui cherchaient à s'implanter en Lorraine, je me suis aperçu que les problèmes auxquels ces entreprises étaient confrontées n'avaient pas grand-chose à voir avec les modèles de la microéco, ni avec le cours que je faisais. Je me suis dit : « *Il y a quelque chose dont on commence à parler, qui s'appelle le management, qui n'existe pas en France, qui s'enseigne aux États-Unis. Pourquoi ne pas aller là-bas ?* ».

## AUSTIN - TEXAS

Une fondation – la Fondation Nationale pour la Gestion des Entreprises (FNEGE) – venait d'être créée par Chaban Delmas : elle envoyait de jeunes Français se former au management dans les universités américaines. J'ai pris

contact avec son président, Yves Eichenberger, et son secrétaire général, Charles Giraud et je leur ai dit que je ne voulais pas préparer un MBA mais faire un peu de recherche. Ils m'ont dit : « *D'accord !* ». Je devais partir à Northwestern mais le prof, Charnes, avec lequel je voulais y travailler, a été recruté par l'université du Texas ; je l'ai suivi à Austin. Charnes était un spécialiste de la recherche opérationnelle. C'était le concurrent malheureux de Dantzig : il avait inventé la programmation linéaire à peu près en même temps que lui mais, manque de chance, c'était Dantzig qui avait publié les premiers articles.

Mon séjour à Austin a été passionnant pour de nombreuses raisons. D'abord parce que je me suis aperçu que les mathématiques que l'on enseignait en France ne servaient à rien, tandis qu'il y avait des mathématiques qui servaient à quelque chose et que l'on ne m'avait jamais enseignées, ni à l'X, ni ailleurs ; cela dit, on s'y mettait assez facilement... Le plus intéressant, c'était les idées et les problèmes managériaux qui étaient derrière, par exemple les problèmes de décentralisation sur lesquels j'ai fait ma thèse : comment fait-on pour que des acteurs décentralisés optimisent globalement ? Peut-on y parvenir ? La réponse, c'est qu'en général, on n'y arrive pas et que l'on n'a aucune chance de passer d'un sous optimum à un autre s'il n'y a pas une crise. Donc, le management ne s'optimise pas forcément... Dans un modèle décentralisé, on n'optimise pas par *fine tuning*, il faut de temps en temps « *casser* ».

**G & C** *Avec Charnes, vous faites de la modélisation.*

**B.C.** Oui, je faisais des modèles, étant entendu que la seule chose intéressante dans un modèle, c'est ce qu'on y met. Charnes

était un grand modélisateur mais, surtout, derrière les modèles, les coûts d'opportunité, les variables duales, etc., il dégagait des concepts. L'appareillage quantitatif lui permettait de relier des concepts entre eux. Dans les modèles de décentralisation, par exemple, ce qui est intéressant, ce n'est pas l'application de la programmation non convexe... c'est ce qu'il y a derrière, les analyses qui ont été faites sur l'influence d'un objectif sur la performance. Ces analyses sont d'ailleurs relativement simples : quand un objectif est trop facile, il n'incite pas à performer ; quand il est un peu plus difficile, il incite à performer mais, quand il est trop difficile, il n'incite plus à performer du tout.

Cela paraît idiot, mais il y a des choses simples qu'il faut savoir. J'ai appris de nombreuses choses de ce genre. Après avoir fait ma thèse, d'ailleurs, j'ai été trois mois dans un laboratoire de recherche de General Motors, à Detroit. GM était considérée à l'époque comme l'archétype de l'organisation décentralisée efficace. J'ai travaillé en particulier sur la tarification de produits liés ; là aussi, ce qui était intéressant, c'était de voir en quoi l'outil tarification agissait sur les comportements : si, en prenant un certain outil on obtenait ou non des résultats et des évolutions de comportement. C'est cela qui est intéressant, bien plus que l'aspect optimisation mathématique...

**G & C** *Quel effet cela fait-il lorsqu'on arrive en 1970 dans une université américaine ? Les méthodes pédagogiques devaient être différentes de celles que vous connaissez...*

**B.C.** D'abord, quand vous arrivez au Texas, vous ne comprenez rien à ce que les gens disent. Je n'avais pas fait d'anglais au lycée, mais j'avais suivi des cours d'immer-

sion en France et à Washington. En arrivant au Texas, je ne comprenais absolument rien. Cela m'a paniqué jusqu'à ce qu'un prof américain non texan me dise : « Vous savez, ce n'est pas grave : moi, j'ai mis six mois avant de comprendre mes élèves ».

En ce qui concerne la pédagogie, elle était diversifiée et pas tellement différente de ce que je connaissais, c'est-à-dire qu'il y avait des cours qui étaient des cours, des séances d'application, etc. Mais l'attitude d'esprit des professeurs était complètement différente. À l'époque, ce qui était complètement sidérant, c'était l'accessibilité et la disponibilité des professeurs. Il est vrai que j'étais doctorant, que je travaillais avec des jeunes enseignants qui avaient à peu près mon âge, j'avais alors vingt-huit ans. J'avais un maximum de liberté et, ce, d'autant plus que je m'étais fait dispenser de pratiquement tous les prérequis pour faire une thèse. J'étais donc parfaitement libre d'aller picorer un peu partout.

