

différences
culturelles
&
management
international

différences
culturelles
&
management
international

différences
culturelles
&
management
international

cultural
differences
&
international
management

cultural
differences
&
international
management

kulturelle
unterschiede
&
internationales
management

kulturelle
unterschiede
&
internationales
management

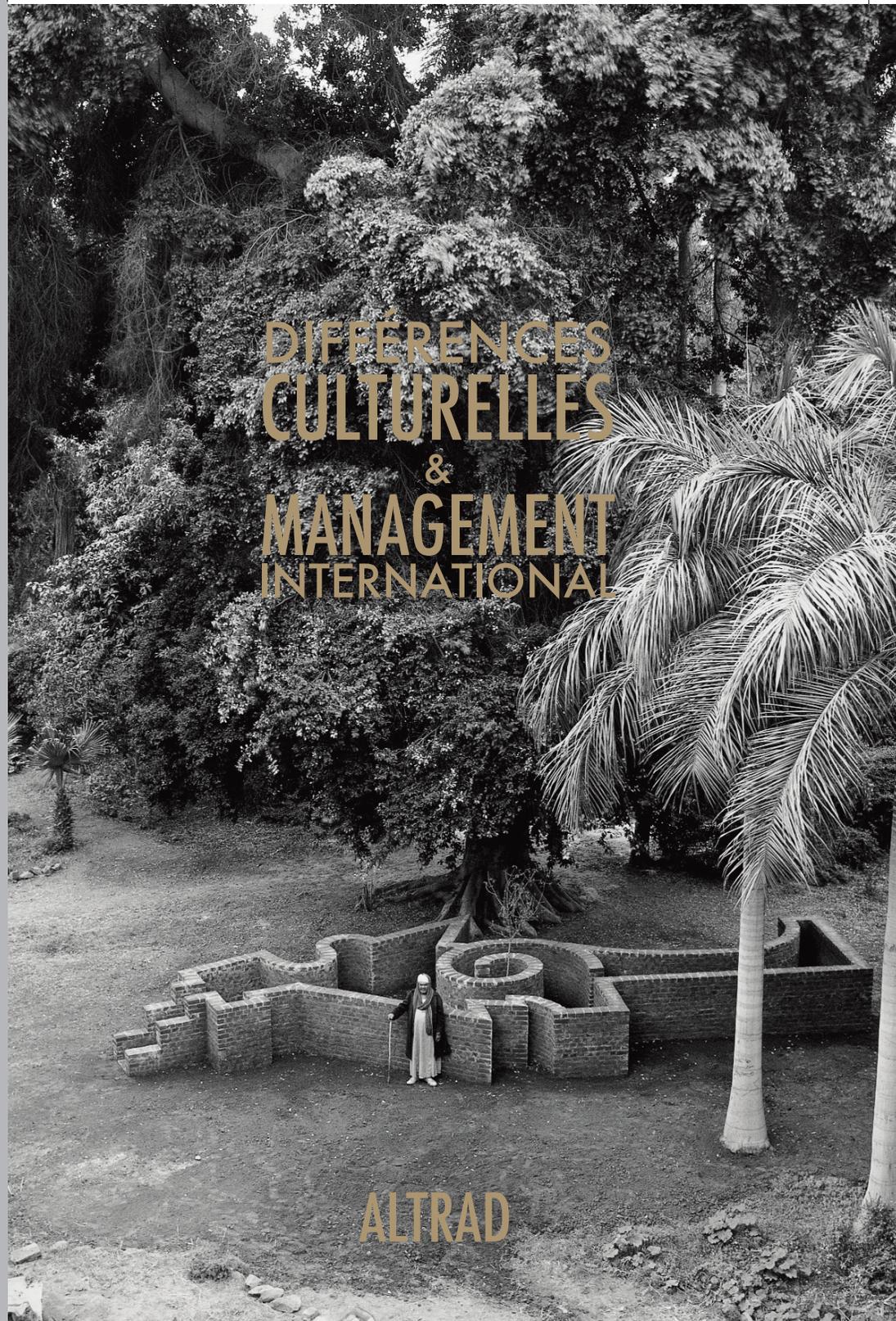
róznice
kulturowe
i
międzynarodowe
zarządzanie

róznice
kulturowe
i
międzynarodowe
zarządzanie

róznice
kulturowe
i
międzynarodowe
zarządzanie

différences
culturelles
&
management
international

ALTRAD



DIFFÉRENCES
CULTURELLES
&
MANAGEMENT
INTERNATIONAL

ALTRAD

DIFFÉRENCES CULTURELLES ET MANAGEMENT
INTERNATIONAL



© ALTRAD, 2008
© Claudio Parmiggiani
Photographie de Joseph Hunwick





GROUPE ALTRAD

DIFFÉRENCES CULTURELLES
ET MANAGEMENT
INTERNATIONAL

Postface d'Hubert Nyssen



SOMMAIRE

Préface	9
Chapitre 1. Le management d'un groupe international face au multiculturalisme	13
A. Quelle stratégie face aux différences culturelles ?	13
B. Bâtir une culture	22
C. Pilotage budgétaire et cohésion culturelle	25
D. La charte de groupe et la notion d'intérêt général	28
Chapitre 2. Pour un management collégial et interactif	35
A. Les principes managériaux	35
B. Les procédures de gestion	38
C. Les réunions directoriales	43
D. Le séminaire annuel des cadres : organisation et enjeux	44
Chapitre 3. A la recherche de synergies	53
A. La gestion en réseau	54
B. Une innovation managériale : les cellules de progrès	57
C. Le système d'animation dans une structure matricielle	64
Chapitre 4. Vers une structure matricielle	69
Chapitre 5. Pour une bonne gouvernance	79
A. Approches de la gouvernance	80
B. La mise en place d'un système de gouvernance	85
Chapitre 6. Le management des ressources humaines	95
A. Gérer l'individuel dans l'intérêt collectif	95
B. La Direction des ressources humaines	101

Chapitre 7. Le <i>Cash Management</i>	111
A. Le besoin en fonds de roulement	113
B. Procédures d'investissement, de prévisionnel de trésorerie et de <i>reporting</i>	117
C. La gestion de trésorerie centralisée	118
D. Planification du <i>cash management</i>	121
Chapitre 8. Le contrôle de gestion d'un groupe	123
A. Le contrôle opérationnel	124
B. Le contrôle stratégique	125
C. L'organisation des contrôles	126
Chapitre 9. La stratégie de qualité	129
A. Stratégie globale, "glocale" ou locale ?	131
B. La qualité dans les entreprises du Groupe	133
Chapitre 10. La communication multicanaux intégrée	135
A. Globalisation et intégration	135
B. La communication interne	144
C. La communication externe	147
Chapitre 11. Patriotisme économique et internationalisation : la gestion d'un paradoxe	153
Postface d'Hubert NYSSSEN : Toute chose a-t-elle un prix ?	167

Préface

Tout commença dans un village de l'Hérault, par une petite entreprise en difficulté qui se débattait dans un secteur alors en crise : le bâtiment. Je ne connaissais rien à ce domaine, encore moins à la spécialité que constitue la fabrication d'échafaudages. Florensac ! Je me souviens du choc que fut, pour moi qui venais de l'informatique et de la miniaturisation, la découverte des usines de transformation et de traitement de l'acier, avec leurs presses, leurs machines d'emboutissage et leurs bains d'acide – cet univers de force pure que j'allais devoir m'inculquer jusqu'à le maîtriser. J'ai fait mieux : j'ai appris à *aimer* le métier du bâtiment.

Dès l'année suivante, une opportunité de croissance se présenta à travers le rachat des actifs d'une autre entreprise régionale ainsi que la création d'une filiale en Italie, logique qui se confirma au fil des cinq années suivantes, au rythme d'une ou deux acquisitions par an. Chacune, parce qu'elle répondait à une opportunité et non à un plan préconçu, a été une histoire particulière, exigeant une attention et un traitement spécifiques, de sorte que chacune tient une place à part dans mon cœur. Mefran, Socform, Mib, Mag, Etem, Sodetub, les Ateliers de Saint-Denis – sans oublier aucune des autres, apparues par la suite – ne seront jamais de simples noms sur une liste : ce sont autant d'êtres singuliers, chacun avec sa propre personnalité ;



ce sont les membres d'une famille, notre famille, plus connue aujourd'hui sous le nom de Groupe Altrad.

Les années 1990 s'ouvrirent sur une crise profonde. Activité en baisse, récession : ce fut une période douloureuse, mais où le facteur humain devint prédominant. C'est qu'une entreprise doit, par définition, être rentable – c'est sa condition minimale de survie –, mais elle est avant tout faite par et pour des hommes et des femmes. Parce que sans ceux-ci le profit n'existe pas, le souci des personnes a été pour moi, là encore, le plus important.

C'est ainsi que cette famille de sociétés a pu surmonter cette phase critique pour se retrouver, en 1993, en mesure de reprendre son développement – cette fois en direction de l'étranger. Dès l'origine, avec la création d'une filiale en Italie, je savais, sans en avoir élaboré le projet, que la logique du Groupe déboucherait tôt ou tard sur des acquisitions hors frontières. Mais, davantage encore, il y a cette évidence liée à ma propre histoire, à mon expérience : passé des steppes désertiques à la civilisation urbaine, j'ai pu mesurer l'immense enrichissement de se confronter à une culture étrangère, de la découvrir, d'apprendre à la respecter et à l'aimer.

L'entreprise n'est pas seulement – c'était ma première découverte – un instrument économique, elle a aussi, au sein de la collectivité où elle s'épanouit, un rôle culturel, dimension qu'elle doit assumer sous peine de se séparer de la communauté d'hommes et de femmes qui – c'était ma seconde leçon – en sont la chair même. Aussi m'apparut-il doublement vital, économiquement *et* humainement, d'étendre les activités de la famille Altrad à l'échelle internationale.

C'est ainsi, avec le rachat d'une quarantaine d'entreprises ou de fonds de commerce, dont trois en Allemagne (y compris des filiales en Espagne, en France, Hongrie, Belgique et aux Pays-Bas), deux en Pologne, trois au Benelux, une en Grande-Bretagne et une en Slovaquie, ainsi que sept créations, dont deux en Tunisie et deux en Chine... que cette famille d'entreprises est devenue le Groupe Altrad. Un développement logique, dans la



continuité du passé – mais en même temps un saut d'échelle. Là où, par le passé, l'expérience aidant, l'arrivée de chaque nouveau membre dans la famille avait pu se rationaliser et s'accélérer, ce statut de groupe a réclamé davantage encore, et en même temps *autre chose*, de plus neuf, d'inédit. Pour grandir, il faut aussi changer.

Comment répondre à ce défi interne ? Suivant la ligne qui m'a toujours conduit jusqu'ici, j'ai proposé un principe dynamique, un principe de vie et de croissance dans lequel, les acquis de tous étant préservés, il serait demandé à chacun de s'ouvrir aux autres et de saisir la chance – et courir le risque – de s'améliorer.

Les frontières artificielles ont aujourd'hui disparu entre nos entreprises et de multiples échanges transversaux ont jeté les bases d'une connaissance mutuelle qu'il nous faut apprendre encore et toujours à découvrir et partager au sein du groupe. A l'inverse des sociétés de naguère, otages de leurs certitudes ou prisonnières de leurs obsessions identitaires, le déploiement et l'épanouissement des sociétés de notre Groupe ouvrent aujourd'hui la voie à une nouvelle dimension, bâtie sur l'attrait des autres et l'amour de la différence. Loin du sentiment de la *pureté*, facteur d'exclusion, il nous appartient de rendre visible ce goût du divers et de donner forme à cette pluralité foncière qui fait la création. Entre nous, voici venu le temps de conjuguer l'Un et le Multiple, de définir au-delà de nos limites respectives des valeurs propres à fonder un savoir-être ensemble, de coaliser nos imaginaires pour leur dessiner de nouveaux horizons par-delà les frontières d'hier. Et donner un autre visage à l'avenir.

Mohed Altrad

Chapitre 1

LE MANAGEMENT D'UN GROUPE INTERNATIONAL FACE AU MULTICULTURALISME

A. QUELLE STRATÉGIE FACE AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES ?

Dès 1985, le Groupe Altrad a mené une stratégie de croissance – interne et surtout externe – dans un objectif de leadership d'abord national, puis européen et même mondial. Depuis 1997, cette stratégie l'a amené à s'implanter – outre en Italie, où il est présent depuis le début –, en Allemagne, en Espagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, en Belgique, en Pologne, en Slovénie, en Hongrie, en Roumanie, en Tunisie et également au Canada et en Chine. Il exporte actuellement dans près de quatre-vingt-dix autres pays.

Notre Groupe est donc, de fait, multinational et multi-culturel, et le sera probablement toujours plus, puisque sa stratégie de développement passe notamment par l'extension géographique au plan international. Cette dimension plurielle, cette alchimie complexe des cultures de chacune de nos entreprises, sont une richesse ; à nous de l'accueillir et d'en faire *notre* richesse.

Non qu'il puisse suffire de laisser faire les choses, de *subir* les différences culturelles : comme toute richesse au monde, celle-là se mérite, se conquiert par l'action. Le temps a beaucoup fait pour nous déjà et fera davantage encore – mais jamais il n'a agi *seul* et il le fera de moins en moins. Le temps accumule et



capitalise le fruit de nos efforts – mais sans ces efforts, le temps s’écoule sans rien amasser, sinon de l’âge, de la vieillesse, de la mort enfin. A nous donc d’agir si nous voulons faire de ces différences une richesse commune.

Pour agir de la sorte sur nos rapports internes et transversaux ainsi que sur ceux de nos sociétés au sein du Groupe Altrad, nous avons *a priori* le choix entre cinq attitudes de base, souvent appelées stratégies par les théoriciens ; bien qu’en réalité, comme on le verra, nous n’ayons eu guère le choix, si nous voulions rester fidèles à nous-mêmes...

1. Ignorer la diversité des cultures

Inutile de s’étendre sur cette première approche, qui est au fond moins une stratégie qu’un aveuglement ou une indifférence, voire (et c’est pire encore) une application délibérée de la politique de l’autruche – toutes attitudes évidemment étrangères aux valeurs qui fondent notre tradition !

2. Nier les différences culturelles

Cette seconde approche vaut à peine mieux que la première. On voit bien en quoi elle consiste : il s’agit d’imposer une langue unique pour les contacts de chacun, de centraliser les processus, de standardiser outils et produits, d’uniformiser les attitudes – bref, c’est la globalisation au sens le plus pauvre, dont chacun connaît aujourd’hui les déplorables effets pervers : désintégration des liens, dépossession des choses, démotivation des êtres.

