

VOIR LOIN ET RÉAGIR VITE

Entretien avec Xavier FONTANET, Président d'Essilor International

Comment se dirige une entreprise issue de la fusion entre une coopérative ouvrière et une famille d'entrepreneurs? Comment se gère un groupe mondial mono produit dont l'équipe dirigeante est essentiellement nationale? C'est l'histoire, très particulière, d'Essilor. Négociations avec l'actionariat, sélection des meilleurs, gestion des différentes cultures, ses dirigeants n'hésitent pas à être présents partout. Le temps devient précieux comme de l'or. Du coup, le choix des ordres du jour du comité exécutif, l'anticipation permanente et la rapidité de réaction deviennent des armes stratégiques essentielles pour les dirigeants.



© Gilles Rolle/REA

MENÉ PAR **Frédérique PALLEZ**, ENSMP, ET **Francis PAVÉ**, CSO-ENPC (14 septembre 2005)

Gérer & Comprendre: *Nous nous intéressons à la façon dont sont faits concrètement les choix stratégiques dans les entreprises, et nous avons été attirés par la Société Essilor, à la fois parce que c'est une société qui se porte très bien, et parce qu'elle a une histoire singulière: nous savons en effet qu'elle est issue d'une coopérative ouvrière et qu'il y a eu création d'une société de cadres actionnaires. Nous nous sommes donc demandé si cela jouait sur la manière de prendre les décisions stratégiques.*

Mais peut-être pourriez-vous nous expliquer d'abord comment vous êtes arrivé dans cette société?

Xavier Fontanet: Après l'École des Ponts, je suis entré au Boston Consulting Group (BCG), une société de conseil en stratégie. Il faut savoir que la première facture du bureau du Boston Consulting Group de Paris a été envoyée à Essilor. En fait, c'étaient les présidents René Grandperret et Anatole Temkine qui, pour éclairer des décisions stratégiques qu'ils préparaient à l'époque, notamment l'installation d'une grosse usine aux États-Unis, avaient soumis le sujet au BCG, et moi j'étais jeune consultant. C'était en 1974, je crois. Le Boston Consulting Group a beaucoup travaillé pour

Essilor à l'époque, et c'est ainsi que j'ai connu la société. J'ai accompagné toute une période de la vie d'Essilor entre 1974 et 1981. Je m'étais toujours mis dans les équipes travaillant pour Essilor parce que je trouvais la société très sympathique. Mes interlocuteurs étaient les dirigeants de l'époque – Messieurs Grandperret et Temkine – ainsi que ceux qui leur ont succédé.

Je suis parti chez Bénéteau pendant cinq ans, puis aux Wagons Lits. Mais j'ai toujours gardé des liens avec Essilor parce que, comme je me déplaçais beaucoup, je rencontrais pratiquement tous les deux ou trois ans Gérard Cottet qui, à l'époque, était directeur général du Groupe et qui était tout le temps en voyage, comme moi. Mon entrée chez Essilor a été le fruit du hasard : j'étais à l'époque aux Wagons Lits, on était pris dans des tourmentes boursières ; j'avais dit que si les mouvements annoncés se produisaient, je partirais. Le lendemain, je prends l'avion pour Genève, où j'allais discuter des contrats d'Eurest avec Nestlé et, à l'embarquement, je tombe sur M. Cottet. Il me dit : « Je vais être nommé Président du Groupe et je voudrais prendre un directeur général qui vienne de l'extérieur, mais pas complètement de l'extérieur ». Alors je lui ai raconté ce qui s'était passé la veille. C'est le hasard des rencontres... Bien sûr je connaissais très bien Gérard Cottet et lui aussi me connaissait comme consultant.

Vous aviez été apprécié!

J'avais gardé des liens avec tous. On s'envoyait des cartes de vœux... Le hasard, ce n'est pas tout à fait du hasard, a fait que je rencontrais Gérard Cottet dans les avions. Je pense que l'économie ne donne pas assez d'importance à la chance! L'inconnu et le risque sont mal vus en France, notamment par les gens qui aiment bien tout mettre en équation, alors qu'en chinois, par exemple, risque et chance c'est le même mot. Les très grandes réussites, c'est du hasard, plus du travail!