Les universités américaines sont tout à fait extraordinaires, on peut y trouver une myriade de choses. J'ai par exemple suivi un cours de management de la recherche et développement. J'y ai appris que la circulation des idées dans une organisation se fait par un très petit nombre de gens qui sont des nœuds de réseau d'information, non pas en raison de leurs fonctions mais parce qu'ils ont un tempérament de diffuseur d'information. Donc, si en plus vous les mettez dans ces fonctions, là c'est parfait. Par contre, si vous mettez dans ces fonctions des gars qui ne communiquent pas, rien ne circule. J'étais donc libre de picorer, mais encore fallait-il savoir le faire...

Mais j'avais aussi une thèse à rédiger et se retrouver devant sa feuille blanche, dans une langue qui n'est pas sa langue maternelle, c'était un

peu angoissant. Finalement, cela s'est bien passé.

## LA RECHERCHE

**G & C** *Après cet apprentissage américain de la RO et du management, vous revenez en France...*

**B.C.** Oui, et je crée le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École polytechnique en 1972. Je ne l'ai pas dirigé très longtemps mais suffisamment, quand même, pour voir la contradiction entre le quantitatif et le qualitatif... À l'X, il fallait montrer ses lettres de noblesse en maniant le quantitatif. Mais, en même temps, on était conscient des limites des modèles et des outils. C'est cela qui m'a conduit à demander à Michel Berry de prendre ma suite et c'est probablement la meilleure décision que j'aie prise pour le laboratoire car, à cette époque, je poursuivais une carrière d'Administration administrante, si j'ose dire, et je ne pouvais pas faire les deux choses en même temps.

Ensuite, je suis entré dans l'industrie, chez Lafarge en 1975, et j'ai essayé, dans la mesure où je le pouvais, de continuer à m'intéresser à la littérature managériale, à travailler avec des chercheurs, aussi bien d'ailleurs en sciences sociales qu'en économie ou en stratégie. Il y a même eu une période où Hubert Curien m'a demandé de prendre la tête d'une association, l'ANVIE, pour essayer de faire travailler ensemble chercheurs et entreprises ; cela a été également une expérience très intéressante.

Dans l'Administration déjà, j'avais travaillé avec Michel Crozier, Octave Gélinier et la COFREMCA (1) sur les problèmes de décen-

(1) La Cofremca – devenue, en s'internationalisant, Cofremca Sociovision – a été créée en 1969. Elle réunit une équipe de chercheurs/intervenants centrés sur l'ethnologie de la société moderne et aide les entreprises à orienter leurs stratégies. ([www.sociovision.fr](http://www.sociovision.fr))

tralisation de l'Administration. On avait préparé des choses qui ressemblaient beaucoup à la réforme Deferre.

Je me suis donc retrouvé entre réflexion et action, un peu tout au long de ma carrière, mais avec des points de vue qui ont varié.

**G & C** *Quand vous créez le CRG, vous le faites en fonction d'une analyse des besoins de recherche en gestion des entreprises françaises ou bien vous vous lancez un peu dans l'inconnu, sur la base d'un pari selon lequel la recherche en gestion serait nécessaire ?*

**B.C.** Je réponds surtout à une demande de Pierre Lafitte et Alain Dupont-Fauville, c'est-à-dire de deux membres du conseil de l'X qui pensaient qu'il y avait un besoin. Ce besoin n'était pas caractérisé de façon très précise. En 1975, on est encore dans un monde d'ingénieurs. Je me rappelle que Péchiney avait recruté son premier HEC dans les années 60, quand j'étais encore à l'X. Moi, j'étais persuadé que ces problèmes de gestion, qu'on les prenne sous un angle plus ou moins scientifique, étaient des problèmes très importants. Je l'avais découvert moi-même. Cela paraissait assez logique de les faire découvrir à une population d'ingénieurs qui en étaient assez loin. Comme l'X était un peu la clé de voûte du système, le faire à l'X me paraissait astucieux. Ceci dit, au départ, je suis allé voir le directeur de l'ENA et je lui ai dit : « *Voulez-vous que nous fassions cela ensemble, parce que cela concerne aussi bien le public que le privé* ». Il m'a fait cette réponse merveilleuse : « *À l'ENA, nous ne faisons pas de recherche ! Nous n'avons pas besoin de faire de recherche : nos professeurs, qui sont des fonctionnaires en activité, viennent enseigner leur métier* ». On ne parlait pas encore de management

public : l'expérience et la réflexion des anciens suffisaient.

**G & C** *L'option prise par le CRG a été assez rapidement celle d'une recherche qualitative...*

**B.C.** Oui, dès le début, je pense... Cependant, je m'étais demandé ce qu'il fallait faire pour être légitime à l'X et pour donner des gages de sérieux. Alors, j'avais essayé de trouver un équilibre entre le quantitatif et le qualitatif et puis, progressivement, il est apparu que les choses évoluaient vers plus de qualitatif et moins de modèles quantitatifs. Cela n'a pas posé de problèmes majeurs. Ce qui a posé un problème – et qui continue d'ailleurs à en poser – c'est moins le choix du qualitatif que celui du clinique, et le fait que l'on n'arrive pas à tirer d'enseignements clairs d'un clinique hyper clinique ! C'est un débat de fond : est-ce que c'est de la science ?

Je pense qu'il faut essayer de systématiser ce que l'on tire des cas cliniques, sinon on n'y comprend rien. Il faut faire de la systématisation clinique. Il faut trouver un équilibre entre le clinique purement descriptif et le modèle purement formel, qui est certes excessif. Je crois que l'actuel CRG a trouvé cet équilibre.