Unifier, homogénéiser, faire simple peut être une vertu, s’agissant de choses simples. Mais ni les hommes, ni les collectivités – y compris les entreprises – ne sont des “choses simples” ! Pour un groupe comme le nôtre, imposer une culture dominante à des hommes et des femmes riches et fiers de leurs diversités ne pourrait qu’engendrer refus et rancœurs. Quant à l’imposition d’une seule langue véhiculaire – non seulement au sein de nos équipes dirigeantes, mais également vis-à-vis de nos clients et des publics externes ainsi que face à nos partenaires financiers,



commerciaux et industriels –, c'est évidemment annihiler d'emblée les possibilités d'un dialogue fructueux. A ne vouloir "voir qu'une seule tête", comme disent les militaires à l'exercice, on se retrouve à mener une colonne d'hommes *sans* tête, de robots, capables d'obéir et reproduire mais non de vouloir ni d'inventer. Et à ne vouloir entendre qu'une seule voix, on finit bientôt seul, à prêcher dans le désert !

Clairement, pour nous, cette deuxième stratégie serait tout à la fois irréaliste et réductrice, voire dangereuse en termes de management. Au-delà de la perte ou du gaspillage des richesses culturelles disponibles au sein de notre Groupe, elle creuserait de surcroît un terrible fossé entre l'encadrement – de culture souvent plus cosmopolite et rompu à des contacts interculturels – et le personnel d'exécution, généralement plus proche de sa seule culture nationale. Sous l'angle commercial également, l'adage "le client est roi" implique tout naturellement que sa sensibilité et sa langue s'imposent dans l'échange. Enfin, en termes de gestion des ressources humaines, chaque communauté culturelle est légitimement attachée à ses racines et fière de son identité et n'a donc nulle raison d'accepter qu'on lui en impose une autre au nom de la vie d'une entreprise.

3. Ecarter les différences culturelles

D'où cette troisième approche, plus courante qu'on ne le croirait, et qui consiste à admettre la réalité de ces différences, mais pour en rejeter aussitôt la pertinence : que tout homme ait sa culture, soit – mais sa place, selon les tenants de cette conception, n'est pas dans le cadre du travail ni, à la limite, dans les murs de l'entreprise. Qu'elle s'exprime et se vive donc dans les loisirs et dans les activités sociales, dans le cadre familial, d'une communauté, d'un lieu de culte, d'un stade, d'un parti – partout, sauf ici, où la seule règle est l'accomplissement économique.

Comme si un homme ou une femme pouvaient s'engager par simple contrat de travail à laisser au vestiaire, pour un certain nombre d'heures par jour, une part aussi évidemment



fondatrice de leur identité, de leur conscience, de leur humanité ! Ou comme si, en admettant qu'une telle chose soit possible, cet homme ou cette femme ne renonceraient pas, du même coup, à apporter au seul fonctionnement économique le sens humain, la créativité, l'engagement, l'honneur personnel et la fidélité. Toutes vertus au fondement très évidemment culturel qui assoient la compétence, le savoir-faire ou l'énergie et font toute la différence entre un homme et une machine-outil. Sa valeur intrinsèque est une part des raisons que pouvait avoir l'entreprise de s'attacher cet homme ou cette femme-là !

Alors non : admettre l'existence des cultures pour aussitôt en faire abstraction, coupant ainsi les ponts entre la vie de l'entreprise et toute forme de culture, n'est pas davantage une voie souhaitable, ni même viable. Une entreprise est constituée d'hommes entiers ; sans eux, sans le *tout* d'eux, elle ne vaut rien, ne crée rien, n'est rien.

4. *S'adapter aux cultures plurielles*

Cette quatrième voie ressemble déjà davantage à l'approche que le Groupe Altrad a mise en pratique dès son origine vis-à-vis des différences culturelles rencontrées au fil de son expansion, qu'il s'agisse de prendre en compte des singularités individuelles – par exemple entre divers métiers et profils au sein d'une équipe –, de respecter les identités locales ou régionales correspondant à diverses sociétés et implantations – ou enfin de s'intégrer à différentes cultures nationales et internationales, au fur et à mesure de l'expansion par acquisitions amorcée en 1997.

Toutefois, si la tolérance est un *état* d'esprit, l'adaptation, elle, est une *action*, une pratique, un travail – et nullement un simple travail. Elle exige certes une ouverture d'esprit et un respect foncier de l'autre, du tact, de la patience, toutes vertus louables – mais elle réclame aussi, si elle ne veut pas rester un vœu pieux, des moyens appropriés, aussi nombreux et variés que possible : documents écrits et traduits, guides de procédures,



réunions de dirigeants, stages et séminaires, traductions systématiques en chaque langue concernée, etc.

Pour avoir recouru activement à *tous* ces moyens, notre groupe est aujourd'hui en mesure et en droit de poser son propre constat : cette approche, aussi respectable qu'elle soit dans ses principes et ses ambitions, demeure une stratégie lente et imparfaite, une voie moralement estimable mais insuffisante dans la vie réelle. Une société de type traditionnel peut (ou pouvait, du moins) s'en contenter pour gérer vis-à-vis de l'autre une harmonie statique. Mais à une entreprise qui ne peut vivre qu'en avançant au sein d'un monde économique lui-même en mouvement, il faut une approche autrement dynamique.

5. Valoriser les différences culturelles

Ainsi il apparaît qu'il n'est plus permis, dans notre monde et en cette époque, d'ignorer – ou de feindre d'ignorer – l'existence de cultures diverses et originales, ni de les nier en imposant brutalement une culture unique, ni d'en exclure l'expression au nom de la primauté de l'économique, ni même d'organiser leur coexistence par des mesures adaptatives, fût-ce dans le respect sincère d'autrui. C'est que ces différences – et à plus forte raison dès que notre Groupe s'étend et se diversifie – ne sont ni de vaines chimères, ni des limites à dépasser ou à contourner, ni des circonstances dont on peut s'accommoder, mais bien des *richesses*, face auxquelles la seule attitude positive consiste en une quatrième stratégie : la valorisation des différences culturelles.

Comment pourrions-nous ignorer – nous qui sommes du métier – ce qui se passe au cœur d'une bétonnière ? S'agissant de nous-mêmes aussi, l'enjeu est bel et bien d'amalgamer des composants hétérogènes (du "ciment", du "sable", du "gravier", de l'"eau") en un tout cohérent, susceptible de s'adapter à des nécessités très variables – de la fluidité du liquide et de la malléabilité du mortier à la solidité et la durabilité de la pierre elle-même. Appliquée à notre échelle, entre nous et autour de nous, cette même stratégie nous amène à dégager et cultiver un



esprit Altrad, bâti sur des valeurs fortes et fédératrices, communes à l'ensemble du Groupe – des valeurs indépendantes, sans nier pour autant les particularismes (de nationalité, de langue, de race, de religion, etc.) qui le traversent –, un esprit où chacun de nos membres, à travers tous les sites, métiers et échelons hiérarchiques qui nous distinguent et en même temps nous articulent les uns aux autres et ainsi nous unissent, puisse se retrouver et se reconnaître.

C'est là un objectif ambitieux et toutes les formes d'interaction, à chaque niveau et par tous les moyens accessibles, en tous temps et en tous lieux, devront être stimulées en ce sens. Car c'est ainsi seulement que nous pourrons créer un contexte au sein duquel la valorisation des cultures deviendra une attitude naturelle et un réflexe spontané, une manière d'être et une façon de faire. Seuls les échanges humains, d'initiative en réponse puis en réactions mutuelles, seront à même de projeter, d'échafauder, de faire s'élever enfin cette réalité commune, construite ensemble et au profit de tous : la nouvelle *culture Altrad*.

6. *Culture globale et cultures particulières*

Il vaut la peine de s'entendre, déjà, sur ce que nous entendons par ce mot "culture", si diversement compris selon les langues et les circonstances – comme en témoigne à sa façon notre ami Hubert Nyssen dans sa postface –, voire souvent mal compris.

Au sein du Groupe Altrad, la culture désigne l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs communes aux hommes et aux femmes qui constituent notre Groupe. Autrement dit – et toujours selon cette même trinité passé-présent-futur –, elle est le patrimoine offert en partage à tous les membres du groupe, l'engagement solidaire qui les lie au jour le jour et le bagage collectif qu'ils transmettront, non sans l'avoir fait évoluer par leur propre apport. Autrement dit encore, si la culture est ce qui nous permet de nous différencier par rapport à tout autre groupe social, elle est davantage encore le ciment qui réunit tous les membres de *notre* Groupe.



Or il est clair qu'il n'est pas de cultures qui ne soient que nationales ou locales : les entités ethniques, qu'elles soient ou non structurées politiquement et/ou territorialement, n'ont pas le monopole d'une culture originale. S'agissant par exemple du monde économique, cela voudrait dire que toutes les entreprises ayant leur source en un même espace géographique présenteraient les mêmes traits culturels, éventuellement assortis de quelques nuances tenant à leur métier, à leur structure financière ou à l'empreinte d'un "ancêtre" fondateur éminent – mais, pour l'essentiel, elles présenteraient les mêmes "traits de famille", elles se ressembleraient comme des sœurs se ressemblent. Evidemment, il n'en est rien. Une entreprise (ce qui se nomme fort justement une "société", au sens commercial) – comme tout groupe social, comme tout groupe humain en général – tend à développer spontanément une identité culturelle propre, qui n'est pas que la conséquence directe de son extraction géographique, de son secteur d'activité, de son actionnariat ou de son projet initial, mais qui émane de l'ensemble des hommes et des femmes qui y adhèrent et s'y reconnaissent tout en la modelant.

Des différences – notamment nationales ou régionales – existent de toute évidence au sein de notre Groupe, et nous évoquons précisément plus haut la considération que nous leur portons. Mais il importe de remarquer que, face à la culture globale du Groupe, ces différences s'expriment comme des particularités culturelles (ce que les sociologues appellent, sans intention péjorative, des *sous-cultures*), à la fois variantes et composantes de l'identité globale.

Ainsi le Groupe Altrad, de par son importance et son extension, compte-t-il bon nombre de ces sous-cultures, reflétant tantôt leur localisation géographique et leur zone d'action (par exemple, la culture de Plettac ne ressemble pas à celle de Lescha et celle d'Altrad Saint-Denis diffère, sur certains points, de celle d'Altrad Equipement), tantôt divers milieux professionnels ou hiérarchiques au sein du groupe (les commerciaux, les ouvriers, les administratifs, les ingénieurs, etc.), ses branches d'activité



(production, commercialisation, location), les gammes de produits (bétonnières, matériels d'échafaudage, logistique) ou encore le type de clientèle qu'elles pratiquent (collectivités, grandes surfaces de bricolage, grands comptes du bâtiment et des travaux publics, etc.). De cette complexité, il peut résulter qu'un commercial d'une de nos entreprises partage plus de points communs avec un commercial d'une autre entreprise du Groupe qu'avec un membre non commercial de sa propre entreprise, voire qu'un commercial s'occupant d'échafaudages se sente plus proche d'un ouvrier associé à leur fabrication, même au sein d'une autre entreprise. C'est ce qui se nomme, selon le cas, l'esprit de pays, l'esprit-maison, l'esprit de corps ou l'esprit de métier...

Autant de composantes et autant de niveaux culturels essentiels à prendre en compte dans le développement de la *culture Altrad*, qui doit intégrer, en les surplombant mais sans jamais les étouffer, chacune de ces sous-cultures particulières, tout comme le groupe associe, en les coordonnant mais sans jamais les inféoder, chacune des entreprises qui le constituent.

Précisément parce que notre Groupe s'est développé en grande partie par croissance externe, cette dimension d'intégration est essentielle à observer, à protéger et à favoriser, mais aussi à surveiller et à orienter, sans quoi la cohabitation désordonnée des cultures d'entreprise et des sous-cultures peut déboucher de manière intempestive sur des phénomènes d'acculturation. Or si l'acculturation – c'est-à-dire le processus par lequel un groupe humain assimile tout ou partie des valeurs culturelles d'un autre groupe humain – peut sembler, de prime abord, une forme d'harmonie, bénéfique en termes d'adaptation et de cohérence, il importe de se méfier des effets pervers qui peuvent en résulter : réactions de rejet face à des valeurs perçues comme imposées de l'extérieur, ou déculturation lorsque le processus mène certains à la confusion identitaire et à l'abandon de leurs propres normes culturelles. N'est-ce pas là justement ce que certains, à l'échelle mondiale, reprochent à la mondialisation, à laquelle ils souhaitent dès lors opposer la notion d'exception culturelle ?



Dans l'histoire entrepreneuriale aussi, plus d'une fusion a échoué pour avoir sous-estimé de tels effets négatifs !

7. *Les raisons d'un choix*

Parmi les cinq stratégies évoquées plus haut – l'ignorance, la négation, l'exclusion, l'adaptation, la valorisation –, le Groupe Altrad ne se reconnaît pas dans les trois premières, étrangères à toute son histoire, et juge la quatrième perfectible pour l'avoir largement expérimentée. Aussi a-t-il décidé d'aller plus loin et de poursuivre une stratégie de valorisation afin de développer, à un rythme soutenu, une culture qui respecte, prenne en compte et sollicite les différences.

Cette philosophie managériale part du simple constat que chaque entreprise possédait une culture spécifique antérieure à son intégration au Groupe, avec des valeurs historiques, éthiques, stratégiques, linguistiques, sociales et psychologiques originales. Toute l'histoire de notre Groupe marque son attachement au principe d'une intégration *dynamique* et *positive*, qui veille non seulement à préserver la culture de la société absorbée, mais aussi à en tirer parti pour enrichir et développer sa propre culture globale. La meilleure preuve en est que l'ancienne équipe de direction reste généralement en place après l'acquisition – une attitude peu fréquente dans le monde des affaires et qu'on peut bien souligner ici...

Notre groupe a toujours préféré s'appuyer sur les acquis et valoriser tous les potentiels – humains, matériels, financiers et culturels – pour construire son avenir. Et de notre part quoi d'étonnant à cela ? C'est encore le métier qui parle ! Qui mieux que nous comprend ce qui fait la force d'un échafaudage : non pas l'homogénéité rigoureusement standardisée de pièces rigide-ment assemblées, mais au contraire l'entretoisement, flexible et fiable à la fois, d'éléments divers – tubes et colliers, poteaux et vérins, montants, longerons et traverses –, chacun apportant ses propres vertus – de solidité ou de légèreté, de souplesse ou de sécurité, etc. – à un tout dont la première qualité est



une conception qui sache tirer le meilleur de chacune de ses composantes.

C'est précisément ainsi que le Groupe Altrad a produit sa propre culture. Depuis ses débuts et au fil de son histoire, il a fait naître et consolidé, en réponse aux problèmes rencontrés – et, souvent, en prévenant ainsi des difficultés à venir –, un ensemble de références partagées et de solutions appropriées aux questions de développement, de gammes, de marques, d'organisation, d'intégration de nouvelles entreprises, de restructuration, de gestion des conjonctures difficiles, d'expansion internationale, etc.

C'est cette culture-là, propre mais plurielle, car faite des apports originaux de chacun, que nous avons commencé à développer avec la participation de tous.