NAISSANCE D'ESSILOR

Donc Essilor a une histoire très particulière. C'est la fusion de deux sociétés, Essel, coopérative ouvrière, et Silor, une affaire possédée par Monsieur Lissac.

Essel était une coopérative ouvrière, fondée en 1849, possédée par ses ouvriers, qui a donné naissance à la société Essel : 800 personnes en 1972 et 10 à 12 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'époque. C'étaient des spécialistes des verres progressifs, que Monsieur Maitenaz avait inventés en 1960. À l'époque, cette technique était encore à ses débuts. De l'autre côté, vous aviez une autre jolie société, Silor, issue de la société Lissac, avec un autre inventeur, M. Grandperret, qui avait découvert les verres en plastique, autre révolution dans l'industrie. Chaque société était forte en mon-

tures : à l'époque Essel avait inventé la monture Nylor, qui était pratiquement invisible, avec des fils nylon, et révolutionnaire par sa légèreté. Mais Lissac avait aussi inventé une monture « amortisseur » (l'Amor). La fusion s'est faite en 1972, et elle a donné naissance à Essilor.

La grande sagesse qu'ont eue les dirigeants de l'époque a été de profiter de leurs complémentarités : ils étaient à égalité pour les montures, et, pour les verres, chacun avait un *leadership* : du côté Essel, le verre minéral, progressif, du côté Lissac, le verre plastique. Dans ce rapprochement, deux groupes de personnes ont joué un rôle central. D'un côté, il y avait M. Cottet père, qui était gérant de la coopérative ouvrière, mais qui n'a pas pu rentrer dans le nouvel Essilor parce qu'il était sur le point de prendre sa retraite. Il a grandement été aidé par M. Temkine, son successeur. Et de l'autre côté, il y avait M. Grandperret, qui était l'inventeur du verre plastique. Lui aussi s'est rendu compte que c'était idiot de se polariser sur la France, alors qu'ils avaient le monde à conquérir.

En termes de composition du capital, d'un côté, il y avait au départ une personne qui possédait toute la société : M. Lissac, un personnage entreprenant et généreux, qui avait donné une partie de ses titres à certains de ses cadres (le reste revenant à ses enfants) ; et de l'autre, il y avait les 800 sociétaires de la coopérative Essel. En 1972 fut créée une société civile, Valoptec, regroupant tous les actionnaires (anciens Essel, famille Lissac et cadres Lissac).

Quatre ou cinq ans après, l'entreprise était en pleine croissance et de gros investissements ont été faits aux États-Unis. C'est à cette occasion que j'avais travaillé sur ces projets, au BCG, pour développer l'ensemble de la stratégie. Il faut dire qu'Essel, sous l'impulsion de M. Temkine, avait conquis le Japon grâce à ses montures, qui avaient un grand succès auprès des Japonais parce qu'elles étaient légères. Essel avait également une *joint venture* avec Silor pour distribuer les verres Varilux. Quant à M. Grandperret, son obsession était les États-Unis. Silor visait l'Amérique avec ses verres organiques. Aujourd'hui, trente ans après, et avec des histoires extraordinaires dans chaque pays et sur la plupart des produits, on peut dire que l'entreprise est complètement mondialisée : un tiers européenne, un tiers américaine, un tiers asiatique, avec de bonnes parts de marché presque partout.

Mais le Comité exécutif est français en grande majorité (neuf Français et une Anglaise). Pourquoi ce choix ? Parce que nous pensons que, comme dans une équipe de football, il faut avant tout de la connivence. De toute façon, il n'y a pas un seul bon modèle... Ce sont, en revanche, les bons modèles qui s'imposent!

Le système de management a reposé longtemps sur un principe d'alternance annuelle des présidents. Cette idée de tandem est d'ailleurs encore présente aujourd'hui, entre le Directeur général, Philippe Alford, et moi, par exemple. Nous essayons de marier les valeurs.