**G & C** *Est-ce que vous partagez l'idée de certains selon laquelle la gestion ne s'enseigne pas ?*

**B.C.** Non, c'est idiot ! Je l'ai vu encore avec mon fils récemment, enfin au début de sa carrière. La réaction d'un ingénieur, c'est de dire : « *C'est évident, le modèle dit que... !* », puis : « *Ils sont tous idiots : le modèle dit que... et ils ne le font pas* » Et puis : « *Tout ça, c'est une question d'hommes !* » C'était d'ailleurs ce que disaient mes prédécesseurs, présidents d'entreprises, quand ils venaient nous parler à l'École des Mines ! La plupart avaient des visions du management extraordinairement primitives, et pourtant, ils avaient bien réussi ! Je

pense qu'il faut prendre du recul et que le recul, cela s'enseigne ! On n'enseigne pas assez les sciences sociales de base. Pour faire du management, il faut avoir fait un peu de sociologie, un peu de psychologie, un peu d'économie, un peu de droit... Pas trop, mais un peu. En ce qui concerne le management proprement dit, il y a la méthode des cas... La méthode des cas, ce n'est finalement que la vision harvardienne de la recherche clinique... Si je disais au CRG qu'ils font du Harvard, ils seraient horrifiés ! Mais enfin, c'est une autre façon de faire la même chose. Cela débouche sur l'enseignement inductif. Les gens qui font les études cas à Harvard, produisent un matériel d'enseignement !

**G & C** *Donc, le recul cela s'enseigne...*

**B.C.** La science, c'est quoi ? C'est regarder une réalité et essayer de comprendre les ressorts qui sous-tendent et expliquent cette réalité. On voit une pomme qui tombe et on essaie de comprendre la gravitation. La « science » du management, si tant est qu'il y ait une science du management, c'est la même chose. Cela ne consiste pas à dire ce qu'il faut faire. Cela consiste à observer des phénomènes et à se demander ce qui se passe, à trouver une grille de lecture, donc à prendre du recul ! La différence avec la gravitation, c'est que, sauf si vous la recevez sur la tête, vous n'êtes pas acteur par rapport à la pomme. Vous la regardez et vous êtes parfaitement détendu pour vous dire : pourquoi tombe-t-elle ? En management, vous êtes normalement acteur, donc vous avez des interprétations au premier degré, si vous ne faites pas attention. La science du management vous permet d'aller au-delà de ces premières interprétations, de prendre du recul et de dire : « *Qu'est-ce qui se passe ? Comment cela se lit-il ? Comment cela se décrit-il ?* ». C'est



cela qui me paraît être la démarche scientifique. Qu'elle soit quantitative ou qualitative, peu importe. C'est d'ailleurs pour cela qu'il ne faut pas être uniquement dans du clinique non reproductible, parce qu'à ce moment-là, on n'a pas de grille de lecture à partager avec les autres. Il faut pour cela expliciter la grille de lecture et l'enseignement peut être une aide.

**G & C** *Vous-même, vous avez enseigné ?*

**B.C.** J'ai enseigné à mon retour des États-Unis, car le contrat avec la FNEGE le prévoyait. J'ai fait en particulier un cours de théorie des organisations à des ESSEC de première année. Faire un cours de théorie des organisations, alors que soi-même on n'a jamais été en entreprise, ce n'est déjà pas évident... Cela l'est encore moins après y avoir été, d'ailleurs ! Mais le faire à des premières années... J'ai découvert qu'ils n'étaient pas plus orientés vers l'entreprise que leurs camarades taupins ne l'étaient vers le métier d'ingénieur ! On a fini par mettre ce cours en deuxième année. C'était à la fois intéressant et difficile... Je n'ai pas énormément enseigné. J'ai fait ce cours, à l'ESSEC, pendant deux ou trois ans, jusqu'à ce que l'École aille à Cergy-Pontoise ; j'ai aussi fait des séminaires à l'X et quelques cours dans d'autres écoles. Mais comme mon activité principale était l'administration – j'étais alors à la délégation à l'Informatique – je n'ai pas poursuivi.

#### VERS L'ENTREPRISE

**G & C** *À la délégation à l'Informatique, vous étiez au centre du développement des nouvelles technologies ?*

**B.C.** J'y ai effectivement découvert les promesses tout à fait extraordinaires de l'informatique, promesses qui ne se sont réalisées qu'une quinzaine d'années plus tard.

L'écart entre la promesse et la réalisation a été long.

**G & C** *Vous pensez à la télématique ?*

**B.C.** On n'imaginait pas l'internet mais on pensait que l'informatique allait permettre des connexions entre systèmes, l'inter-opérabilité entre différents *hardwares* ; théoriquement, cela devait se faire tout de suite et, en fait, pendant dix ans, on a vécu avec des systèmes cloisonnés qui ne parlaient pas les uns avec les autres... Voilà, les concepts étaient très en avance sur la réalisation. Quand on vous parle de grands dispositifs, conceptuellement extrêmement satisfaisants, il vaut quand même mieux se demander si cela marche vraiment ! Moi, quand on me parle des banques de données de la maison, tant que je n'ai pas été voir moi-même si cela marche, combien de temps on met pour y accéder et qu'est-ce qu'on y trouve vraiment, je suis plutôt prudent ! Cela dit, on a fait de grandes choses avec notre intranet, etc. Je pense que dans une organisation comme la nôtre – quatre-vingt-cinq mille personnes dans soixante-quinze pays – on serait beaucoup moins efficace sans les outils actuels. Il y a vingt ans ou vingt-cinq ans, nous aurions eu tous les inconvénients de la taille sans avoir beaucoup d'avantages. Alors que maintenant, avec les techniques de communication, on peut avoir les avantages de la taille. L'expérience du groupe peut être résumée presque instantanément dans un certain nombre d'indicateurs de performance.