B. BÂTIR UNE CULTURE

1. De la culture d'origine à une culture fédératrice

A l'origine, notre culture était essentiellement une culture commerciale. Encore aujourd'hui, force est de constater que les orientations de la plupart des sociétés du Groupe Altrad se focalisent plutôt sur des objectifs d'ordre commercial, et notre stratégie de développement interne et externe, par extensions géographiques successives, conforte encore cette approche fondée avant tout sur le chiffre d'affaires, la part de marché et la position sur chaque marché, le portefeuille de clients, le nombre de contrats signés, le nombre de clients – et plus secondairement sur des critères purement financiers tels que la marge, les comptes clients, les délais de paiement accordés aux clients et les délais consentis par les fournisseurs, le besoin en fonds de roulement ou le ratio RE/CA (résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires).

Cette approche naturelle procure au Groupe Altrad, vis-à-vis de ses partenaires financiers, une image positive en matière de développement commercial et de croissance du chiffre d'affaires ;



mais elle peut aussi s'avérer moins séduisante du point de vue financier, et certains de ces mêmes partenaires n'hésitent pas à nous le reprocher. Sans nier les grands progrès déjà accomplis sous cet angle par rapport aux exercices précédents, l'honnêteté nous oblige à reconnaître que certains membres du Groupe jouent mieux le jeu que d'autres et que ceux qui ont déployé le plus d'efforts en matière de profitabilité ne se trouvent pas toujours valorisés par rapport à ceux qui s'impliquent peu ; nous nous attelons à faire disparaître cette injustice.

Il ne saurait évidemment être question d'abandonner nos valeurs commerciales propres – qui sont consubstantielles à nos origines, à notre expérience et à notre projet – mais bien de consolider nos principes financiers actuels et d'en acquérir d'autres afin de construire une réelle culture financière de groupe. C'est en ce sens, et à titre de premier jalon, qu'une commission de réflexion s'est chargée de la rédaction d'un glossaire multilingue définissant clairement et précisément les mots, concepts et formules de calcul en usage au sein de notre Groupe – étape fondamentale pour couper court à diverses contestations, conflits et autres tergiversations préjudiciables au Groupe tout entier et à chacune de ses composantes. Ces conflits n'étaient donc bien que des malentendus nés d'un flou terminologique ; un vocabulaire partagé, des définitions incontestables et des formules de calcul strictes ont heureusement mis fin à ces discussions stériles – non toujours exemptes, hélas, d'arrière-pensées – autour de la marge *commerciale* ou de la marge *brute*, du prix *de cession* ou du prix *d'achat*, des frais de transport *inclus* ou *exclus*, etc. A travers ce lexique unifié, échanges et communications s'élaborent désormais sur un socle commun.

2. *L'audit de culture*

“Connais-toi toi-même”, dit la devise socratique trop souvent négligée. Savoir qui l'on *est*, afin de mieux *devenir* soi-même : tout est là ! La construction d'une telle culture financière est une clé du succès pour Altrad.

Parce que cette démarche de consolidation des valeurs doit s'appliquer de la même manière à toutes les fonctions des entreprises – Direction générale, Achats, Recherche & Développement, Ressources humaines, Logistique, Marketing, etc. –, il importe, avant même de chercher à intervenir sur la culture globale du Groupe, de se pencher sur les spécificités de chaque entreprise et de ses sites, des sous-groupes et du Groupe lui-même. C'est en étant objectivement informés et intimement conscients de ces caractéristiques originales que nous tracerons la voie qui nous correspond et nous convient le mieux, à l'écart de normes ou de références sans rapport avec notre réalité singulière.

A cette fin, un audit de culture s'impose pour analyser, selon une méthodologie qui nous est déjà familière, les grands traits de l'identité de chaque entreprise (et du groupe) :

- sa fondation : qui l'a créée, pourquoi, et sur quelles valeurs fondamentales ?
- son histoire : hommes, structures, événements, etc.
- son métier : activités, savoir-faire et façons de faire, compétences distinctives ou non, etc.
- ses signes et symboles : rites, récits, tabous, etc.
- sa mission : sa vocation, sa raison d'être ; à quoi sert-elle ? Quel type de besoin satisfait-elle ? Quelle est sa fonction économique ?
- ses buts : aspirations exprimées ou latentes, miroir de la personnalité des dirigeants, etc.
- ses valeurs : vision, projet, éthique, etc.

Ces audits sont une opération souvent plus rapide et légère qu'on n'imagine. Ayant déjà été effectués, même de manière informelle, lors de chaque reprise d'entreprise, ils ne demandent en réalité qu'à être actualisés à l'aide de techniques d'investigation classiques : analyse de documents internes (procès-verbaux, notes, etc.), entretiens individuels (avec des membres du personnel ou des partenaires extérieurs), observation (participante ou non), etc.

Reste ensuite, et surtout, à valoriser au mieux les conclusions de ces audits, dans l'esprit d'ouverture et d'appropriation des connaissances conforme à l'objet même de cette démarche. A cette fin, nous avons voulu que chaque salarié du groupe soit à la fois informé des résultats des audits – notamment par des articles de synthèse publiés dans la *Revue Altrad* – et encouragé à en tirer des enseignements utiles, des propositions, des mesures constructives, des projets, etc. Ceci afin que les décisions prises s'imbriquent naturellement dans un projet commun et harmonieux – le projet du Groupe Altrad –, à l'écart des incohérences, des contrariétés et des malentendus.

Autrement dit, les projets respectifs des entreprises et, *a fortiori*, celui du Groupe lui-même sont les outils privilégiés de la culture Altrad. Ainsi, en techniciens du bâtiment qui savons ce que veut dire le verbe “construire”, nous continuons à assembler l'échafaudage à partir duquel s'élèvera l'édifice de notre maison commune.

C. PILOTAGE BUDGÉTAIRE ET COHÉSION CULTURELLE

Le processus budgétaire intégré au projet du Groupe Altrad constitue son système de pilotage. Chaque budget y est associé à un responsable selon le principe “un homme, un budget”, en vertu duquel la maîtrise d'un budget définit à la fois une part de pouvoir et une responsabilité vis-à-vis des résultats.

Ainsi, lors de la construction budgétaire annuelle, les projets de chacune de nos entreprises sont (re)définis. Le budget d'exploitation, dans le respect du plan comptable, constitue avant tout une prévision chiffrée des produits et des charges de chaque entreprise, faisant apparaître des soldes intermédiaires de gestion (marge sur coût direct, marge brute totale, résultat d'exploitation, résultat financier, résultat exceptionnel, etc., en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires), mais signalant aussi les écarts entre prévisions et réalisations pour l'exercice en cours.

Ce processus se complique naturellement par la diversité des activités exercées. Mais ce n'est pas là un véritable obstacle : il suffit d'intégrer cette variété dans la construction du système budgétaire. Le Groupe Altrad rassemblant deux grands types d'entreprises – commerciales ou industrielles –, certains budgets sont établis par fonction de façon à optimiser les prévisions et le contrôle des performances selon les activités : budget des ventes, de production, d'approvisionnement, de frais de personnel, de charges de structure, de trésorerie, etc. Une entreprise de production aura ainsi des budgets de production, de charges de structure et d'investissement plus détaillés qu'une entreprise commerciale – qui, elle, aura des budgets de ventes, de trésorerie et de frais de représentation plus précis.

Périodiquement – généralement tous les mois –, ces éléments budgétaires sont examinés dans le cadre du contrôle budgétaire. La comparaison des prévisions et des réalisations permet de déclencher immédiatement des actions correctives pour réduire les écarts les plus significatifs au niveau de chaque fonction de l'entreprise : un écart relatif aux ventes conduit à des mesures commerciales, un écart concernant les frais généraux pousse à des économies, et ainsi de suite.

Tous les quatre mois, les situations comptables sont à leur tour examinées, jusqu'au diagnostic posé en clôture d'exercice à travers une analyse approfondie des documents de synthèse (bilan, compte de résultat, etc.).

Mais, au-delà de ces simples performances comptables et financières, d'autres résultats doivent être analysés ; les aspects commerciaux, productifs, humains, logistiques, managériaux, stratégiques. Les projets ne sauraient être ignorés au profit des seuls chiffres, qui ne sont que le reflet de la gestion réelle, et non cette gestion elle-même, encore moins ce réel lui-même. Les chiffres sont les conséquences quantitatives, non les causes ni les raisons qualitatives : ils ne sont que des signaux – et, le cas échéant, un garde-fou.

Comme on l'a vu, la spécificité de chaque entreprise du Groupe doit être prise en compte, mais la démarche générale dans l'élaboration des budgets n'en doit pas moins fonder la base commune. Alors que les commerciaux ont tendance à se focaliser sur le chiffre d'affaires ou le volume de marge, les producteurs s'intéressent plutôt aux quantités et aux coûts de revient : c'est bien naturel, mais il n'en est que plus primordial de faire converger ces points de vue particuliers en une vision budgétaire commune – la culture budgétaire. Cette démarche peut simplement consister à fixer les quantités que le groupe souhaite vendre, puis à en déduire les chiffres d'affaires et les marges, en fonction des coûts de revient estimés selon les quantités produites et vendues.

Ce système de pilotage, bien que fondé sur la responsabilité et sur un contrôle *a posteriori*, n'est pas d'essence coercitive. Bien au contraire. Par la manière dont il est mis en œuvre et par les objectifs qu'il poursuit – faire face aux problèmes dès qu'ils se posent, mobiliser les hommes autour d'un système de valeurs partagées pour faciliter leur intégration et leur implication, construire un système de références connu, accepté et appliqué par tous –, il contribue à la création de la culture du groupe, lequel à son tour, en mobilisant l'ensemble de ses forces autour d'un projet réalisé en commun, répond aux incertitudes nées du marché et, plus largement, d'un environnement de plus en plus turbulent, auquel il importe d'opposer, figurativement aussi, nos propres barrières de sécurité.

Certes, les projets des entreprises sont généralement initiés par la direction du Groupe, qui en définit les grandes lignes, mais ils sont mis en forme, à travers un processus participatif, par l'ensemble des personnels et, plus particulièrement, par les responsables des entreprises. La direction du Groupe et celle de chaque entreprise jouent ici leur rôle d'animateurs d'équipe, sachant mobiliser les intelligences en organisant débats et échanges, attentifs à valoriser l'apport de chaque membre du personnel et attachés à laisser s'épanouir confiance mutuelle et cohésion culturelle.

Dans un tel cadre, la rationalité (méthodologie rigoureuse, objectifs déterminés, etc.) entretient avec l'aspiration de chacun à sa part d'autonomie (en termes de participation, d'implication, de responsabilité) un rapport qui ne peut être que positif.

Initiés par le Groupe, les projets des entreprises se doivent d'être également validés par lui. En effet, un projet de groupe n'est pas seulement la somme des projets spécifiques des entreprises qui le constituent, mais plutôt – à l'image encore d'un échafaudage – une synthèse dynamique et une synergie positive où les performances de chaque élément, aussi différentes soient-elles selon la nature de chacun, résultent en une "tenue au vent" de l'ensemble qui est aussi la sauvegarde de chaque élément. Que l'un cède, et tous les autres s'en trouveront affaiblis. Mais que chacun supporte sa part spécifique des contraintes, et aucun ne sera amené à son point de rupture. C'est ainsi qu'une cohérence dans les différents projets génère le succès et la pérennité du groupe dans son entier et dans toutes ses composantes.

D. LA CHARTE DE GROUPE ET LA NOTION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Toutes les conclusions et recommandations qui précèdent soulignent combien la culture du Groupe Altrad peut et doit reposer sur de fréquents échanges multilatéraux : des échanges de marchandises, d'informations, de savoir-faire, de méthodes, d'hommes enfin. Quel développement durable pourrait se satisfaire d'une communication à sens unique, du haut vers le bas ?

Plus d'un groupe, plus d'une entreprise ont couru à l'échec pour avoir construit leur projet sans la voix du personnel, ou pour avoir estimé qu'une simple plaquette résumant ce projet suffirait à les rallier après coup, ou encore pour avoir fait l'impasse sur des éléments méthodologiques incontournables – audit de la culture, diagnostic SWOT (forces/faiblesses, opportunités/menaces) – ou avoir lésiné sur les moyens nécessaires (groupe de pilotage, budget d'études, budget de communication, etc.), faute

d'une implication suffisante de la hiérarchie. D'autres enfin ont échoué par précipitation, n'ayant pas compris que le projet d'entreprise est avant tout un outil de planification et d'animation à moyen et à long termes. Pour reprendre notre métaphore : c'est le plan de la maison commune, et non un baraquement provisoire pour abriter les travailleurs du chantier ! Quelle construction, montée sur de telles bases précaires, pourrait survivre longtemps au-delà de son inauguration en fanfare ?

C'est pour éviter ce type d'erreurs trop répandues que le Groupe Altrad, depuis son origine, cherche à tirer parti des recherches en sciences de gestion, étudie les techniques de management les mieux adaptées aux contextes économiques, concurrentiels et psychosociologiques mouvants qui sont les siens, et surtout – c'est au pied du mur qu'on voit le maçon – les enrichit en les adoptant : ces outils, nous ne les mettons pas en œuvre sans faire preuve d'autocritique, de créativité et d'adaptation continue.

Un exemple de ce souci d'amélioration constante est la charte du Groupe Altrad, qui recommande à ses entreprises, entre beaucoup d'autres, deux principes simples de gestion interne :

- une base de calcul claire (le prix coûtant augmenté d'une marge de 4 ou de 8 % selon la nature des produits) pour la cession de marchandises.
- un taux de rémunération transparent (le taux euribor bonifié d'une marge déterminée) pour l'utilisation de la trésorerie des entreprises excédentaires par les entreprises déficitaires.

Si la mise en œuvre de la première de ces deux règles a fait apparaître un flou dans la définition du coût complet servant de base au calcul du prix de cession interne, qui a dès lors pu être parfois surestimé, la réflexion collective a permis d'élaborer une solution admise par tous. Grâce à cela, la charte elle-même, une fois rédigée, n'a connu aucune contestation, ce qui confirme le bien-fondé de la démarche tout à la fois sur le fond (valoriser la marge aux dépens d'une entreprise sœur ne vaut aucun profit au Groupe et nuit même à son développement harmonieux), sur le principe (une règle ne vaut que par son application sincère par

chaque entreprise, au nom des intérêts supérieurs du Groupe) et sur la forme (lorsque la règle est bien comprise par tous, son respect est assuré).

Ces mêmes principes de rédaction sont clairement à respecter, quelle que soit la fonction ou l'activité concernée, et c'est en les suivant que le Groupe Altrad s'est doté d'une charte en plusieurs chapitres, constamment mise à jour et complétée afin d'établir principes directeurs et règles de conduite dans des domaines encore négligés et potentiellement conflictuels, dont quelques courts extraits sont présentés ci-dessous à titre d'illustration.

1. La gestion interculturelle

Les règles de notre gestion interculturelle découlent des deux grands principes déjà évoqués : respect mutuel et valorisation des différences.

Parce que ces principes ne sauraient être à l'origine d'injustices – invoquant, par exemple, le respect des différences pour dispenser une entreprise des efforts demandés à d'autres –, ces règles recouvrent aussi des valeurs éthiques : loyauté de la parole donnée, respect des procédures et des valeurs du Groupe, dignité morale, rectitude financière, honnêteté intellectuelle, attention à autrui (esprit de groupe, solidarité, entraide, etc.).