L'un incarne peut-être l'entreprise historique, l'autre l'apport extérieur.

DES CADRES ACTIONNAIRES

Quel rôle joue la participation des cadres via Valoptec? C'est une espèce de modernisation du projet socialiste du XIX^e siècle?

La participation du personnel est très importante pour nous. Pour comprendre et vivre l'entreprise, le personnel doit, de notre point de vue, être associé à son capital. Au début, on imposait aux cadres de prendre une participation au capital, et ce n'était pas minime, cela représentait en moyenne 20 % de la rémunération, et c'était quasi obligatoire. Maintenant ce n'est plus obligatoire. Les salariés actionnaires, regroupés dans Valoptec Association, représentent 8,3 % du capital, 15 % des droits de vote et 2500 personnes (sur 27 500). Mais l'association joue toujours un rôle important: il y a deux assemblées générales par an, au cours desquelles la direction générale expose sa politique; le DRH intervient aussi. Les exposés sont suivis d'un vote à bulletin secret, qui donne à la direction des indications sur l'adhésion à sa politique: 95 % de votes favorables, c'est bien, 90 % c'est une petite alerte, 80 %, c'est un coup de semonce.

Nous avons une stratégie actionnariale fondée sur la longue durée, possible uniquement parce que les gens sont stables, croient dans leur entreprise, et ne cherchent pas les coups à court terme. Nous sommes des marathoniens. En tout cas, l'idée d'avoir le personnel au capital est un élément essentiel.

GOUVERNANCE ET DÉCISIONS

Pourriez-vous nous expliquer maintenant comment se prennent les décisions stratégiques?

Le vrai sujet, ce n'est pas la décision, c'est la gouvernance: il faut créer un conseil qui comprenne, qui connaisse et qui vive l'entreprise. Pour cela, il faut de l'ancienneté car il faut du temps pour former un administrateur: il faut entre cinq et dix ans, si on veut qu'un administrateur connaisse bien la maison.

Il faut ensuite un vrai comité exécutif, car le patron qui décide seul, ce n'est pas ainsi que ça se passe, au moins chez Essilor. Quand vous avez construit une équipe de direction qui comprend la stratégie, les consensus se forment très naturellement et les décisions se prennent rapidement. Si le patron est amené à devoir trancher trop souvent, ce n'est pas bon signe. Les décisions doivent être naturelles et couler de source, au moins de mon point de vue!

Le conseil joue un rôle important dans votre processus?

Un exemple de cas où le conseil est intervenu, c'est en 2000, pour la sortie de Saint-Gobain du capital. En effet, quand Saint-Gobain a décidé de sortir de notre capital, nous avons convaincu Jean-Louis Beffa de racheter ses actions. Là, il y avait une grande décision à prendre. Ce n'était pas tellement le fait de dire à Saint-Gobain: «c'est nous qui rachetons vos actions», que de décider combien on en rachetait, car notre entreprise valait cher: 10 % du capital, c'est 800 millions d'euros aujourd'hui, c'est-à-dire trois à quatre ans de *cash flow* net. Là, il y a eu un «calage» de la décision, sur 8 % des actions, et c'était une décision stratégique parce qu'avec un rachat de 8 %, on asséchait les acquisitions pendant deux ou trois ans. La question était de décider combien de temps on freinait l'entreprise. Le marché a apprécié. La sortie de Saint-Gobain, qui pouvait être un problème, est devenue une opportunité.

Alors qu'avant vous achetiez à quel rythme?

Entre 1995 et 2000, le chiffre d'affaires a crû de 15 % par an, au moins, et là, pendant trois ans, on a remis le taux de croissance à 5 %, celui de notre croissance organique. On a mesuré le risque qu'on prenait parce qu'on savait que les concurrents en profiteraient. On était conscients qu'on allait lâcher un peu d'avance. Et effectivement, on a abandonné deux ou trois bonnes affaires qu'on aurait pu réaliser.