**G & C** *Et cela s'articule sur la question de la décentralisation ?*

**B.C.** Oui et non... Chez Lafarge, la décentralisation, c'est finalement très naturel parce que nos unités sur le terrain ont relativement peu d'interactions physiques directes les unes avec les autres ; il y a peu d'exportation, il y a peu de transfert de produits, etc. Le modèle de

décentralisation est des plus simples. Il n'y a pas de risque que la somme des objectifs décentralisés ne soit pas l'objectif global ! 95 % de nos produits sont consommés dans un rayon de cent cinquante kilomètres au maximum de leur point de fabrication. Mais, par contre, il y a beaucoup d'échanges de *soft*, de *know-how*...

L'apprentissage des *best practices* ou l'intégration culturelle sont les vrais leviers de l'efficacité du groupe. On n'est pas tout à fait dans des modèles de décentralisation, encore que... Dans ses modèles de décentralisation, Charnes avait introduit des formalismes qui permettaient d'avoir des objectifs de différents niveaux. Il y avait des grands objectifs qu'il fallait d'abord satisfaire, qui avaient un poids prépondérant... et puis, ensuite, des objectifs plus petits. Une hiérarchie, en quelque sorte...

#### À LA RECHERCHE DES BEST PRACTICES

On rencontre aussi de vrais problèmes de décentralisation, notamment avec les achats.

Théoriquement, notre taille doit nous permettre de gagner beaucoup d'argent sur les achats. Mais comment faire quand on a plusieurs milliers d'établissements, appartenant à des unités différentes, dans des pays avec des langues et des habitudes différentes ? Une organisation totalement centralisée des achats serait certainement contre-productive. Ce serait une bureaucratie épouvantable. Alors, on a établi un système semi-décentralisé, semi-coordonné. Mais, en fait, on n'aura de véritable solution que lorsqu'un système de *e-procurement* permettra que l'information sur tout cela soit accessible ; parce que, finalement, la coordination ne marche que s'il y a transparence ! La décen-

tralisation avec transparence d'information permet d'avoir le meilleur des deux mondes, c'est-à-dire l'efficacité de la taille et l'efficacité de l'initiative locale.

**G & C** *Localement, les gens jouent-ils le jeu ?*

**B.C.** Ils ne le jouent pas quand ils ne sont pas motivés. Si on met en place des systèmes qui sont par essence transparents, ils construiront peut-être des « *petits systèmes perso* » et il se peut qu'on ait à faire un peu la police ! Mais la transparence totale, cela serait dramatique : c'est le monde d'Orwell ! Le gars, il ne peut pas être tout nu devant une caméra toute la journée. Je ne pense pas qu'il faille une transparence totale mais il y a des processus, comme les achats, pour lesquels c'est important : l'acheteur qui négocie globalement avec Carterpillar doit savoir si on a pu disposer des chargeuses selon les conditions négociées ! C'est important ! Mais il y a d'autres sujets sur lesquels ce n'est pas fondamental : la transparence sur la négociation de prix entre un fabricant et un négociant du Bangladesh, c'est moins fondamental ! Là, on a des indicateurs de résultat...

Les problèmes d'éthique requièrent une certaine transparence. D'ailleurs, l'extérieur de l'entreprise demande beaucoup plus de transparence et de centralisation, en tout cas de l'information, que le management n'en exige. Actuellement, par exemple, on me demande : « *Pouvez-vous affirmer qu'aucun de vos fournisseurs ne fait travailler d'enfants ?* ». En termes de management, je n'ai aucune raison de centraliser une information sur nos fournisseurs locaux, en dehors de la coordination achat. Car là, on est vraiment dans le local. Pour autant, il devient difficile de dire à Amnesty International ou à une autre organisation du même genre : « *Écou-*

*tez, ne me cassez pas les pieds, je n'en sais rien et cela n'a aucune importance !* » Pour l'instant, je leur dis : « *A priori, nous ne sommes pas dans un secteur où ce genre de problèmes se pose. Je ne pense pas qu'on en ait, mais nous n'avons pas de système formalisé qui nous permette de vous certifier qu'on n'en a pas !* ». C'est un discours que l'on peut encore tenir actuellement. Dans cinq ans, je suis sûr qu'il faudra pouvoir dire, à l'américaine : « *On a une politique et j'ai les papiers, signés par tous les dirigeants, certifiant que cette politique est respectée !* ». Toutefois, pour ce qui nous concerne, nous essaierons d'aller plus loin que le formalisme et de dire ce que l'on aura fait effectivement.