C'est que ces principes sont essentiellement dynamiques, et non facteurs de statu quo. Ainsi, lorsqu'une entreprise intègre le Groupe, et surtout si elle nous rejoint après des moments aussi difficiles qu'un dépôt de bilan ou une restructuration, le Groupe entier se doit d'être à ses côtés pour l'aider à affronter cette phase, lui facilitant l'acquisition et l'application des règles élémentaires de management ou de gestion ainsi que les procédures élaborées par le Groupe à travers un travail de formation, un dialogue et une implication rapide des cadres dans les décisions et leur mise en œuvre. C'est seulement à cette condition, et moyennant un délai négocié, qu'il devient légitime de demander en retour, au nom du respect mutuel, l'observance des valeurs et des règles communes au Groupe Altrad.

La différence n'est pas l'individualisme, et le respect de la différence ne saurait se traduire par l'indifférence mutuelle : confondre les deux mène, plutôt qu'à une famille d'entreprises mutuellement solidaires, à un *patchwork* de sociétés gérées dans l'égoïsme – à un tas de matériaux qui jamais ne feront une maison ni n'abriteront personne des aléas du climat. C'est à ce titre que l'ensemble du personnel est alors invité à faire siens quelques gestes simples, dictés par un corpus de règles rédigées ensemble :

- Ne pas imposer avec arrogance ses propres critères, ses coutumes, ses pratiques, mais respecter chez l'autre comme chez soi-même la fierté d'une histoire, d'un patrimoine, d'une culture, de valeurs originales – celles du pays, de la localité ou de l'entreprise elle-même.
- S'intéresser et s'initier au mode de vie de l'autre, se gardant d'adopter ou de véhiculer naïvement des stéréotypes ethniques, culturels ou religieux – et s'abstenant *a fortiori* de toute ironie ou condescendance vis-à-vis des usages ou des conditions locales.
- Ne pas négliger la langue d'autrui, mais en apprendre quelques mots au moins, à commencer par quelques phrases de courtoisie et formules de politesse : elles feront merveille !
- Se souvenir de l'importance de l'écoute : écoutez-les !
- Se tenir informé de l'actualité dans le pays de l'autre, sans se permettre pour autant de critiquer ses autorités et leur politique – *a fortiori* lorsque la conjoncture internationale peut susciter des divergences de vues : aux Etats les affaires d'Etat, aux personnes les questions (et les réponses) de personnes.

2. *Le management de la chaîne de valeur*

Aussi diverses que soient déjà nos entreprises, et aussi diverses qu'elles soient vouées à le devenir demain, nulle n'échappe pour autant à cette loi fondamentale de la réalité économique : leur succès – notre succès – dépend de nos avantages concurrentiels en termes de coûts ou de différenciation (qualité, innovation, etc.) au sein d'un marché.



Chaque entreprise génère sa propre chaîne de valeur par ses fonctions créatrices en tant qu'ensemble productif destiné à concevoir, acheter, fabriquer, commercialiser et/ou soutenir ses produits à travers diverses activités physiques et/ou technologiques : achat et approvisionnement, production, distribution des produits, commercialisation et vente, services annexes (installation, réparation, formation, communication, etc.). Au bout du compte, la marge représente la différence entre la valeur totale produite et les coûts globaux nécessaires à ces fonctions créatrices de valeur.

De là se déduisent plusieurs principes de management :

- L'effort de création de valeur doit se penser en termes d'avantage concurrentiel au sein d'un marché donné. Sur tel marché, ce pourra être un prix plus bas, sur tel autre, une qualité irréprochable, sur un autre encore, une logistique externe (distribution) sans faille.
- La marge mesure la différence entre la valeur produite et les coûts engagés à cette fin. Dès lors, selon l'avantage concurrentiel recherché, l'accroissement de la marge pourra résulter soit d'une augmentation de la valeur produite (par exemple à travers l'innovation, la qualité, etc.), soit d'une réduction des coûts.
- Les diverses fonctions au sein de l'entreprise sont, par rapport à cette problématique, étroitement interdépendantes. Par exemple, le mode de rémunération défini par la Direction des ressources humaines peut favoriser la mise en place d'une politique de qualité ; à l'inverse, un conflit entre un atelier de production et les commerciaux peut provoquer des retards de livraison. Bien d'autres liaisons internes existent, notamment entre le bureau des études, le service des méthodes, la production et le commerce.
- La valeur totale résulte de *l'ensemble* des fonctions de l'entreprise ; de même le coût global. Chaque activité contribue à la valeur et engendre des coûts. Dès lors, certaines fonctions de l'entreprise contribueront plutôt à la marge en créant de la



valeur, sans économie particulière (par exemple en consentant un effort de formation et de motivation du personnel en vue d'une meilleure qualité des produits), et d'autres en faisant des économies, sans accroissement de valeur (par exemple en allégeant une opération de logistique). De même, certaines synergies entre les fonctions au sein de l'entreprise peuvent viser à créer de la valeur (comme lorsque les commerciaux, par leur remontée d'informations, aident le bureau d'études à orienter ses recherches de nouveaux produits) ou à réduire les coûts (comme lorsque le bureau d'études met le service des achats en mesure de changer de fournisseurs pour les matières premières destinées à la production).

Tous ces principes de gestion s'appliquent non seulement au sein de chacune des entreprises du Groupe Altrad, mais aussi dans leurs rapports mutuels. Notre résultat et notre rentabilité sont, en effet, bien davantage que la simple somme des marges de chaque entreprise : ils procèdent également des services transversaux (communs à plusieurs entreprises) et centraux (communs à toutes les entreprises) qui agissent comme maillons d'activités créatrices partagées et contribuent ainsi à générer de la valeur et de la marge, à la fois au sein d'une entreprise, chez les entreprises sœurs et, *in fine*, à l'échelle du groupe entier.

C'est dire qu'il revient à chaque chef d'entreprise de contribuer au succès général non seulement à travers la gestion de ses propres fonctions, mais aussi à travers sa contribution et son recours à ces activités communes (transversales ou centrales). L'intérêt immédiat de sa propre entreprise, en termes d'avantage concurrentiel et de résultats, n'est dès lors qu'un aspect de sa contribution aux intérêts supérieurs du Groupe, à travers les résultats des entreprises sœurs et du Groupe globalement.

Ici, comme en matière de gestion interculturelle, une réflexion collective doit aboutir à l'adoption d'une poignée de règles simples, comme par exemple :

- Connaître ses marchés et ses concurrents, directs et indirects, y compris au sein du groupe.



- Raisonner en termes de chaîne de valeur et d'avantages concurrentiels.
- Donner la priorité aux intérêts du Groupe.
- Privilégier les activités communes afin de bénéficier d'effets de synergie.
- Ne pas jalouser le succès des entreprises sœurs ou du Groupe ni leur dissimuler ses propres difficultés, mais rechercher leur aide et l'accueillir de bonne grâce.
- Cultiver l'humilité en toutes circonstances : se réjouir d'un succès mais ne jamais s'en satisfaire ; vivre un échec comme une épreuve pour s'améliorer.



Chapitre 2

POUR UN MANAGEMENT COLLÉGIAL ET INTERACTIF

A. LES PRINCIPES MANAGÉRIAUX

Il peut paraître paradoxal, dans un groupe qui encourage l'initiative, l'engagement, la responsabilité et la prise de risque, d'élaborer un système de procédures pour régir des aspects aussi divers que les recrutements, les investissements, l'intéressement, voire la prévision et le suivi du besoin en fonds de roulement, l'établissement et le contrôle des budgets et de divers indicateurs commerciaux et financiers. Le paradoxe serait bien plutôt d'y voir un glissement vers un mode de management centralisé et bureaucratique, alors qu'il se fonde précisément, face aux postulats de l'école classique (celle de Taylor, Fayol et Weber), sur les principes en rupture développés notamment par l'école des relations humaines (Elton Mayo, D. Mac Gregor, Ouchi) et par l'école behavioriste.

La philosophie de notre méthode de direction et de contrôle peut se résumer en une phrase : “contrôler *avec* les hommes et non *malgré* eux”. Elle s'inspire en partie de la DPO – la Direction Par Objectifs, qui recommande de définir des objectifs à atteindre par les cadres dirigeants du Groupe en leur donnant les moyens nécessaires à la réalisation de leur mission et une certaine autonomie de décision pour les réaliser – et surtout de la DPPO, la Direction Participative Par Objectifs, qui permet en outre aux



responsables de discuter de leurs objectifs et éventuellement des moyens dont ils disposent à cette fin.

De la DPPO, notre mode de management retient certains traits caractéristiques :

- la participation : les objectifs sont fixés selon un mode dialectique, les objectifs globaux orientant ceux de chaque unité, qui peuvent eux-mêmes influencer en retour sur les objectifs globaux ;
- l'orientation ascendante : chaque entreprise ou unité du Groupe contribue aux objectifs globaux dans le cadre d'une répartition clairement définie des rôles et doit pouvoir estimer sa contribution aux résultats du Groupe et au travail d'ensemble, évitant chevauchements et doubles emplois ;
- des objectifs à la fois ambitieux et réalistes, clairement et précisément définis en termes d'intention (but), de proportion (quantité) et de délai (échéance) ;
- la primauté des résultats aux yeux du Groupe, qui confère à ses entreprises et unités une marge de liberté dans le choix des moyens ;
- la confiance *a priori* du Groupe dans le sérieux, l'honnêteté et la compétence de ses chefs d'entreprise, à qui il délègue des responsabilités importantes dans le cadre d'un programme négocié ;
- le suivi et l'échange d'informations : les écarts entre objectifs et résultats sont régulièrement calculés et permettent d'envisager des mesures correctives et des échanges de savoir-faire entre les entreprises ;
- un système de récompenses, pécuniaires ou non, valorisant la réalisation des objectifs et le respect des procédures.

Mais ces méthodes comportent aussi des effets pervers, déjà notés par Pierre Morin et qu'il nous a parfois fallu combattre au sein de notre Groupe :

- la délégation et la négociation des objectifs, censées mobiliser les énergies, accroître le dynamisme et favoriser la prise de risque à la poursuite d'engagements stratégiques ambitieux,



peuvent induire chez les subordonnés des comportements de prudence, notamment à travers des engagements en retrait et des marges de manœuvre lors de la négociation du budget : où l'on pense pouvoir progresser de 3 %, on préfère n'annoncer que 2 %, alors qu'on aurait pu obtenir jusqu'à 4 % *sans* le système de DPO !

- la DPO, censée faciliter le lancement de produits nouveaux selon une approche commerciale plus entreprenante, peut aboutir au contraire à pousser la vente de produits traditionnels en phase de maturité et autres comportements conservateurs ;
- la préférence pour des solutions à court terme au détriment d'une vision à long terme ;
- la rétention d'informations et la discrétion autour de projets d'intérêt plus général.

Ces méthodes, nous a-t-il fallu admettre, ne pouvaient garantir à elles seules l'évolution dynamique et harmonieuse d'un groupe tel que le nôtre, formé par une croissance externe active qui choisit de transcender – sans pour autant les ignorer – les frontières politiques, linguistiques et culturelles.

D'une part, face à la dispersion géographique de nos entreprises, à la pluralité des langues de travail et aux différences de cultures et d'environnements politique, juridique, économique, sociologique, technique, etc., tous éléments de nature à rendre les contacts informels plus rares, plus difficiles et moins profonds que dans une entreprise monolithique, recommandaient de veiller à la construction de valeurs communes à toutes nos entreprises et à la primauté de l'esprit de groupe.

D'autre part, toute démarche à long terme présuppose chez chaque membre du Groupe qu'il puisse envisager à non moins long terme sa propre évolution professionnelle et son épanouissement au sein du Groupe, clés d'une adhésion déterminée à ces valeurs fédératrices.

C'est cette double préoccupation que notre mode de management vise à privilégier, au-delà des seuls principes de la DPO,

à travers deux démarches – le système de procédures de gestion et les réunions périodiques – qui s’inscrivent ainsi non pas dans une tentation de contrôle étroit, mais très explicitement dans une perspective de planification, de stimulation, d’échanges et de partage.

B. LES PROCÉDURES DE GESTION

Au-delà des objectifs commerciaux et financiers et de leurs échéances annuelles, notre groupe, soucieux de définir des valeurs à connotation plus humaine, a voulu déployer une politique de recrutement de nature à intégrer des individus dont la personnalité et la culture soient directement compatibles avec celles du groupe, ainsi qu’une politique de promotion et de gestion des carrières propre à pérenniser cette appartenance initiale.

La procédure de recrutement du Groupe Altrad est des plus simples : chaque chef d’entreprise recense l’ensemble de ses besoins en personnel et estime sa masse salariale lors de la construction budgétaire ; en cours d’exercice, toute nouvelle demande (embauche, changement de rémunération, primes, etc., même prévue au budget, sera à valider par le groupe au moyen d’un formulaire de demande – procédure peu exigeante, mais qui assure la cohérence du Groupe à long terme en intégrant et/ou en récompensant des personnes qui partagent ses valeurs de développement et sa culture éthique.

Le Groupe Altrad applique en outre, en accord avec ses chefs d’entreprise et conformément aux spécificités économiques, culturelles, etc., de chaque filiale, un mode d’intéressement qui permettra à tous les membres du personnel d’accéder à terme à une rémunération combinant une part fixe et des éléments variables, sur le même principe que le mix de rémunération des commerciaux, mais dont la composante variable sera assise sur la productivité, tant commerciale qu’industrielle ou administrative.

*

L'avenir d'un groupe passe également par la qualité du choix de ses investissements. L'absence de rentabilité liée à des erreurs d'investissement ou à des charges trop lourdes engage inéluctablement l'entreprise – à moins que ce défaut de rentabilité ne se compense d'un exercice sur l'autre – dans un processus de “mort lente”. Parce que la croissance externe, dont les orientations et les décisions incombent totalement au Groupe, suffit rarement à assurer sa pérennité et son développement à long terme, il s'agit donc toujours d'allouer les ressources, nécessairement limitées, aux projets qui contribuent le mieux aux résultats du Groupe.

Tel est l'objet de notre procédure d'investissement, tout aussi simple que la procédure de recrutement, mais qui assure une répartition optimale des ressources en vue de la profitabilité globale du Groupe : chaque chef d'entreprise définit, dans le cadre de son budget annuel, ses besoins d'investissement et de financement (machines, bâtiments, terrains, etc.), lesquels, une fois acceptés, sur base d'un devis, pourront être engagés, par une fiche d'autorisation émanant du siège.

*

Mais il existe aussi un autre danger, plus immédiat : celui du manque de trésorerie, qui accule l'entreprise, incapable de faire face à ses obligations, à la cessation de paiement et à la “mort rapide”. D'où l'introduction d'une procédure BFR (Besoin en Fonds de Roulement) également légère, consistant pour chaque entreprise du Groupe Altrad à estimer précisément les trois composantes de son Besoin en Fonds de Roulement : l'encours clients, le niveau de stocks et le poste fournisseurs.