Vous le regrettez?

Pas du tout! Dans la vie, on avance et on fait des choix. En outre, il y a eu un élément positif de cette période, c'est que l'entreprise a gagné en visibilité. On était déjà coté en bourse et Saint-Gobain n'a jamais gêné l'entreprise! Mais tout le monde disait: «sur le plan stratégique, c'est Saint-Gobain qui décide!» Ce qui était faux! Donc on a gagné en image, et quand vous gagnez sur ce plan, vous gagnez aussi en puissance financière, tant que le marché vous fait confiance.

Pour revenir à la décision de racheter vos actions pour les détruire, il n'y a pas eu de controverse sur le principe?

Le consensus sur la stratégie était total, la discussion ça a été le calage du 8 %!

UN EXÉCUTIF COLLÉGIAL

Votre comité exécutif est constitué comment?

Vous avez dans l'entreprise un pôle amont, constitué de tous les gens qui conçoivent et fabriquent les produits, et un pôle aval, qui s'occupe de la distribution, et qui

est divisé en quatre secteurs, les quatre continents, qui ont chacun leur patron. Dans le pôle amont, vous avez les patrons de la R & D, du *marketing*, de la production et de la logistique. Vous y rajoutez les finances, les RH et l'informatique, le directeur général et moi. Cela fait douze personnes au total.

Ce comité est composé de gens très différents, certains sont depuis toujours chez Essilor, d'autres sont arrivés depuis 15 ans; vous avez des logiques et des intuitifs, des gens qui ont fait des études et d'autres qui ont évolué dans l'entreprise. Donc une grande diversité, sauf qu'on est français... Là, on perd en diversité, mais d'un autre côté, ça crée de la vitesse d'exécution.

Comme je vous l'ai dit, c'est comme une équipe de football. Faut-il garder des gens qui se connaissent bien, avec leurs défauts, ou aller chercher des vedettes dans tous les pays du monde, qui ne jouent pas beaucoup ensemble? Grande question! Pour l'instant, ça marche... On nous dit: «vous êtes trop monoculture»! Peut-être, mais laissez-nous faire! Peut-être que pour les nouvelles générations, ça sera un peu plus international. Aujourd'hui, nous avons une Anglaise au comité exécutif! C'est un début!

Il y a plusieurs modèles différents. Dans certaines entreprises, on s'ingénie à mélanger les nationalités...

Alors, que le meilleur gagne! Il faut regarder ce qui marche! Nous avons eu un concurrent qui a joué le *melting pot* au niveau de son comité exécutif, et ça n'a pas été un succès. Mais si vous prenez le patron de l'Asie, chez nous, il est français, certes, mais il est parfois encore plus japonais qu'un japonais. Même chose pour le patron des États-Unis, ainsi que son prédécesseur: ils ne sont pas tellement français d'esprit. On est français, mais on est citoyens du monde. Moi je suis en train de devenir un vrai enfant du monde!

Je crois que la force des entreprises, c'est leur capacité d'adaptation, en particulier aux cultures. Donc s'il faut aller plus loin dans le culturel, on ira plus loin. Il faut intégrer tout cela parce que, par exemple, entre un Américain et un Japonais, vous ne pouvez pas savoir à quel point ils vivent une même situation différemment.

La politique de ressources humaines doit avoir une grande importance chez vous?

Oui, nous y passons énormément de temps. Chez nous, ce qui est très compliqué, c'est de s'assurer qu'on fait venir les meilleurs et que chacun sache qu'il travaille pour Essilor. Par exemple, pour le recrutement du DRH ou du directeur financier des États-Unis, on va nous-mêmes aux entretiens, pour que le DRH ou le directeur financier sache qu'il est embauché par Essilor. Quand on cherche un directeur financier en Chine, on y va aussi, pour la même raison. C'est comme ça qu'on construit des équipes, et qu'on les garde! Mais cela représente beaucoup de travail, notamment pour moi qui m'occupe directement de certains recrutements, et qui entretiens des relations personnelles avec chacun des cadres dirigeants. Pour le patron de la Chine, j'ai fait l'aller et retour en un week-end. J'ai pris l'avion et on l'a embauché le jour de l'Ascension... Il aime beaucoup la France, son fils a fait Sainte-Geneviève et a réussi les Mines de Paris.