Autre exemple : le WWF me dit : « *La planète a besoin d'eau. Vous êtes un grand consommateur d'eau ! Pouvez-vous nous assurer que vous ne consommez pas trop d'eau ?* » Comment répondre ? Doit-on additionner les consommations d'eau ? Mais dans beaucoup d'endroits, il n'y a pas de compteurs, parce que nous avons un puits... Dois-je mettre des compteurs partout ? Est-ce que je fais remonter tous les mois l'information sur la consommation d'eau ? J'ai deux mille endroits où il y a des centrales à béton, où on lave des camions. Un tel système serait une usine à gaz ! Alors, la seule solution est de segmenter ! Il y a quelques endroits où il y a vraiment de graves problèmes d'eau ; à ces endroits-là, on doit mettre en place des *best practices* d'économie d'eau, etc.

#### DE L'INFORMATION POUR QUOI FAIRE ?

Pour les financiers, c'est la même chose ! Ils me demandent de donner toutes sortes d'informations sur ce qui se passe dans le groupe,

beaucoup plus que ce dont j'ai besoin pour le manager ! Ils veulent comprendre beaucoup plus que ce que je veux comprendre ! Ils n'acceptent pas le foisonnement un peu biologique d'un groupe où l'on dit : « *Si j'ai des gars qui sont bons, qui ont les bons objectifs et qui ont la bonne information, je n'ai pas besoin de suivre tout le détail de ce qu'ils font. Il faut bien sûr quelques informations ! Mais je n'ai pas besoin de tout consolider en détail !* ». Certains interlocuteurs financiers veulent faire remonter au groupe des niveaux de détail qui, certes, existent dans l'organisation, mais au niveau des unités ou des régions, et nos collaborateurs ne comprennent pas pourquoi je le leur demande : « *Pourquoi vous nous demandez tout cela ? Qu'est-ce que vous aller en faire ? Vous ne nous donnez pas d'instruction de détail sur tel ou tel point, alors à quoi ça sert ? Pourquoi le corporate veut-il cela ?* ». La seule réponse est : « *On le veut parce que les marchés financiers le veulent* ». Les marchés financiers ne comprennent pas la décentralisation. Ils veulent un patron omniscient qui sache tout sur ce qui se passe dans son organisation. Il faut donc qu'on joue le patron omniscient qui sait tout alors que ce n'est pas possible.

**G & C** *On est loin des modèles mathématiques, là...*

**B.C.** Pour être très honnête, je n'ai pas beaucoup utilisé de modèles mathématiques ! Mais cela dépend des industries, si j'avais des raffineries ou de la distribution... Ceci dit, il y a un domaine où nous avons utilisé des modèles : nous sommes des industries locales, nous sommes en concurrence avec d'autres usines locales et, souvent, il n'y a pas beaucoup d'acteurs, trois ou quatre. Il est très important de comprendre notre position concurrentielle. Or cette position ne dépend pas de l'usine, du coût

« Les deux critères qui m'ont incité à entre chez Lafarge, c'était, d'une part, son caractère international et, d'autre part, son style de travail agréable ».

départ : elle dépend du coût rendu. Nous avons donc des modèles de calcul d'optimisation du coût rendu pour l'industrie, considérée comme un tout. On détermine l'optimum économique global et on regarde ce que l'optimum économique global nous donnerait comme part de marché. Notre a priori, c'est qu'on a toujours intérêt à ce que notre optimum particulier aille dans le sens de l'optimum économique global. L'économie de marché n'est pas parfaite, mais elle l'est suffisamment pour que, dans le temps, les choses se déplacent plutôt dans le sens de l'optimum économique global plutôt que dans l'autre sens. Nous sommes donc plus forts si notre position est compatible avec cette tendance.

Par exemple, si notre part de marché est supérieure à celle que l'optimum global donnerait, c'est un message inquiétant : cela veut dire que dans une bagarre, au bout d'un certain temps, on risque de perdre notre part de marché et qu'on aura

du mal à la récupérer. Si c'est l'inverse, au contraire, cela veut dire que l'on pourra gagner progressivement de la part de marché. Les modèles nous sont très utiles pour les analyses concurrentielles.

---

## LE MÉTIER DE MANAGER

**G & C** *Quels enseignements tirez-vous de la recherche et de l'enseignement de gestion en ce qui concerne votre métier de manager ? Votre métier de manager est-il un prolongement naturel de votre métier d'enseignant-chercheur ?*

**B.C.** Non... Même si Lafarge fait beaucoup de recherche et croit à l'importance de la recherche ! Il y a beaucoup de différence entre le métier de chercheur et celui de manager ! C'est la même chose dans le domaine technique. J'ai été surpris, en arrivant chez Lafarge, de voir que l'on ne comprenait pas tout sur nos processus, alors que, pourtant, on y travaillait beau-

coup. Mais on savait les faire marcher sans tout comprendre.

L'ingénieur d'usine qui a un problème essaye toutes les modifications de paramètres qui pourraient résoudre le problème. Il finit par trouver le changement efficace. Mais souvent, quelques mois plus tard, il remet ce paramètre à sa valeur initiale, et le problème ne réapparaît pas ! Des choses se sont donc passées, que l'on ne comprend pas complètement.

Lorsque j'étais patron des opérations cimentières françaises, j'ai été confronté à un démarrage d'usine très difficile, à cause de collages de matières dans des cyclones. La difficulté pour modéliser ce problème était de connaître les températures exactes, car les capteurs de l'époque résistaient mal aux flux de matière à température très élevée. On n'était jamais complètement sûr, non plus, de l'homogénéité du mélange de matière et c'était très difficile à mesurer. On a fait énormément de progrès sur les capteurs : mesures de température,

dosage d'un mélange en continu... C'est ce qui a permis de progresser dans la maîtrise et l'automatisation des procédés. Et tous ces problèmes sont très intéressants, pour un ingénieur.