*

Un groupe en constante évolution comme le nôtre se doit d'intégrer les nouveaux venus – entreprises, dirigeants et personnel – ainsi qu'ils le méritent. Notre expérience déjà longue en la matière nous conduit à veiller plus scrupuleusement encore à deux modes d'intégration éprouvés depuis la naissance du Groupe Altrad : l'apprentissage et le respect des procédures du Groupe et la participation aux réunions des chefs d'entreprise et des directeurs commerciaux.

Ces deux méthodes de management ne sont ni trop contraignantes, ni trop laxistes. Elles sont également largement complémentaires, le processus budgétaire nécessitant plusieurs réunions de préparation et de présentation. La procédure budgétaire elle-même, telle qu'elle se déroule en juin et juillet de chaque année, permet à chaque chef d'entreprise de faire le point sur tous les aspects de sa gestion – chiffre d'affaires, gamme de produits, marges, dépenses, industrie, commerce, ressources humaines, investissement, masse salariale, etc. –, puis de présenter, sur chacun de ces points, ses objectifs, ses prévisions et son projet pour l'exercice suivant. Bien au-delà de sa fonction de contrôle, de calcul et d'interprétation des écarts, de construction du budget général et d'articulation des budgets (ventes, production, approvisionnement, investissement, trésorerie, etc.) et d'établissement des états financiers prévisionnels (compte de résultat et bilan prévisionnels), cette procédure permet surtout des discussions, des échanges, des confrontations d'idées et de chiffres entre les chefs d'entreprise du Groupe, et non pas seulement avec ses dirigeants.

C'est ici que notre mode de management s'éloigne de la DPPO, où la négociation des objectifs et, éventuellement, des moyens, ne s'instaure qu'entre le supérieur et son subordonné – c'est-à-dire, dans une structure comme la nôtre, entre la Direction du groupe et le chef d'entreprise. Au contraire, avec notre propre mode de management collégial et interactif, les fonctions de discussion, de négociation, de contrôle et de suivi des projets et actions ne sont pas exercées par la seule Direction du groupe

mais par la communauté de ses responsables (chefs d'entreprise et directeurs centraux). Le Groupe manifeste ainsi non seulement son estime pour ses responsables, mais aussi son attachement aux principes d'égalité – chacun d'entre eux étant tour à tour contrôleur et contrôlé – et de solidarité, celle-ci se construisant au fil des échanges de savoir-faire ou d'informations, de suggestions, de propositions d'aide, etc., qui naissent de la discussion. De fait, comme l'ont montré les travaux sur la théorie Z (Ouchi, Peters et Waterman), rien n'est plus stimulant que le regard et les attentes de ses propres pairs, voire l'occasion de se comparer à eux d'égal à égal, tout à la fois dans le temps (d'un exercice sur l'autre ou entre objectifs et réalisations), entre entreprises sœurs (sur base de chiffres précis dans le cas d'activités identiques ou sous un angle plus méthodologique – méthodes de gestion, informations sur les marchés, etc. – dans le cas contraire), entre services centraux fonctionnels et entreprises filles, etc.

Enfin, songeant aux caractéristiques originales du Groupe Altrad – sa croissance externe soutenue, mais aussi son dynamisme interne –, nous attendons de ce tissu d'échanges croisés une initiation rapide des nouveaux venus à travers les expériences et le regard de leurs partenaires, renforçant la construction progressive et continue de la culture Altrad et l'adhésion de tous aux buts organisationnels du Groupe, sans négliger l'apport crucial de cette participation de tous les chefs d'entreprise aux réunions (une tous les quadrimestres, en moyenne) pour encourager l'action et l'innovation.

*

Corollaire de la confiance que nous plaçons dans nos chefs d'entreprise, l'autoformation et l'autodiscipline sont également des principes de gestion du Groupe Altrad. Mais il n'est pas question pour autant de les livrer à eux-mêmes : il incombe en même temps au groupe tout entier de les aider dans ce processus d'auto-apprentissage en leur procurant des grilles d'analyse, de

diagnostic et de prévision. Tel est l'objet de la procédure de *reporting*, désignant un modèle de transmission des informations au niveau du groupe par le biais d'un rapport standard intégrant divers éléments (ratios, données brutes, taux d'évolution, etc.) sous une forme adaptée aux besoins définis par les services centraux du Groupe. Tel est le gabarit actuellement mis en œuvre pour :

- le *reporting* commercial, soit une grille d'indicateurs commerciaux que le chef d'entreprise et/ou son directeur commercial remplissent chaque mois, suivant des instructions et les formules de calcul standardisées à l'échelle du Groupe ;
- le contrôle budgétaire, exercé chaque mois à partir d'une matrice que les chefs d'entreprise remplissent et transmettent, dans les délais impartis, au service central chargé du contrôle ;
- le *reporting* de trésorerie, également effectué chaque mois selon une procédure standardisée permettant des comparaisons et des agrégations ;
- le *reporting* comptable, qui permet d'établir deux fois par an les documents comptables de synthèse et, bien sûr, les états consolidés en fin d'exercice.

Là encore, il ne s'agit nullement d'une procédure de remontée d'informations et de contrôle à sens unique – l'interpréter ainsi serait faire montre d'un esprit très éloigné de la culture même de notre Groupe –, mais bien d'un processus interactif : si le travail préalable d'harmonisation et de standardisation revient nécessairement aux services centraux du Groupe, ceux-ci intègrent néanmoins les observations remontant de chaque entreprise et le résultat est également discuté lors des réunions des chefs d'entreprise et des directeurs commerciaux. De fait, remplir des grilles et matrices de *reporting* est vécu par les chefs d'entreprise non pas comme une contrainte mais bien comme un moyen d'investigation, d'autocontrôle et d'autoformation aux procédures du groupe et à son mode de gestion. Enfin, ce processus à double sens

contribue notablement à une meilleure connaissance mutuelle et à une juste prise en compte des différences culturelles et comptables des filiales étrangères du Groupe.

C. LES RÉUNIONS DIRECTORIALES

Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance que nous accordons aux réunions des chefs d'entreprise et des directeurs commerciaux, réunions qui tout à la fois favorisent la cohérence du groupe, le partage de ses buts organisationnels et de ses valeurs, mais sont aussi l'occasion de faire connaissance avec les nouveaux membres du Groupe et de mettre en place notre management interculturel dans une ambiance amicale.

Ces réunions sont vécues d'autant plus intensément qu'elles sont volontairement peu fréquentes afin de ne pas perturber la vie des entreprises. Les chefs d'entreprise se réunissent une à deux fois par an pour la réflexion budgétaire, se retrouvent pour la clôture des comptes annuels et sont également invités pour commenter les résultats et performances des quatre premiers mois de l'exercice comptable ; quant aux directeurs commerciaux, ils ne sont réunis spécialement qu'une seule fois par an, généralement fin août, pendant trois jours : ainsi, même un responsable cumulant les fonctions de chef d'entreprise et de directeur commercial n'est mobilisé que pour six réunions inter-entreprises dans l'année.

La réunion annuelle des directeurs commerciaux est un événement fort dans la vie de notre groupe et nous la préparons avec soin, afin que nos forces de vente se sentent appréciées et épaulées au sein d'une même famille, faisant alterner les débats et exposés avec des activités sportives et ludiques qui estompent rapidement les barrières de culture et de langue. C'est un jalon essentiel dans notre communication multiculturelle et un outil précieux dans la construction de nos valeurs communes ; ne pas le comprendre serait un signe de



repli et de refus d'ouverture sur les autres – d'ailleurs inimaginable chez des hommes de communication comme le sont, par nature, les commerciaux.

Il en va de même pour la présence et la participation active de l'ensemble des dirigeants à leurs propres retrouvailles, rouages essentiels du management collégial et interactif – les services centraux le soulignent à leur façon en assurant une traduction simultanée de qualité dans les diverses langues nationales des participants plutôt que d'imposer la langue du Président du groupe comme langue de travail, ce que font nombre de dirigeants moins soucieux d'un esprit d'ouverture opposé à tout impérialisme culturel.

Cet esprit vaut aussi pour le fond : certes il n'est jamais agréable d'avoir à s'expliquer sur un écart négatif. Mais y ressentir une menace ou s'y dérober avec dédain, alors que le contexte sera toujours pris en compte avant tout jugement définitif sur un résultat, serait se mettre de soi-même en marge d'une communauté où la critique n'est jamais gratuite mais vise toujours à comprendre *ensemble* le passé pour mieux agir *ensemble* dans l'avenir.

D. LE SÉMINAIRE ANNUEL DES CADRES : ORGANISATION ET ENJEUX

A la fin de chaque année civile, le Groupe Altrad convie tous ses cadres à un séminaire de plusieurs jours développant une thématique particulière – la baisse du point mort, la recherche des synergies, la diminution du besoin de fonds de roulement, etc. –, non sans accorder aussi une large place aux échanges culturels, notamment autour d'intervenants extérieurs invités à évoquer les sujets les plus variés, touchant à l'économie, au social, à la finance, à la religion ou à la littérature.

Étape essentielle dans la création de l'esprit Altrad, ce séminaire se prépare longtemps à l'avance. Dès le printemps,



une fois la problématique générale du séminaire choisie par la Direction du Groupe, un questionnaire composé de questions ouvertes, traduit dans toutes les langues du Groupe, est transmis aux chefs d'entreprise afin qu'ils le diffusent auprès de leurs cadres et autres collaborateurs directs de leur choix, menant à des réunions de discussion internes qui sont filmées par le service multimédia du Groupe. Les lieux de tournage se multipliant avec le temps, ces réunions s'étalent désormais tout au long de l'été et de l'automne. Après montage numérique, ces films – un par entreprise ou direction fonctionnelle – sont projetés lors du séminaire de décembre (mais peuvent également resservir, moyennant un re-montage éventuel, lors des fêtes d'entreprise ou sur les sites Internet et Intranet), introduisant un temps de dialogue entre le dirigeant de l'entité et l'assistance.

De cette succession d'échanges de questions-réponses entre chaque entreprise et le reste du groupe ressortent de nombreux éléments positifs : une meilleure connaissance des forces et des faiblesses de chacun, une juste perception de son image auprès de ses collègues, mais surtout un échange d'idées et d'expériences dans une ambiance de respect mutuel – éléments qui contribuent à nourrir et développer l'esprit et la culture Altrad.

*

L'intention de ce processus très ouvert et la portée des questions traitées dans ce cadre apparaîtront mieux encore à travers la lettre jointe au questionnaire du séminaire de décembre 2006, axé autour de deux thèmes centraux : la recherche d'effets de synergies au sein du groupe et l'amélioration de sa rentabilité.

“Nos débats, écrivais-je en substance, viseront à faciliter la mise en œuvre d'une gestion en réseau et un transfert des activités les moins créatrices de valeur vers les plus compétitives. Plus que jamais, les concepts de délocalisation, d'externalisation, de restructuration et

d'abandon des « branches mortes » ne doivent pas être tabous. Le Groupe Altrad doit gérer son portefeuille d'activités, sa gamme de produits, sa chaîne de valeur comme tout groupe multinational, sous peine de mettre en danger son développement à long terme et donc les emplois de ses membres.

“Les participants à ces réunions de discussion filmées aborderont trois catégories de questions :

- des questions communes adressées par la Présidence à l'ensemble des réunions, sondant et comparant le degré d'appropriation des principes de la recherche de synergies à travers l'ensemble de nos entreprises et départements ;*
- des questions adressées par la Présidence et la Direction générale à une seule réunion, dans une optique créative de recherche de solutions concrètes ;*
- des questions spécifiques (nominatives ou anonymes) posées par des salariés du groupe à un collègue en particulier ou collectivement à une réunion. Vos propres questions, à préparer et rédiger au sein de l'entreprise selon un libellé précis, clair et concis (une phrase courte si possible), sont à transmettre avant fin mai, les tournages débutant dès juillet. Sauf si elles sont blessantes ou malintentionnées, ces questions, pour autant qu'elles relèvent des deux thèmes centraux – les effets de synergie, les partenariats, transferts d'activités, délocalisations et projets de coopération, les obstacles rencontrés, la concurrence interne, les entorses aux règles, la solidarité, l'éthique interne, les sources d'économie, l'amélioration de la rentabilité, etc. –, ne feront l'objet d'aucune censure ni sélection, à moins qu'elles s'avèrent redondantes ou trop abondantes.*

Toutefois, afin que le débat soit animé et constructif, une préférence sera donnée aux questions spécifiques réellement interactives, c'est-à-dire émanant d'un collègue d'une autre unité, avec une priorité à celles qui, plutôt qu'à une seule entité (entreprise ou direction fonctionnelle), s'adresseront au plus grand nombre d'entre elles. Afin de rendre plus vivant le dialogue filmé, ces questions, si leurs auteurs le désirent et si les conditions du tournage le permettent, pourront

elles-mêmes être filmées (sinon, elles seront montées en voix off et/ou en sous-titrage). Seul le temps imparti à chaque film limitera le nombre de questions spécifiques (cinq ou six) abordées dans chaque réunion.

A l'issue du séminaire, un document écrit regroupera, catégorisées et analysées, toutes les questions proposées, afin que même celles que les contraintes des tournages ou du séminaire n'auront pas permis d'aborder puissent néanmoins faire l'objet d'une réflexion ultérieure, soit au sein des cellules de progrès, soit au cours des comités de direction.

Enfin, outre les questions préparées et posées au cours des réunions filmées, la Présidence en posera d'autres après la diffusion de chaque film au séminaire. Définies au dernier moment, elles permettront d'instaurer un véritable débat, d'interpeller le groupe sur des sujets d'actualité ou d'obtenir des précisions. Des questions spontanées de la salle seront également bienvenues.”

Les questions proposées lors de chaque réunion (en dehors donc de celles émanant du Président ou de l'auditoire lors du séminaire lui-même) se structuraient donc comme suit :

1. Questions communes, adressées par la Présidence à toutes les réunions :

- La recherche de synergies au sein du Groupe Altrad vous semble-t-elle possible ? En quel(s) domaine(s) ?
- En quoi avez-vous contribué à la recherche de synergies au sein du groupe ? Avec quels résultats ?
- Quels moyens permettraient selon vous de réduire les résistances et les craintes face à un transfert d'activités ?
- Quelles mesures concrètes suggérez-vous pour améliorer la rentabilité ?

*2. Questions spécifiques, posées par le Président
aux participants à la réunion :*

Altrad Equipement	Quelles mesures durables prendrez-vous pour traiter le problème récurrent du mauvais taux de service ?
Altrad Soframat-Etem	Quelles mesures prendrez-vous pour assurer la sécurité des biens en évitant les vols, les pertes et la casse ?
Altrad Saint-Denis	Comment expliquez-vous le décollage fastidieux du projet <i>Color Evolution</i> ?
Altrad Lescha	Quelles mesures prendrez-vous pour préparer la succession de votre Directeur actuel ?
Altrad Tunisie	Où en est la mise à la norme NF de votre usine ?
Altrad Logistique	Comment expliquez-vous que certaines entreprises du groupe ne fassent pas appel à vos services ?
Altrad Liv	Quelles mesures prendrez-vous pour développer vos ventes en grande distribution ?
Altrad Plettac Assco	Comment améliorerez-vous l'image de votre marque par rapport à votre principal concurrent, que l'on vous reproche de copier ?
Altrad Plettac Iberica	Comment expliquez-vous votre peu d'agressivité commerciale en matière d'échafaudages, surtout avec votre marque d'origine, le Plettac ?
Altrad Fort	Quel est votre projet de développement en Amérique du Nord ?
Altrad Vabor	Quelles synergies envisagez-vous avec Altrad Fort ?