Vous fonctionnez de manière assez informelle pour communiquer entre dirigeants?

Pas tant que cela. Les stratégies sont très claires, explicitées, et il faut tout le temps les rappeler. Il y a un énorme travail de communication, je fais des exposés à tout



Mesure des paramètres de réfraction du porteur, Essilor (Centre de recherche et développement sur les verres optiques).

© Benoît Decout/REA

le monde, dans tous les pays, en m'adaptant chaque fois à l'auditoire.

Cela concerne combien de personnes?

Cela dépend! En Corée ou aux États-Unis, on peut avoir une réunion à 50 et une autre à 350. Nous organisons aussi des congrès. Celui de juillet réunissait les 250 dirigeants du groupe. Après, je suis reparti à Bali pour une rencontre avec des clients, là il y avait 800 personnes. Nous organisons des séminaires pour faire se rencontrer les gens qui ont la même fonction avec de très nombreux conférenciers extérieurs.

C'est spécifiquement votre rôle en tant que président, ou bien le directeur général intervient aussi?

On essaie de se démultiplier au maximum, on s'est partagé les métiers et les zones géographiques. Moi, sur le plan géographique, je m'occupe de l'Europe et de l'Asie, Philippe Alfreid, le directeur général, a les États-Unis et l'Amérique Latine. Par ailleurs, j'ai en charge la production et la R & D, Philippe a le marketing, la finance et l'informatique. Mais en fait on s'aide l'un l'autre.

L'ANTICIPATION PERMANENTE, CLÉ DE LA DÉCISION RAPIDE?

Donc, dans les grandes décisions, ce qui joue le plus c'est la proximité des hommes?

Je ne dirais pas cela. La clé c'est d'anticiper et d'expliquer. Il faut deviner ce qui peut se passer. Essilor a attaqué l'Amérique par ce qu'on appelle l'amont. Et puis on savait qu'à un moment donné, on voudrait attaquer l'aval. Mais comment faire? C'est compliqué parce que quand vous commencez à acheter vos clients, vous concurrencez aussi vos clients. La stratégie a donc été d'aller vite! On a commencé à se désendetter parce qu'on s'est dit: «Si on y va, ce n'est pas un laboratoire qu'on va acheter, mais quinze d'un coup; il faut être capable de mettre 500 millions de dollars immédiatement sur la table». Or, à l'époque, pour nous, c'était une très grosse somme.

Un jour, le propriétaire d'un gros laboratoire américain est venu nous voir pour nous dire qu'il vendait; du coup, comme nous l'attendions, on n'a même pas discuté, ça s'est fait tout de suite, parce que c'était mûri. À peine sortis de la salle, on prend le téléphone et on appelle les deux autres laboratoires qu'on savait disposés à vendre. On leur a dit «Vous êtes prêts à y aller?», ils ont dit «oui». La décision formelle coulait de source. Le *board* savait, puisque depuis quatre ou cinq ans, on avait déjà presque tout anticipé. On lui avait expliqué à l'avance.

L'occasion s'était présentée, nous étions prêts mentalement et financièrement, voilà!

Autre exemple, j'étais obsédé par le Japon; depuis longtemps on avait commencé à discuter avec une société, sans succès; nous pensions que ça ne marcherait pas; puis, un jour, le grand patron est venu nous rendre visite. On a dit oui avant qu'il parle! Après, ça a pris trois ans. Mais c'est comme ça, les idées mûrissent. Sans se prendre trop au sérieux (!), on essaye de faire comme Napoléon: on joue et on repère toutes les batailles avant qu'elles n'arrivent, on essaie d'imaginer tous les scénarios.

Il y a donc un travail fin et intense de préparation, mais après la décision est très rapide!

Absolument!