En termes de management, je ne peux pas dire que je suis arrivé ici et que j'ai appliqué ce que j'avais fait en recherche. Lorsqu'on me demande si la recherche s'applique, je réponds non... Il n'est pas question d'appliquer. Il est question de mieux comprendre ce qu'on voit ou ce qu'on fait grâce à des schémas de référence ou à des schémas d'explication, ou à d'autres exemples qu'on a emmagasinés en mémoire périphérique. La recherche, comme l'enseignement, n'a pour but que d'équiper les managers en outils de lecture qui leur éviteront de tomber dans des simplismes du genre : « *Tout est question d'hommes...* » ou « *Si ce gars-là n'est pas d'accord avec moi, c'est qu'il est idiot. Ou méchant...* ». Ce qui est passionnant, c'est de faire des allers-retours entre théorie et pratique, mais sans essayer de trop intellectualiser le management. Parce que le management, c'est aussi des tripes, c'est aussi des situations où les choses marchent, pas tant à cause des outils de management, que parce qu'on est soi-même.

**G & C** *De l'extérieur, lorsqu'on parle de Lafarge, il y a l'idée que c'est une entreprise humaine, dotée d'une culture, d'une tradition... Qu'est-ce que cela veut dire, pour vous ?*

**B.C.** Avant de rentrer chez Lafarge, j'ai vu deux ou trois entreprises, j'ai eu des contacts avec leurs dirigeants, parce que, par chance, étant ingénieur des Mines, sortant d'un cabinet ministériel, j'avais cette possibilité, une possibilité que tous les jeunes embauchés de mon âge n'auraient peut-être pas eue !

## UNE ENTREPRISE HUMAINE

Les deux critères qui m'ont incité à entrer chez Lafarge, c'était, d'une part, son caractère international (à l'époque la société faisait 40 % de son chiffre d'affaire à l'étranger, ce qui, en 1975, était considérable) et, d'autre part, son style de travail agréable. Je n'avais pas l'impression que, comme dans une autre société que je ne nommerai pas, des escopettes sortaient des portes dans les couloirs... C'est très qualitatif, mais c'est une entreprise où les gens ont envie de travailler. Je crois que c'est toujours vrai. Je l'ai ressenti en 1975 et ceux qui entrent chez Lafarge actuellement le font le plus souvent pour cette même raison. Et quelques mois plus tard, ils confirment que l'ambiance est agréable et qu'ils aiment bien y travailler. Donc, une entreprise humaine, oui !

Mais qu'est-ce que cela veut dire ? C'est une entreprise dans laquelle on n'a jamais considéré que « *vivre* » quelqu'un peut se faire sans problème, en trois minutes, et sans état d'âme ! Mais ce n'est pas une entreprise où l'on ne « *vire* » personne ! « *Entreprise humaine* », je traduis cela par : « *respect des hommes* ». Après vingt-sept ans de Lafarge, j'ai mis en route une réécriture de notre vision du Groupe, ce qu'on aurait appelé en d'autres temps un projet d'entreprise ; on y parle de « *respect des hommes* », (il faut préciser aussi maintenant « *et des femmes* »). Respect, dialogue, confiance...

Respect donc, mais pas complaisance ! Respect, cela veut dire simplement que, si quelque chose ne va pas, on le dit ! Et si un collaborateur pose problème, on le prévient, on lui explique pourquoi et on commence par lui donner une chance de s'améliorer en essayant de l'aider. Et si cela ne réussit pas, et qu'on doit le faire partir, on l'aide aussi à « *rebondir* ».

C'est cela que j'appelle le respect des hommes.

C'est la même chose pour une fermeture d'usine. Si cela est fait, c'est parce que c'est nécessaire. Mais ce n'est pas du tout la même chose de fermer une usine après avoir tenu le personnel au courant depuis déjà plusieurs années de la situation de l'usine, des paramètres qui faisaient que cette usine avait un avenir, ou n'en avait pas, etc. Au moment où on dit qu'il faut fermer, il y a une confiance suffisante pour que les gens comprennent que, si on dit cela, c'est que c'est vrai, que ce n'est pas parce qu'on est en train de camoufler quelque chose, que ce n'est pas parce que je me suis levé du mauvais pied un matin. Ce qui me frappe, c'est que les mêmes choses apparaissent comme une violence insupportable et arbitraire, quand elles sont présentées d'une certaine façon, et au contraire peuvent apparaître comme des choses, certes désagréables, mais que les gens comprennent, quand c'est managé d'une autre façon.

**G & C** *C'est la leçon de l'humour en Lorraine ! En fait, l'humour, c'est le summum de l'acculturation, il faut être de la même culture pour être compris !*

**B.C.** Oui, l'humour, pour des gens qui ne sont pas de la même culture, c'est une façon de ne pas dire la vérité finalement ! De ne pas avoir le courage de dire les choses clairement, de procéder par sous-entendus... et c'est plus grave de dire : « *Vous n'avez pas bien fait votre boulot* » par sous-entendu que de le dire carrément !