Comme on le voit, je n'hésite pas pour ma part à poser des questions embarrassantes, auxquelles le Groupe Altrad tout entier attend des réponses précises, sachant que les participants à ces réunions filmées disposent d'un temps de réflexion avant de formuler leur réponse face aux caméras.

3. Questions spécifiques émanant de collègues :

L'analyse des questions de ce dernier type a beaucoup contribué à éclairer les problèmes et dysfonctionnements entre entreprises. La faculté d'anonymat et l'assurance qu'il n'y aurait pas de censure ont induit une grande franchise, doublée d'une véritable appropriation de la démarche par l'ensemble des participants – même ceux qui, surpris par une méthode si inhabituelle, avaient pu soupçonner d'abord une manipulation – et une réelle coconstruction du questionnaire.

Ces questions portent ainsi tantôt sur des problématiques stratégiques, tantôt sur des problèmes concrets de fonctionnement entre filiales :

Direction commerciale Groupe	Les possibilités d'approvisionnements en Chine pour certains produits représentent à la fois des opportunités exceptionnelles d'amélioration de notre compétitivité commerciale et des risques. Comment savoir jusqu'où aller, et qui peut prendre les décisions sur des transferts d'approvisionnement de produits fabriqués dans le Groupe vers des fournisseurs chinois hors Groupe ?
Direction industrielle Groupe	La technique d'entraînement de nos bétonnières D1Y et d'une partie de nos bétonnières "pro" est bruyante à cause des couronnes et des pignons. Avons-nous des projets en cours qui prévoient un autre système d'entraînement ?
Direction transversale Achats Groupe	Quelle démarche avez-vous adoptée pour consolider les achats au niveau du Groupe et limiter les hausses matières ?
Des filiales allemandes de production aux sociétés commerciales	Etes-vous capables de prévoir vos ventes, article par article, pour faciliter la planification de notre production et de notre stockage ?

Altrad International	Quels soutiens pouvez-vous apporter aux autres sociétés du Groupe qui pratiquent aussi l'export ?
Altrad Logistique	La qualité de l'emballage d'un produit est déterminante et permet d'assurer sa livraison à destination dans de bonnes conditions. Ce dossier entre-t-il dans vos compétences ? Comment envisagez-vous de le traiter ?
Altrad Mostostal	Des mesures et investissements ont-ils été prévus pour permettre aux usines de répondre à la demande ?
Altrad Plettac Assco	Comment améliorer la communication vers les filiales qui sont clientes de la société, sur les sujets suivants : – projets de développement de nouveaux produits – modifications faites sur certains produits – suppression de certains articles – nouveaux catalogues ou nouvelle documentation ?
Altrad Richard Fraisse	* Quelles mesures envisagez-vous pour accroître la production, afin de répondre aux différentes filiales sur un marché très saisonnier ? * Quels mesures et moyens allez-vous mettre en place pour anticiper cette saisonnalité ? * Comment faire face au développement de l'activité avec l'organisation actuelle en flux tendus ?
Altrad Spomasz	* Quelles mesures envisagez-vous pour réduire les délais de mise à disposition des commandes ? * Vous avez un fort potentiel à la fois comme fournisseur du Groupe et comme acteur sur votre marché intérieur national. Comment allez-vous augmenter votre capacité de production pour faire face à la demande croissante ? Donnez-vous une priorité aux affaires intragroupe ou aux ventes externes dont le retour financier est supérieur ?
Altrad Production	Quels avantages le Groupe va-t-il tirer en produisant lui-même ses tubes ?

*

Pour le séminaire annuel 2007, le Groupe a choisi de faire évoluer le concept appliqué les années précédentes.

Le projet en lui-même a été bien accueilli par les cadres du Groupe parce qu'il innove par rapport aux séminaires précédents, parce qu'il allège le vécu du séminaire et apporte une dynamique à l'expression des sujets abordés, en limitant les répétitions.

Ainsi, le séminaire a été organisé autour de débats, comme sur un plateau de télévision, sur les thèmes de la qualité et des cellules de progrès ainsi que sur les principaux faits marquants de l'exercice écoulé, mêlant commentaires "live" de représentants de filiales et de différents métiers, interviews filmées de cadres du groupe et interventions de la salle.

Cette nouvelle formule a favorisé les échanges de points de vue et renforcé l'idée même d'appartenance à un groupe.



Chapitre 3 A LA RECHERCHE DE SYNERGIES

Un véritable management collégial et interactif ne saurait évidemment se résumer à une combinaison de DPPO, de procédures communes et de réunions périodiques, aussi précieux qu'en soit l'effet d'impulsion et de dynamisme. C'est que, dans un groupe comme le nôtre, la culture entrepreneuriale prédomine sur la culture de gestion : le bien-gérer ne suffit pas, il importe d'entreprendre, d'innover, de prendre des risques ; l'engagement sur des objectifs, le respect des procédures et des budgets et la transparence vis-à-vis des entreprises sœurs, bien qu'indispensables et effectivement assurés, ne constituent pas un outillage à toute épreuve pour l'évolution d'un groupe de plus en plus ouvert sur le monde, comprenant son lot d'opportunités à saisir mais aussi de menaces à affronter avec succès.

Notre expérience internationale nous a rapidement permis de relever certaines différences essentielles entre divers marchés, qui appellent dès lors un traitement spécifique. Nous avons ainsi découvert, par exemple, des disparités de coûts de production d'une ampleur insoupçonnée, donnant à certains pays à bas salaires un avantage compétitif de nature à remettre en cause tout l'intérêt économique d'une robotisation. De surcroît, l'immense potentiel de certains marchés, au regard desquels le marché français ou même européen peut paraître d'une étroitesse dérisoire, autorise à un acteur implanté sur ces marchés





un niveau d'activité et des économies d'échelle considérables, accentuant encore l'effet des bas salaires à nos dépens. Face à de tels défis, il nous faut dès lors renforcer les économies d'échelle – voire les compenser, là où notre production n'est pas la plus forte du marché – par des effets d'apprentissage (accroissement de la productivité grâce au savoir-faire, à la maîtrise des processus, etc.), jouant de notre expérience pour devancer nos concurrents actuels et futurs, comme le suggère le Boston Consulting Group.

Le monde a beaucoup changé et changera plus encore dans les prochaines décennies. Cette nouvelle donne impose à un groupe pareil au nôtre, au-delà de la bonne gestion assurée par ses procédures acquises, de profiter de sa position de leader sur de nombreux marchés pour consolider ses forces et contenir l'arrivée éventuelle de nouveaux entrants. Par exemple, en inventant de nouvelles approches, des méthodes d'optimisation de nos compétences et toute une gamme de techniques propres à augmenter notre valeur ajoutée. Ou en nous distinguant par l'innovation, les services et la qualité de notre offre face aux propositions plus basiques de nos futurs concurrents à bas prix.

A. LA GESTION EN RÉSEAU

Le point de départ de notre réflexion était que nous n'échapperions pas à la concurrence mondiale par les prix : si nous ne faisons rien, nous ne pourrions survivre sans délocaliser, sans restructurer en profondeur notre Groupe – avec les conséquences sociales désastreuses que l'on devine. A ce scénario que vivent nombre d'entreprises dans des secteurs à fort coefficient de main-d'œuvre, il est toutefois possible d'imaginer une alternative, qui consiste à tirer profit de toutes les forces des entités du groupe à travers une stratégie de gestion en réseau axée sur la flexibilité, la réactivité et la recherche de synergies.



Il se trouve que l'ancienne configuration du Groupe Altrad n'était déjà pas très éloignée d'une organisation en réseau dynamique, laquelle repose classiquement sur des relations d'échange entre des acteurs (les entreprises du Groupe) mettant à disposition leurs compétences distinctives en vue de les articuler avec celles d'autres acteurs sous le regard d'un coordinateur – la direction générale et les services transversaux du Groupe.

Une telle organisation se traduit généralement par une réduction des coûts : les entreprises du réseau jouissent d'un avantage par rapport aux fournisseurs externes, les coûts de transaction inhérents à la recherche des prix adéquats, à la négociation, à l'élaboration de contrats séparés pour chaque transaction et à leur suivi (R. Coase, O. Williamson) étant moindres entre deux membres du réseau qu'entre un acheteur et un fournisseur sans lien.

Mais l'organisation du Groupe Altrad en un réseau dynamique intragroupe a eu de surcroît des effets inattendus des spécialistes familiers des réseaux hors groupe. Là où un sous-traitant ou fournisseur externe, en cas de problème (nous en avons plus d'une fois fait l'amère expérience), peut refuser d'en assumer les conséquences financières, voire profiter de la situation pour augmenter ses tarifs, la gestion en réseau réduit le risque de voir une entreprise se détourner d'une entreprise sœur au nom du rapport solidaire et responsable qui les relie – à moins bien sûr que celle-ci, malgré tous les transferts de savoir-faire possibles au sein du réseau-groupe, ne soit réellement pas compétitive ; mais, même dans ce cas où il faut se tourner vers un fournisseur extérieur, l'expérience d'une entité du Groupe en matière d'approvisionnement profitera à toutes les autres, puisqu'elle leur fera bénéficier des bonnes relations établies avec le nouveau fournisseur. Fournisseur auquel le Groupe proposera peut-être ultérieurement d'intégrer le réseau dynamique. L'expérience nous a ainsi amenés à identifier trois types de réseaux : le réseau intragroupe composé de toutes les entités du Groupe (filiales,



départements fonctionnels, sites de production et de commercialisation) ; le réseau hors groupe, comprenant tous les partenaires extérieurs (fournisseurs de composants, matières, etc., producteurs et assembleurs, distributeurs, établissements financiers, entreprises de logistique, etc.) ; et enfin le réseau global regroupant les deux premiers.

Par-dessus tout, nous avons également appris “en marchant” que la réduction des coûts n’est *pas* l’objectif en soi d’une gestion en réseau, mais plutôt un moyen d’assurer sa survie face à une vive concurrence par les prix et de se différencier par un investissement dans la qualité et l’innovation en valorisant les compétences distinctives de ses divers acteurs.

La gestion en réseau supposait donc d’établir une meilleure coordination entre les bureaux d’études que comportent la plupart des entreprises de notre Groupe, mais aussi les départements commerciaux, voire les ateliers de production – tous lieux où des concepteurs recherchent des produits et des procédés nouveaux ou repèrent des opportunités nouvelles.

Notons ici que la centralisation est aussi éloignée de l’esprit d’un travail en réseau que le monopole l’est de la saine concurrence : coordination n’est pas synonyme de regroupement de telle ou telle activité en une nouvelle unité spécialisée. Le travail en réseau ne vise ni à résorber les équipes, même intervenant sur un même domaine, ni à les mettre en concurrence, mais bien à harmoniser leur travail dans une ambiance dynamique d’émulation. S’il peut être recommandable de renoncer à terme à certains doublons entre entreprises pour des raisons de compétitivité, tout redéploiement des ressources ne doit être décidé qu’après une analyse approfondie des compétences distinctives des entreprises, car il est essentiel de ne laisser s’échapper ni une force, ni une compétence, ni un savoir-faire portés par l’une des entreprises du Groupe.

D’où le choix du Groupe Altrad de se doter plutôt de cellules de progrès interentreprises et intrafonctionnelles.



B. UNE INNOVATION MANAGÉRIALE : LES CELLULES DE PROGRÈS

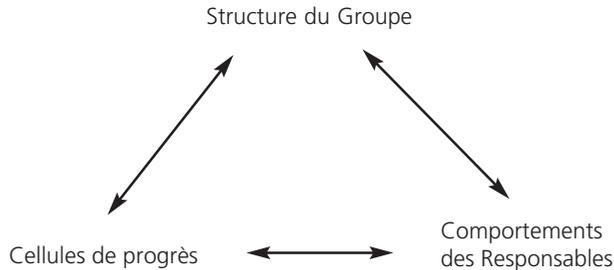
Ces cellules de progrès ne doivent pas se confondre avec des lieux d'expression des personnels comme les ERACT (Equipes de Recherche pour l'Amélioration des Conditions de Travail), les réunions d'échanges regroupant périodiquement un supérieur et ses subordonnés immédiats, les groupes semi-autonomes et les cercles de qualité. Elles s'en distinguent essentiellement par leur composition et par leur but :

- constituées uniquement de responsables (chefs d'entreprise et cadres opérationnels ou fonctionnels) des entreprises concernées par la problématique confiée par la Direction générale à chaque cellule, elles se caractérisent par leur transversalité, leur continuité et leur permanence ;
- quant au but poursuivi, la raison d'être d'une cellule de progrès est de réfléchir en commun, d'échanger, de comparer expériences et compétences et de proposer des mesures pour accroître la compétitivité du Groupe, réduire les coûts (y compris les coûts cachés), stimuler l'innovation et accélérer sa diffusion au sein du réseau global. Et ceci, même si une telle proposition semble de prime abord défavorable à l'une des entreprises du Groupe.

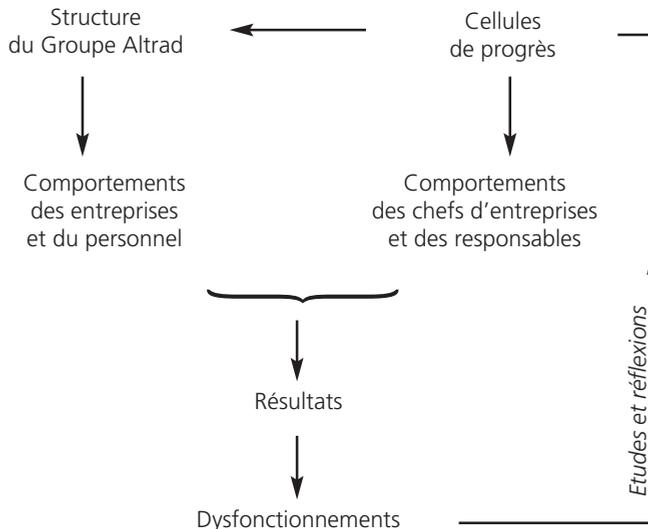
Le rôle des cellules ne se limite pas à émettre des propositions : une fois qu'un projet est finalisé en leur sein, il incombe au coordinateur de la cellule de le faire appliquer par toutes les entreprises concernées.