Est-il arrivé que vous n'ayez pas bien anticipé une situation?

La variété des situations est tellement grande qu'il n'est pas toujours facile de tout anticiper. Mais, même si l'on est surpris, on a tellement pensé qu'on retrouve nos marques très vite! Au moins jusqu'ici... On n'est jamais vraiment perdus. Si vous êtes surpris, vous êtes mal! Sur la durée, on obtient beaucoup d'informations: on connaît tellement nos concurrents, pour les avoir concurrencés depuis des dizaines d'années, quotidiennement, partout dans le monde!

Pour revenir à votre question, il y a une chose que nous n'avions pas prévue, c'est l'attaque de Johnson & Johnson, il y a huit ans, en 1998. C'est la cinquième entreprise mondiale du secteur, elle doit faire trois cents milliards de dollars de capitalisation. Ce n'est donc pas une petite chose! Ils sont rentrés violemment dans le monde des verres en disant: dans dix ans nous serons *leaders*... Ils visaient notre place de *leader*!

Vous n'avez rien vu venir?

Dans un cas comme cela, ce n'est pas possible. Non, nous n'avons rien vu venir. Là, c'est *Alien* qui débarque sur notre marché! Mais nous avons bien réagi; ça nous a stimulés; nous avons fait un plan de défensive et nous venons de les racheter, après huit ans de lutte.

Vous avez une force de réaction visiblement très importante et vos réseaux d'information sont très efficaces.

Oui, c'est l'avantage de notre pérennité. La durée permet d'accumuler l'information. La durée apporte une autre dimension au management. Briller c'est facile, durer c'est beaucoup plus difficile!

Le fait d'être mono produit est un atout considérable?

Oui, nous n'avons pas à faire d'arbitrages entre les produits. C'est très bon pour notre communication. Nous

avons une image qui est simple et forte, que nous capitalisons bien en bourse.

Pour revenir aux décisions, nous en prenons tout le temps! Il y a toute une partie du management qui est opérationnelle. Il y a, par exemple, le remplacement des machines, et la capacité de production à mettre en place. C'est très compliqué parce que, si vous êtes «limite» en capacité, vous pouvez louper la demande; a contrario, si vous avez beaucoup d'avance, vous abîmez vos ratios financiers. Ce sont des calages très délicats et cela nous le faisons tous les jours, et je peux vous dire que prendre de bonnes décisions de ce type sur la durée, cela fait de sacrées différences!

LES AXES STRATÉGIQUES ACTUELS

L'idée de diversifier les produits n'a jamais effleuré le comité exécutif?

Ce sont des sujets qui viennent actuellement à la surface, parce que nous avons du cash excédentaire. Ceci dit, se développer c'est une lourde décision, vous entrez sur un nouveau terrain, contre de nouveaux concurrents, dans un domaine que vous ne connaissez pas. Ce peut être formidable, mais il vaut mieux être sûr de ses appuis. Nous jouons actuellement la diversification géographique.

Quelle est votre vision du développement?

Nous avons deux volets dans le développement de l'entreprise: dans les pays développés, le volume croît doucement, mais nous montons en gamme; nous vendons des produits de plus en plus sophistiqués. Dans les pays asiatiques, en revanche, on fait surtout de la croissance en volume, avec des produits beaucoup plus simples. Pour nous, les pays en voie de développement, c'est 10 % du chiffre d'affaires et 32 % du volume. Les 32 % sont considérables si vous les comparez à d'autres sociétés, même mondiales. Nous sentons que le «mix» s'améliore et donc que la croissance à long terme se présente bien.

Où sont installées vos équipes de R & D?

Elles sont situées dans le monde entier. Nous sommes maintenant de plus en plus convaincus de l'intérêt de la mondialisation. Il y a une spécialisation culturelle. En France, on fait tout ce qui demande d'être très fort en mathématiques; mais pour tout ce qui est *design*, pour les machines, ce qui se fait de mieux, c'est en Suisse et en Allemagne. Après, il y a le Japon, qui est très bon pour les matériaux, les couches minces, à cause de l'électronique. Enfin l'Amérique, où ils sont très forts pour les verres en plastique, donc une partie des matériaux, et aussi pour tout ce qui est photo-

chromie: dans tout ce qui est couleur, ils sont très bons.