On respecte plus les gens en leur disant : « *On n'est pas content, ça ne va pas* » !

**G & C** *Mais cette culture dont vous nous parlez, elle ne se crée pas du jour au lendemain !*

**B.C.** Certes non, et chez Lafarge, elle vient de loin ! Lafarge a gagné des médailles d'or à l'exposition universelle de 1879 pour sa politique



sociale. La politique sociale, à l'époque, c'était donner du travail aux femmes d'ouvrier en leur faisant raccommo-der les sacs de jute, mais aussi donner la couverture maladie... Cela ne se situe pas au même niveau que maintenant mais, pour l'époque, c'était notable. Ce qui est très clair, c'est que Marcel Demonque (2) a été un homme qui a affirmé ce respect des hommes dans l'entreprise. Olivier Lecerf (3) est celui qui a rédigé les premiers principes d'action en 1975-77 et qui a dit que ce sont les hommes qui font la différence. Il y a une continuité d'affirmation, mais avec des nuances. Ainsi, Demonque a beaucoup travaillé avec les syndicats. Mais, curieusement, il court-circuitait énormément la hiérarchie en discutant lui-même librement avec des cadres ou des délégués syndicaux. Il avait mis en place un groupe permanent des cadres qui était un organisme élu, non syndical, mais élu par les cadres, pour discuter avec la direction de l'époque.

**G & C** Il était écouté du patronat !

(2) Marcel DEMONQUE (1900-1974), ingénieur civil de la métallurgie et de l'industrie des mines de Nancy, entré aux Ciments Lafarge en 1946 comme directeur général, il en devient le vice président directeur général (1955) puis le président directeur général en 1954 jusqu'en 1974.

Membre du bureau du Conseil national du patronat français (CNPF) (1958-1965). Il a écrit de nombreux articles et diffusé ses réflexions sur la civilisation industrielle et les conséquences générales des nouvelles techniques, la fonction de l'entreprise, le problème social des cadres, l'autorité, la participation, la démocratie, la morale et l'efficacité. Il a participé à des travaux de prospective et publié plusieurs articles dans les cahiers de Prospective animés par Gaston BERGER.

(3) Olivier LECERF, né en 1929 à Merville (Calvados), diplômé de l'IEP de Paris et du Centre d'études industrielles de l'Université de Genève. Il entre aux Ciments Lafarge en 1956 et y commence une carrière commerciale internationale, essentiellement sur le continent américain. Il devient directeur général exécutif des Ciments Lafarge à Paris (1971-1973) ; président directeur général (1974-1989) des Ciments Lafarge devenus (1974) Lafarge, puis Lafarge Coppée (1980).

Membre du conseil exécutif du CNPF de 1980 à 1989.

**B.C.** Oui, mais il s'est aussi fâché avec lui ! C'était un des prophètes de l'époque, avec Massé (4) ; ils avaient fait un livre ensemble sur la prospective à horizon 1985... Olivier Lecerf était très différent. Dans les premiers principes d'action, les syndicats n'étaient même pas mentionnés. Ce qui était mis en valeur, c'était beaucoup plus, au contraire, le *leadership*, l'équipe ! Le patron avec son équipe. Mais il y avait aussi quelque chose qui était parfaitement en continuité avec Marcel Demonque et qui a encore cours maintenant, c'est l'idée qu'il ne faut pas opposer progrès économique et progrès social, que cela va ensemble.

Demonque avait eu une phrase extraordinaire dans un de ses textes : « *L'entreprise a une responsabilité vis-à-vis des hommes, des employés et des clients qu'elle ne doit pas tromper, des concurrents vis-à-vis desquels elle ne doit pas utiliser des moyens malhonnêtes* » et il ajoute « ...de l'homme de la rue en général, parce que l'entreprise enrichit la société par ses succès légitimes et l'appauvrit par ses échecs ou ses succès illégitimes ».

**G & C** Est-ce que finalement cette philosophie n'est pas aujourd'hui datée ?

**B.C.** Non, pas du tout ! Je pense au contraire que, au cours des dernières années, l'explosion de la bulle est aussi celle du modèle unidimensionnel de l'entreprise, fondé sur l'idée qu'il n'y a qu'un seul indicateur de performance, le cours de bourse instantané. Je pense que cela redonne de la validité à un modèle qui est effectivement fondé beaucoup plus

(4) Pierre MASSÉ (Paris, 1898-1987) Ingénieur et économiste. Directeur de l'équipement à EDF (1959-1966), puis président (1965-1969), commissaire général du plan d'équipement et de la productivité (1959-1966).

Il a cherché à tirer de la notion d'optimum économique, définie par Pareto, des règles pratiques pour l'orientation de la politique économique. Il a écrit *Le Choix des investissements*.

Premier président de la Fondation de France (1969-1973).

sur les valeurs humanistes... D'ailleurs, j'avais fait en 2001 une communication à l'Académie des sciences morales et politiques sur ce sujet : « *Entreprise, mondialisation et humanisme* ».

Ceci dit, avec les concentrations, l'accroissement de la taille des entreprises, la rapidité et la fréquence des mouvements de recomposition des paysages, la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs devient plus difficile à organiser dans le respect des hommes. Au niveau de l'unité locale, dans les relations proches, les problèmes et les opportunités restent les mêmes. Mais les décisions stratégiques sont prises de plus en plus loin du terrain, et il est souvent difficile de les discuter à l'avance, dans le cas d'un désinvestissement, par exemple.