De cette manière, les comportements des membres du Groupe Altrad, déjà en interaction avec la structure du Groupe et des entreprises filiales, se sont progressivement modifiés sous l'influence des liaisons avec les cellules de progrès. En même temps, la mise en place de ces cellules a réduit le degré d'inertie structurelle que fait apparaître toute modification d'un organigramme, rendant le Groupe et ses entreprises plus flexibles et réactifs. A la relation

linéaire “structure \Rightarrow comportements” ou à la relation plus généralement interactive “structure \Leftrightarrow comportements”, nous avons substitué une nouvelle dynamique :



Ainsi ces cellules de progrès ont fait évoluer la structure même du Groupe Altrad (j’y reviendrai plus loin), comme le résume le schéma ci-dessous :



L’un des buts des cellules étant d’améliorer les avantages concurrentiels de notre Groupe, nous avons pu nous appuyer, pour les créer et développer des liaisons entre elles, sur le concept de chaîne de valeur développé par Michael Porter comme outil

d'analyse des sources de l'avantage concurrentiel. Le principe général est simple : pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise peut, selon Porter :

- exécuter ses activités à moindre coût que ses concurrents (stratégie de domination par les coûts),
- offrir une différence que les clients acceptent de payer à un prix supérieur (stratégie de différenciation).

Porter distingue deux catégories d'activités :

1. Les activités principales de l'entreprise, regroupées en cinq classes :

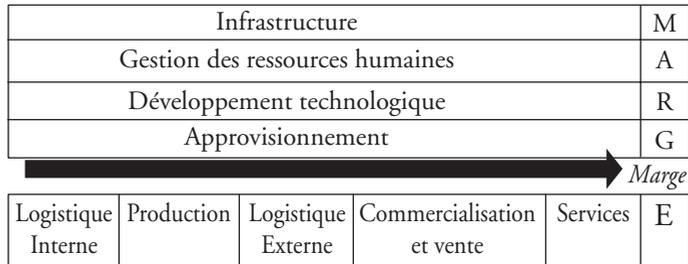
- Logistique interne : réception des matières et composants, manutention, entreposage, contrôle des stocks, programmation des transports et renvois aux fournisseurs, etc.
- Production : fonctionnement des machines, assemblage, entretien des équipements, etc.
- Logistique externe : entreposage des produits finis, manutention, livraison, traitement des commandes, fixation des chronogrammes, etc.
- Commercialisation et vente : force de vente, publicité, promotion, relations avec les distributeurs, fixation des prix, etc.
- Services : installation, réparation, service après-vente (SAV), fourniture de pièces de rechange, etc.

2. Les activités de soutien qui permettent aux activités principales de se dérouler, regroupées en quatre classes :

- Infrastructure : direction générale, comptabilité, contrôle de gestion, gestion de la qualité.
- Gestion des ressources humaines : recrutement, formation, rémunération, etc.
- Développement technologique : études et mise au point de produits nouveaux, dépôt de brevets, normalisation, etc.
- Approvisionnements : achat des matières premières, fournitures et articles consommables, équipements de bureau, etc.

Toutes ces activités, principales ou de soutien, sont créatrices de valeur, de marge.

La chaîne de valeur (Porter, 1986)



Appliquée à l'échelle d'un groupe, l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel doit évidemment s'effectuer non pas pour une de ses entités mais pour toutes ; d'où, en théorie, la nécessité de créer neuf cellules de proposition (une par activité, "principale" ou "secondaire") dans lesquelles chaque entreprise exerçant ces activités déléguerait un responsable. C'est là que le concept de la chaîne de valeur nous suggéra de dégager les interconnexions entre nos entreprises et les activités créatrices de valeur qui pourraient justifier une mise en commun :

	<i>Sources de l'interconnexion</i>	<i>Mises en commun possibles</i>
Infrastructure, GRH	Besoins identiques, comptabilité de groupe, capitaux communs, etc.	Réunions des directeurs, utilisation commune de la trésorerie, embauche et formation communes, système de rémunération commun, etc.

Approvisionnement	Mêmes matières premières, fournitures, consommables, équipements de bureau, etc.	Recherche commune de fournisseurs, achats centralisés, etc.
Technologies	Technologie commune de tel produit ou tel processus, incorporation d'un produit dans un autre, etc.	Développement conjoint de la technologie, études communes, mises au point, etc.
Production	Procédés de fabrication ou méthodes d'assemblage identiques ou voisins, procédures de contrôle de la qualité identiques ou voisines	Fabrication commune de pièces, assemblage centralisé, etc.

Tout projet de mise en commun doit toutefois faire l'objet d'une analyse approfondie, notamment en termes d'avantages et inconvénients, car si une mise en commun peut générer des avantages concurrentiels importants, elle peut également provoquer des effets négatifs que Porter nomme des coûts de compromis. Par exemple (pour une interconnexion tenant au marché), le constat d'une clientèle commune peut induire la mise en commun sous forme d'une marque commune afin de bénéficier du double avantage concurrentiel potentiel d'une réduction des budgets de communication et d'une amélioration de la notoriété et de l'image. Ce faisant, l'entreprise s'expose toutefois à un risque de coûts de compromis, en l'occurrence le risque que les clients hésitent à se fournir trop massivement auprès d'une seule et même firme.

Enfin, les entreprises du Groupe Altrad, du fait de leur diversité même (géographique et d'activités), ne présentaient pas les mêmes interconnexions entre elles : tantôt la clientèle était la



même mais non les concurrents, tantôt une même technologie de production recouvrait de nettes disparités dans les approches commerciales au sein d'un marché différent... Aussi nous a-t-il fallu repérer leurs interconnexions deux à deux à l'aide d'une matrice de recherche.

Cette phase d'analyse a fait apparaître un riche tissu d'interconnexions entre les entreprises du groupe et de nombreuses activités créatrices de valeur pouvant justifier une mise en réseau, les plus fortes synergies potentielles se trouvant dans les domaines de la production, de la Recherche & Développement, des achats, de la logistique externe, de la qualité totale et de la sécurité. Chaque fois qu'il apparut profitable et constructif d'étudier des échanges entre plusieurs entreprises, que ce soit autour d'une fonction spécifique, sur un produit particulier ou vis-à-vis d'un certain type de clientèle, une cellule de progrès fut créée pour faciliter la mise en œuvre d'une gestion en réseau, c'est-à-dire le transfert de certaines activités des entreprises les moins créatrices de valeur vers les plus compétitives. L'entreprise A assurerait par exemple le recrutement pour l'entreprise B, moins performante ou simplement plus mal située pour cela, mais non, pour autant, pour l'entreprise C, aux besoins de personnel moins compatibles ; l'entreprise C, elle, se chargerait de produire la documentation technique pour A, mais non pour B, opérant dans une autre langue ; quant à l'entreprise D, elle assurerait pour les trois autres la conception de telle pièce, tout en se déchargeant sur l'une d'elles de ses services de location et d'installation de matériels. Bref, comme autour de la table d'un jeu de stratégie (ce qui s'apparente assurément aux conditions d'un marché concurrentiel), il s'agissait de veiller à une distribution optimale des cartes au sein de l'équipe, sans qu'aucun joueur ait nécessairement en main tous les atouts, mais chacun disposant des cartes dont il est le mieux placé pour les faire contribuer à la victoire de l'équipe.

Une cellule fut ainsi constituée pour la production de bétonnières, une autre pour l'innovation dans le secteur des



échafaudages, etc. Dans certains cas, une cellule concerne un bloc régional (Europe du sud et Maghreb, Europe centrale, etc.) marqué par certaines spécificités régionales, alors qu'une autre dépasse les frontières géographiques. Dans un groupe fonctionnant en réseau, en effet, les notions de proximité spatiale et d'accessibilité s'estompent en tant que critères décisionnels au profit de la notion de temps de réponse aux fluctuations de la demande : la vraie proximité devient alors une question de délai de réaction et de réduction des coûts de transport. Ainsi furent créées, dans une première étape, une quinzaine de cellules de progrès :

- en matière de production, quatre cellules, s'intéressant chacune à un type de produits spécifique : échafaudages, bétonnières, produits pour collectivités et brouettes ;
- en matière de Recherche & Développement, quatre cellules également, axées sur les mêmes spécialités ;
- dans le domaine des achats de matières, pièces et fournitures pour la production, deux cellules seulement, concernant respectivement les bétonnières et les échafaudages ;
- dans le domaine Marketing-Communication-Vente, trois cellules : Commercialisation, Etudes de marché et recherche de débouchés, Communication (ces cellules seront créées progressivement, seule la première existant déjà d'une manière informelle) ;
- enfin, dans des domaines plus spécifiques mais à fort potentiel de synergie : une cellule Logistique (externe), une cellule Qualité totale et une cellule Sécurité des biens et de l'information.

Ces cellules ont une durée de vie indéterminée : les unes, centrées sur un problème spécifique, disparaîtront dès que celui-ci aura trouvé sa pleine solution ; d'autres ont au contraire une vocation plus permanente, ce qui n'exclut pas qu'elles puissent et doivent évoluer au fil du temps, jusque dans leur composition même, notamment par l'arrivée de nouvelles entreprises dans le groupe-réseau.



Entité à part entière du groupe, au même titre que les entreprises et les directions fonctionnelles, chaque cellule élabore annuellement son budget, définit ses objectifs et ses principales missions et présente une fois par an ses résultats lors d'une réunion de directeurs et de chefs d'entreprise. Le responsable de la cellule transmet en outre à la Direction générale et aux chefs d'entreprise un rapport d'activités mensuel. L'activité de la cellule est évaluée par la Direction générale et un système de récompenses est prévu.

Chaque cellule de progrès se réunit physiquement deux à trois fois par an, mais ses membres communiquent entre eux le plus souvent possible, en direct ou à distance lors de réunions téléphoniques ou par Internet organisées par le responsable, qui en rédige le procès-verbal à l'intention de la Direction générale, des membres de la cellule et des chefs d'entreprise.

Le succès d'une cellule de progrès dépend de la participation active de ses membres, de leur créativité et de leur enthousiasme, mais aussi des capacités d'animateur de son responsable, qui est bien plus qu'un simple coordinateur en charge du calendrier, de l'ordre du jour et des rapports : c'est à lui que revient d'insuffler aux membres de la cellule l'envie d'innover, d'entreprendre et, *in fine*, de réussir, de créer les conditions permettant d'optimiser la chaîne de valeur du groupe. Et c'est afin de lui donner les moyens de ce défi – c'est-à-dire un réel pouvoir de décision et de commandement, parallèle à celui des chefs d'entreprise – que la structure de notre groupe s'est infléchie dans un sens nouveau, comme l'évoquera le chapitre suivant.

C. LE SYSTÈME D'ANIMATION DANS UNE STRUCTURE MATRICIELLE

La mise en place des cellules de progrès, en introduisant une dimension supplémentaire dans la structure du Groupe Altrad,



appelle une refonte du système de rémunération et d'animation des personnes directement impliquées, à savoir :

- les responsables des cellules de progrès (permanentes ou provisoires),
- les membres de ces cellules de progrès, par ailleurs chefs d'entreprise ou représentants de l'entreprise,
- les chefs d'entreprise non membres de cellules.

Le nouveau système de rémunération et d'animation des responsables, conforme aux axes prioritaires de la politique de rémunération du Groupe – l'harmonisation et la variabilité –, aurait à intégrer deux principes de base de notre management collégial et interactif : le principe de transparence, c'est-à-dire que chaque membre du personnel doit connaître précisément les modes et les indicateurs de calcul de sa rémunération, et le principe de participation, qui impose des objectifs fixés selon un processus bidirectionnel et un contrôle des performances contradictoire plutôt qu'unilatéral.

Enfin, ce système de rémunération serait conçu dans une optique de performance – concept de gestion polysémique fondé sur trois notions : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

- L'efficacité mesure le degré d'accomplissement d'un objectif fixé, le plus souvent quantitatif (chiffre d'affaires, part de marché, volume de marge, etc.) afin de faciliter le contrôle et le calcul de l'écart entre objectif et réalisation, parfois qualitatif (image, avance technologique, etc.) ;
- L'efficience (ou productivité, ou rendement) mesure le degré d'optimisation des moyens utilisés pour obtenir le résultat, quantifiée en termes de rentabilité économique (résultat d'exploitation / actif immobilisé + BFR), de productivité de la production (part de la capacité totale de production effectivement utilisée) ou de productivité de l'administration (valeur ajoutée / frais généraux) ;
- L'effectivité mesure le degré d'adhésion et de collaboration des membres du personnel à la réalisation des objectifs, tel qu'il peut apparaître à travers le taux d'absentéisme ou encore



une évaluation qualitative du comportement, du respect de la culture du Groupe, du bon esprit du chef d'entreprise à l'égard de ses confrères, de son action en faveur du Groupe, son éthique, etc.

L'effectivité, facteur essentiellement qualitatif, est sans doute la variable la plus délicate à évaluer. Elle réclame des modes d'évaluation (collégiaux, par exemple) non suspects de subjectivité ; une présentation contradictoire de l'évaluation, donnant à l'intéressé la possibilité de se défendre, contribue également à l'acceptation de la note donnée, évitant tout sentiment d'injustice porteur de rancune, de démotivation et autres effets pervers. Mesurer l'effectivité demande par ailleurs des indicateurs judicieux : l'adhésion du personnel aux objectifs, le respect de l'éthique du Groupe Altrad, le climat social, le degré de satisfaction du personnel, etc. Ces indicateurs permettent en outre des comparaisons entre les entreprises, mais aussi entre les cellules de progrès et les autres entités du Groupe, fournissant ainsi des critères d'autant plus utiles pour le management du Groupe qu'il est difficile d'établir de telles comparaisons en termes d'efficacité ou d'efficience, établis par rapport à un dénominateur (les résultats obtenus) contextuel et spécifique à chaque entité.

S'agissant des chefs d'entreprise, leur ancien système de rémunération comprenait une partie variable basée sur deux indicateurs financiers : le résultat d'exploitation et le Besoin en fonds de roulement (BFR). La refonte du système de rémunération a été l'occasion de réfléchir à l'utilité d'affiner les critères d'efficacité (à long, moyen et court termes), mais surtout d'introduire des critères d'efficience et d'effectivité. Dans un premier temps, nous avons introduit, à titre de test, trois primes au mérite :

- deux primes d'efficience, basées respectivement sur le rapport entre le résultat d'exploitation de l'entreprise et l'actif immobilisé (ratio R1) ou le BFR (ratio R2) ;
- une prime d'effectivité fixée directement par le Président du Groupe.



Notre objectif était que l'ensemble des nouveaux critères d'efficacité, d'efficience et d'effectivité soit à l'origine de plus des deux tiers des primes versées au chef d'entreprise, réduisant ainsi sensiblement le poids du Résultat d'exploitation de son entreprise dans le calcul de son intéressement. Enfin, ce système n'exclut pas, moyennant la mise au point de procédures de calcul précises, d'autres types de primes de motivation, tantôt collectives (on connaît le pouvoir fédérateur de telles récompenses) qu'individuelles – basées par exemple sur les progrès réalisés ou l'effort consenti, mesuré selon le temps de déplacement des participants les plus éloignés géographiquement.

Les membres et responsables des cellules de progrès étaient eux aussi à récompenser sous la forme d'un intéressement aux progrès obtenus du fait de leur action, non seulement sous l'angle d'une motivation financière mais validant également d'autres besoins – de reconnaissance, d'appartenance à une collectivité, d'estime de soi, d'accomplissement personnel, etc. – souvent plus forts chez les cadres (Altrad, 1992).