Il faut aussi rester concret: soit vous trouvez dans l'entreprise, soit vous ne trouvez pas. Dans ce dernier cas, on va chercher à l'extérieur. Nous avons un équilibre entre ce que nous trouvons chez nous et ce que nous achetons.

Notre politique globale, c'est d'avoir les prix les plus bas en production, et en même temps de mettre constamment des produits nouveaux sur le marché. Faire descendre les coûts de production, avec des risques, mais avec un effet d'expérience certain, et puis sortir des produits nouveaux... Nous mettons une pression sur les produits existants et nous en lançons de nouveaux tout le temps.

C'est la bagarre mais c'est passionnant, et c'est passionnant tous les jours!

MAÎTRISER LA STRATÉGIE PAR LES PROCÉDURES

En matière de décision, évidemment il y a des imprévus, mais à côté de cela vous avez des procédures bien réglées?

Oui tout à fait, mais il y a le contenant et le contenu! Le travail d'une direction, ce sont les réunions, et surtout les ordres du jour. Maintenant, je travaille beaucoup le contenant. Mon travail et celui de Philippe Alfroid, ce sont fondamentalement les ordres du jour. Nos réunions sont déjà programmées. L'emploi du temps est déjà calé jusqu'en 2007. Après cela, tout consiste à animer. Mon but, c'est moins d'étudier que d'amener les bons sujets à traiter, et le système les traitera tout seul!

Mais faire de bons ordres du jour, c'est très difficile et c'est une affaire de tous les instants. Une entreprise qui a de mauvais ordres du jour, croît moins vite qu'une entreprise dont le comité exécutif travaille sur les bons sujets. Évidemment, il ne suffit pas de mettre les bons sujets sur la table, il faut aussi que l'instruction du dossier soit bien faite.

Vous vous occupez de cela personnellement?

Ah oui! Donc l'ordre du jour est un élément du management. Mais la structure des réunions dans l'année, c'est aussi très important. Le comité exécutif se réunit tous les mois; mais autour du comité exécutif, il y a des sous-commissions. Le comité exécutif, c'est l'aboutissement du travail des sous-commissions. On y passe en revue les comptes rendus de leurs travaux. C'est très rapide, chacun explique la situation en un quart d'heure, vingt minutes, et puis après, en général, on a deux plats de résistance, qui sont des exposés plus substantiels sur des sujets importants.

Par ailleurs, on pousse plus ou moins un grand sujet, suivant les périodes. Par exemple il y a eu une période

informatique, une période chimie, une période *design*, une période *marketing*, une période *engineering*. Il faut choisir le sujet pertinent et ne pas se tromper.

Vous êtes un président très impliqué dans son entreprise. Il y a d'autres présidents qui le sont beaucoup moins!

Oui, mais je ne comprends d'ailleurs pas comment ils font. Si vous dirigez un conglomérat, que vous avez des patrons de branche et que votre responsabilité, votre rôle, c'est plutôt d'arbitrer, alors là je comprends, mais quand vous êtes sur une ligne de produits, je ne comprends pas! C'est la raison pour laquelle je ne suis que dans deux autres conseils d'administration, et c'est déjà très lourd!

L'ENTREPRISE, UNE MÉRITOCRATIE

Autre point important, à mes yeux, pour comprendre la performance d'une entreprise, c'est que c'est un lieu de brassage tout à fait extraordinaire de gens intelligents, bref une méritocratie.

Une méritocratie, du haut en bas de la hiérarchie?