Non seulement nous ne pouvons plus assurer la « protection » des collaborateurs, comme Lafarge le faisait il y a cinquante ans, avec une sorte d'emploi à vie à la mode japonaise. Mais face à des décisions lointaines et peu compréhensibles, le risque d'une nouvelle aliénation – qui concerne les cadres aussi bien que les employés – est bien réel.

Or, je reste persuadé que les hommes sont moins performants quand ils ne comprennent pas ce qu'ils font, pourquoi ils le font, et qu'ils n'adhèrent pas aux objectifs de l'entreprise. Le contexte actuel rend donc plus nécessaire de renforcer le lien distendu, et d'autant plus importants, l'explication, la communication, le dialogue.

Au moment même où il n'était plus question que de valeur actionnariale, et où les hommes semblaient oubliés, la *Harvard Business Review* m'a demandé de préfacier la traduction française d'un recueil d'articles sur le management des hommes dans l'entreprise. Et j'ai constaté, avec surprise et satisfaction, que, dans ce temple friedmanien qu'était Harvard, on savait aussi qu'il ne fallait pas oublier les

« Je pense que, au cours des dernières années, l'explosion de la bulle est aussi celle du modèle unidimensionnel de l'entreprise, fondé sur l'idée qu'il n'y a qu'un seul indicateur de performance, le cours de bourse instantané. Je pense que cela redonne de la validité à un modèle beaucoup plus fondé sur les valeurs humanistes »

hommes de l'entreprise, que leur implication, et même une certaine convivialité étaient nécessaires...

#### L'HOMME D'UNE SEULE ENTREPRISE

**G & C** *Puisqu'on parle de gestion des ressources humaines, permettez-moi de vous poser une question plus personnelle : est-ce un handicap d'être l'homme d'une seule entreprise ?*

**B.C.** Cela peut être un handicap si on s'enferme dans cette entreprise. Il se trouve que ma carrière, avant l'entreprise, m'avait donné une certaine ouverture et un certain goût intellectuel de la recherche d'idées. J'ai toujours consacré une partie relativement importante de mon temps à l'extérieur de l'entreprise : 15 à 20 % de mon temps sont donc passés à l'extérieur de Lafarge. Je dois être attentif à ne pas exagérer : à 15 %, tout va bien, mais si j'approche les 20 %, mes équipes me rappellent à l'ordre car je ne suis plus assez disponible.

C'est possible parce qu'ici on a une équipe qui marche bien, qui a grandi ensemble. Olivier Lecerf a managé sa succession de façon telle que personne n'est parti ; toute l'équipe qui était là a continué et cela fait treize ans maintenant que je dirige Lafarge avec l'équipe

senior qui était l'équipe en place en 1989, sauf les plus anciens. Cela fait une équipe opérationnelle extrêmement solide. Donc je ne suis pas inquiet, je n'ai pas besoin d'être derrière leur dos et cela me permet d'aller voir ailleurs.

Par exemple, je suis *advisory director* d'Unilever. Unilever est dans un secteur complètement différent, mais l'entreprise a, comme nous, une culture de long terme, de sérieux, de l'éthique et elle est beaucoup plus internationale, depuis beaucoup plus longtemps. Je vois comment cette entreprise réagit face à la mondialisation, comment elle se pose des problèmes de modernisation et c'est utile à Lafarge.

Je cherche aussi à avoir plusieurs références extérieures. C'est pour cela aussi que nous avons un Conseil Consultatif international ! Des gens avec lesquels on peut discuter de problèmes de ressources humaines, d'environnement, d'information, etc.

Ceci dit, peut-être que cela serait beaucoup mieux si j'avais travaillé dans trois entreprises, je n'en sais rien. Ce que je sais, c'est qu'une étude d'A.T. Kearney a montré qu'il y avait une corrélation assez forte entre les entreprises performantes et celles où les dirigeants avaient longtemps exercé leurs fonctions. Ce que

je ne sais pas, c'est si cela en est la cause ou si ça en est l'effet.

**G & C** *Enfin, pourquoi avez-vous choisi l'entreprise ? Vous étiez plutôt parti vers la recherche !*

**B.C.** Non ! Je n'ai jamais pensé que je deviendrais chercheur. J'ai trouvé très passionnant de faire de la recherche mais je n'ai jamais pensé être un chercheur. Sinon, je serais resté patron du CRG, j'aurais fait ce qu'a fait Michel Berry. Je n'ai d'ailleurs jamais été patron du CRG à plein temps. C'était l'époque où l'on avait des illusions, où l'on pensait pouvoir être prof à l'X et faire autre chose, etc. Donc, j'étais dans l'Administration administrante, d'abord à la délégation Informatique, ensuite dans des cabinets ministériels avec Alain Peyrefitte, « *Décentralisation et réforme régionale* » et René Haby à l'éducation, en même temps que j'étais patron du CRG.

Je ne suis pas resté dans l'Administration car, bien que ce soit passionnant, la relation entre ce qu'on y fait et les résultats qu'on obtient est tellement complexe et indirecte que cela fini assez vite par être frustrant. Alors, j'ai eu envie d'aller dans l'entreprise, ce qui avait toujours été mon projet. Comment cela s'est-il fait ensuite ? Comme toujours, par hasard, un hasard dont je ne me plains pas !