Vous avez des gens, au comité exécutif, qui ont fait relativement peu d'études! Ne confondons pas l'instruction et l'intelligence. L'intelligence, c'est un don. Cela ne s'achète pas! La formation, elle, s'achète. J'ai un collègue, que je respecte énormément, qui n'a pas suivi de longues études parce que ses parents n'en avaient pas les moyens. Il en éprouvait une gêne par certains aspects et je lui ai dit: «écoutez, moi j'ai eu de la chance, mes parents m'ont fait faire des études, mais je suis sûr que si nous avions été en classe ensemble, vous m'auriez battu à tous les coups!» Alors, le jour où il a compris que j'étais sincère, ça lui a fait un bien fou!

Mais comment l'avez-vous repéré?

Eh bien parce que c'était le meilleur! Et tout le monde l'acceptait. Donc, la méritocratie, ça marche et ça peut mieux marcher dans l'entreprise qu'ailleurs. Le fait d'être mondial, ça aide aussi la méritocratie à fonctionner. Comment voulez-vous faire accepter qu'un ingénieur grande école française passe devant un Américain ou un Japonais à cause de son seul titre?

Vous avez beaucoup d'ingénieurs ici?

Oui, beaucoup, et il y a une saine émulation entre les ingénieurs français et étrangers. Il y a de bonnes écoles dans tous les pays développés. Maintenant, c'est au niveau mondial que cela se joue. Il faut savoir utiliser toutes les sortes de talents. Les Français, c'est la segmentation, l'analyse. Penser français permet de simpli-

fier les problèmes: c'est Descartes. Les Japonais sont beaucoup plus précis mais ils ont l'esprit parfois confus, à cause de leur écriture.

Par contre, le Français a un gros défaut, c'est le mythe de la caverne: il va bien raisonner, mais sur des ombres (des données abstraites, parfois des chiffres faux!).

L'idéal est de faire travailler ensemble, Français et Japonais.

L'Américain, lui, est un exécutant absolument exceptionnel, il est tout de suite dans l'action. Nous avons un recul qu'il n'a pas, mais nous n'agissons pas assez, parce que nous ergotons! L'Américain va dire: «Même si je ne tape pas juste, j'avance! Je tape un peu à côté, mais si je vais très fort, j'emporte tout sur mon passage!».

Nous, les Français, nous partons moins vite, mais nous irons beaucoup plus droit.

Le Japonais, son problème, c'est que lorsque ça bouge, il est paralysé, il voit flou. Mais dès que ça se stabilise, sa vision est bien meilleure que la nôtre. Chacun a les qualités de ses défauts!

La dernière fois que j'étais au Japon, je me suis amusé: j'ai expliqué Austerlitz, parce qu'on traitait de stratégie. Alors j'ai désigné les acteurs: celui-là, c'est Napoléon, celui-là, c'est Murat, celui-là, c'est Ney, etc. Je leur ai expliqué notre stratégie pour 2006 à la lumière d'Austerlitz; ils étaient fascinés et comprenaient l'intérêt que ça avait pour eux! Eux, ils sont incapables de faire ça, mais mon exposé n'était pas tout à fait précis et ils m'ont dit: «vous n'avez pas placé Murat au bon endroit». Ils ont amélioré mon dispositif!

On dit toujours que dès l'école maternelle, les Américains sont en rond alors que les Français sont déjà en rang!

Oui, aux États-Unis, on laisse parler les élèves, même s'ils disent des bêtises. Ceci étant dit, ils s'expriment bien et ne disent pas toujours des bêtises!

L'ÉTHIQUE DES ENTREPRISES

Pouvons-nous dire quelques mots, pour terminer, des questions d'éthique dans l'entreprise? Vous avez présenté un texte sur ce sujet il y a quelque temps. Dans quelle circonstance y avez-vous travaillé?

Le président du Medef m'avait demandé d'animer un groupe de travail. L'un des thèmes principaux que nous avons traités a été la question de la rémunération des dirigeants.

Nous avons essentiellement développé l'idée de la transparence: «Agis comme si tout ce que tu faisais était dans la presse le lendemain».

Il y a eu des excès dans le passé, et il y en aura encore, mais les gens font attention et, sur la durée, les comportements deviendront plus éthiques, j'en suis sûr!