Le plus délicat était de parvenir à évaluer précisément les progrès réalisés, qu'il s'agisse ensuite de récompenser collectivement l'apport de la cellule – par exemple selon les objectifs atteints par la cellule de progrès, pour l'obtention de ces résultats sans dépassement budgétaire ou dans le respect du chronogramme inscrit dans le cahier des charges, etc. – ou de répartir individuellement la récompense selon l'investissement personnel de chacun – en fonction de l'assiduité, du degré de participation, du nombre de propositions émises, etc.). Or cette évaluation, selon la nature des missions confiées à une cellule, peut s'avérer relativement complexe. Il est des progrès directs autant qu'indirects, ponctuels ou progressifs, à plus ou moins long terme, quantitatifs ou qualitatifs, tangibles ou immatériels, immédiatement patents ou très discrets au contraire. Sans parler de l'extension de ces progrès, qui peuvent n'affecter au départ qu'un secteur étroit, spécifiquement visé par l'intervention de la cellule, avant de



se diffuser peu à peu, horizontalement ou verticalement, par l'exemple et le jeu de l'émulation ou à travers un enrichissement complexe de la culture Altrad, jusqu'à faire littéralement tache d'huile au-delà même du périmètre initialement concerné. Cela donne lieu à des évaluations ou des appréciations diverses, qu'il importe (comme on l'a vu à propos des chefs d'entreprise) de baser sur des éléments complexes – notamment la performance, approchée au travers de ses trois composantes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité – et de traiter selon des procédures ouvertes, dialectiques, collégiales, participatives et contradictoires.

La complexité même du sujet suggérait de viser d'abord la simplicité, sachant qu'il serait toujours possible d'affiner et de compléter le système initial. Ainsi ont été mises en place :

- deux primes d'efficacité, calculées selon les augmentations – du chiffre d'affaires et du volume de marge – résultant des propositions de la cellule de progrès ;
- deux primes d'efficience, calculées selon la part de l'augmentation des résultats d'exploitation des entreprises concernées imputable à la cellule de progrès, rapportée tantôt aux actifs immobilisés (ratio R1'), tantôt au BFR (ratio R2') ;
- une prime distributive d'effectivité, récompensant l'intensité de la contribution des membres de la cellule de progrès. Elle est fixée par le Président du Groupe après une estimation de la valeur économique du progrès généré par la cellule, en dialogue avec le responsable de celle-ci, afin de prendre en compte notamment le degré d'adhésion de la cellule aux objectifs du Groupe et le respect de son éthique.

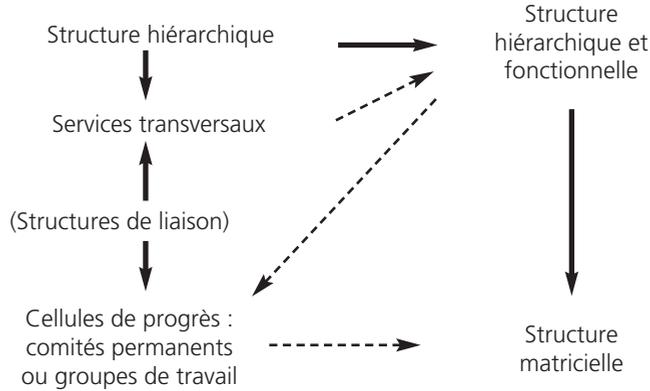


Chapitre 4

VERS UNE STRUCTURE MATRICIELLE

L'ancienne structure de notre Groupe, reflet organisationnel de sa croissance externe, reposait essentiellement sur les entreprises et leur hiérarchie respective. Certes, attentifs à stimuler les contacts et les collaborations interentreprises, nous avons déjà créé des services transversaux, espèces de départements fonctionnels plus proches de ce que la théorie présente comme une structure hiérarchique et fonctionnelle ; les réunions de direction, en regroupant les chefs d'entreprise et les responsables fonctionnels, devaient créer les conditions d'une intégration et de synergies plus poussées. Or, force est de constater que cette ébauche de structure additionnelle de liaison ne donnait pas entière satisfaction au Groupe.

En créant des cellules de progrès – comités permanents ou groupes de projet –, nous espérions faciliter les mécanismes de liaison. Mais ces cellules n'auraient pas eu le pouvoir de faire évoluer nos comportements dans notre configuration organisationnelle de départ. C'est pourquoi, après mûre réflexion, nous nous sommes résolus à nous tourner vers ce que Henry Mintzberg, dans son fameux schéma du processus d'évolution de la structure d'un groupe, présente comme l'ultime mécanisme de liaison : la structure matricielle.



(d'après Galbraith, Laurence et Lorsch, Thompson, Mintzberg)

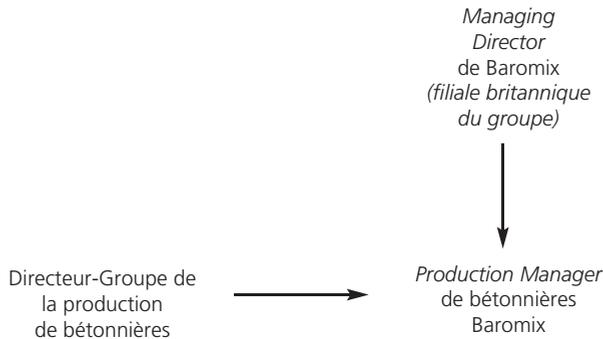
La structure matricielle implique le choix de deux bases de regroupement au moins : l'une au plan horizontal – généralement les produits –, l'autre au plan vertical – le pays (ou le bloc régional) dans la plupart des multinationales, les fonctions (production, vente, finance, etc.) pour des entreprises moins internationalisées.

Quelles que soient les bases de regroupement, la structure matricielle est, selon l'expression d'Igor Ansoff, "une forme adaptable", et à ce titre bien adaptée aux entreprises qui ont besoin de souplesse stratégique, structurelle et opérationnelle.

Compte tenu de l'histoire du Groupe Altrad, de notre stratégie de croissance tant interne qu'externe et de notre volonté de développer des projets, nous avons adopté un couple de bases de regroupement plus original : d'une part l'entreprise, et d'autre part l'activité, au sens portier du terme – incluant des activités tant permanentes (achat, production, vente, etc.) que provisoires (projet, problème ponctuel à résoudre, etc.). Ainsi, plutôt que d'opter pour une structure matricielle uniquement permanente, avec des interdépendances, des unités et des individus stables, nous avons introduit dans la structure même du groupe les gènes du changement, de l'innovation, du progrès.

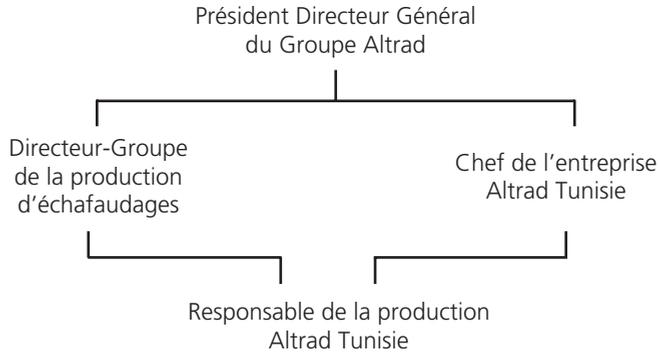
Pour marquer leur importance hiérarchique, les responsables des cellules de progrès permanentes ont rang de Directeur (Groupe) – de la Qualité, de la Logistique, de la R&D Echafaudages, etc.

Comme toute structure matricielle, celle que nous avons ainsi forgée renonce au principe de l'unité de commandement, mais subdivise la structure hiérarchique en deux branches :



Le Directeur de la production de bétonnières de Baromix a donc, en quelque sorte, deux supérieurs hiérarchiques directs : le chef d'entreprise de Baromix et le Directeur (Groupe) responsable de la cellule de progrès chargée de la production de bétonnières, tous deux nantis d'une importance et d'une autorité équivalentes (ainsi que les responsables des cellules de progrès provisoires). Seuls, au sommet de la structure, les chefs d'entreprise et les Directeurs (Groupe) n'ont qu'un seul et même supérieur hiérarchique : le Président-Directeur général du Groupe.

Chaque membre du personnel ne répond pas pour autant systématiquement à deux lignes hiérarchiques parallèles – celle de son entreprise et celle de la direction interentreprise. Les “cases” de la structure matricielle, en effet, ne sont pas toutes opérationnelles, chaque division du Groupe n'étant pas forcément partie prenante de toutes les activités concernées par l'une ou l'autre cellule de progrès. Ainsi, tout membre du personnel dont aucune cellule de progrès ne concerne la spécialité répond uniquement à la ligne hiérarchique traditionnelle de l'entreprise.



En cela, notre structure matricielle s'écarte en fait du modèle classique pour se rapprocher plutôt d'une de ses variantes, étudiée par Mintzberg et Sire sous le nom d'adhocratie entrepreneuriale. Parce que cette structure originale est plus flexible qu'une structure matricielle théorique, nous avons pu l'adapter à nos besoins réels. Elle permet surtout, dans le cadre des discussions au sein des cellules de progrès, de mettre en place une gestion en réseau et d'assurer une meilleure répartition des activités de la chaîne de valeur entre les entreprises du Groupe. En outre, elle est également adaptative, évolutive et intégrative : qu'une cellule de progrès disparaisse, son rôle étant accompli, ou qu'une autre (permanente ou provisoire) apparaisse nécessaire, la suppression ou l'ajout d'une ligne "cellule de progrès" à la configuration du Groupe ne bouleversera pas la cohérence de la structure matricielle. De même, que le groupe reprenne une nouvelle entreprise ou qu'il décide de fusionner deux de ses filiales, une colonne "entreprise" sera simplement ajoutée à la structure matricielle ou supprimée (c'est-à-dire que les responsables de la nouvelle entreprise, selon ses activités, se joindront aux cellules de progrès existantes).

Enfin, si le Groupe Altrad devait venir à développer ses activités dans plusieurs aires régionales à forte spécificité, il pourrait toujours envisager, à l'instar du groupe Dow Corning par exemple, de développer son actuelle structure bidimensionnelle

vers une matrice à trois dimensions (par entreprises, par cellules de progrès et par blocs régionaux) avec sa triple filière hiérarchique (chef d'entreprise, Directeur (Groupe) et responsable régional). Mais il ne s'agit à l'heure actuelle que d'une hypothèse d'évolution organisationnelle pour le futur.

Dans cette structure matricielle qui concilie harmonieusement la spécialisation fonctionnelle et l'intégration des entreprises au sein du Groupe Altrad, les Directeurs (Groupe) (ainsi que les responsables de cellules provisoires, de groupes de projet) et les chefs d'entreprise sont co-responsables vis-à-vis de l'ensemble du Groupe de la réalisation des objectifs fixés par celui-ci. Tout comme le chef d'entreprise l'est pour son entreprise à travers son action en son sein et ses résultats, de même le directeur d'une cellule de progrès est responsable des avancées dues aux interconnexions, aux synergies, à la coordination des entreprises et à l'intégration des nouvelles venues. Il est jugé selon les économies d'échelle, d'apprentissage et d'expérience dont profiteront les entreprises prises séparément et le Groupe tout entier, et un système de récompenses est prévu pour lui-même et les membres de la cellule.

Quant au risque d'émergence de conflits de personnes – souvent présenté comme la limite de ce type de configuration –, il est en fait réduit plutôt qu'accru du fait de l'existence des cellules de progrès, lieux de créativité, d'échange et de dialogue qui permettent au contraire d'anticiper ou de résoudre d'éventuels conflits par la négociation. Par ailleurs, ces organes interentreprises regroupent précisément, y compris au rang de Directeurs (Groupe), les chefs d'entreprise ou leurs représentants.

L'analogie est en fait complète avec un échafaudage : ancrée en long et en large au sol même du Groupe (à travers ses entreprises comme à travers la gamme de ses activités), jointe par le sommet à travers la responsabilité globale vis-à-vis du Groupe (incarnée par la Direction générale), la structure entière est de surcroît entretoisée par le fait que ses filières de responsabilité passent par les mêmes hommes en leur double capacité de responsables d'entreprise et



de membres ou directeurs de cellules de progrès. Et ceci favorise encore la gestion en réseau dont nous avons évoqué tous les avantages pour un groupe : un Directeur peut en effet après réflexion, dans le cadre de la cellule de progrès qu'il coordonne, modifier la répartition des éléments de la chaîne de valeur qui le concernent entre les pays, les zones et, bien sûr, les entreprises.

Enfin, comme le souligne fort justement Galbraith, "le concept d'une double autorité n'a rien d'étrange : presque tout le monde a été élevé dans la structure familiale, qui est à double autorité !".

La question de l'avenir des anciens services transversaux du Groupe Altrad – Achats, Informatique, Recherche et innovation, Communication, Ressources humaines, mais aussi Direction industrielle, Direction commerciale (Groupe), Direction comptable, Direction financière – s'est posée tout naturellement dans le cadre de cette évolution structurelle.

Pour y répondre, nous avons recensé avec précision leurs missions et tâches avant de proposer d'éventuels rattachements. Cet inventaire fit apparaître que certains de ces services recouvraient assez précisément une ou plusieurs des directions-groupe en cours de constitution. Par exemple, le rôle de la Direction commerciale (Groupe) correspondait à celui de la future cellule de commercialisation, dirigée par le Dir. com. (Groupe), et celui de la Direction industrielle recouvrait l'activité qui serait désormais confiée aux quatre cellules de R&D (échafaudages, bétonnières, produits pour collectivités, brouettes).

Attentifs à optimiser nos compétences et nos savoir-faire, il était hors de question de nous priver de ceux de nos spécialistes qui avaient su jouer le rôle de cadres intégrateurs (selon la terminologie de Mintzberg) sans en avoir toujours le pouvoir formel : il importait donc de les situer dans la nouvelle configuration de telle sorte que ces responsables voient leur pouvoir accru, éventuellement à un niveau identique à celui d'un chef d'entreprise s'il était nommé directeur-groupe. Aussi, les subordonnés des responsables actuels des services transversaux furent-ils placés



sous le commandement d'un directeur-groupe, qui devint ainsi à la fois le coordinateur d'une cellule de progrès, le cosupérieur hiérarchique (avec le chef d'entreprise) des personnels concernés par son activité au sein des entreprises et le supérieur hiérarchique du personnel affecté à sa direction-groupe, c'est-à-dire celui de l'ancien service transversal (ou, en cas de subdivision des activités, d'une partie de ce personnel). Cette redistribution du personnel de certains services transversaux dans les nouvelles directions-groupe (au champ d'action généralement moins étendu par rapport aux anciens services transversaux) était le moyen le plus simple pour assurer la clarté de la nouvelle structure, le moins perturbant pour le personnel, dont les tâches n'étaient pas fondamentalement modifiées, et le plus cohérent pour accroître l'autorité des directions-groupe ainsi que leur poids lors de l'application des décisions des directeurs-groupe et leur possibilité de contrôle.

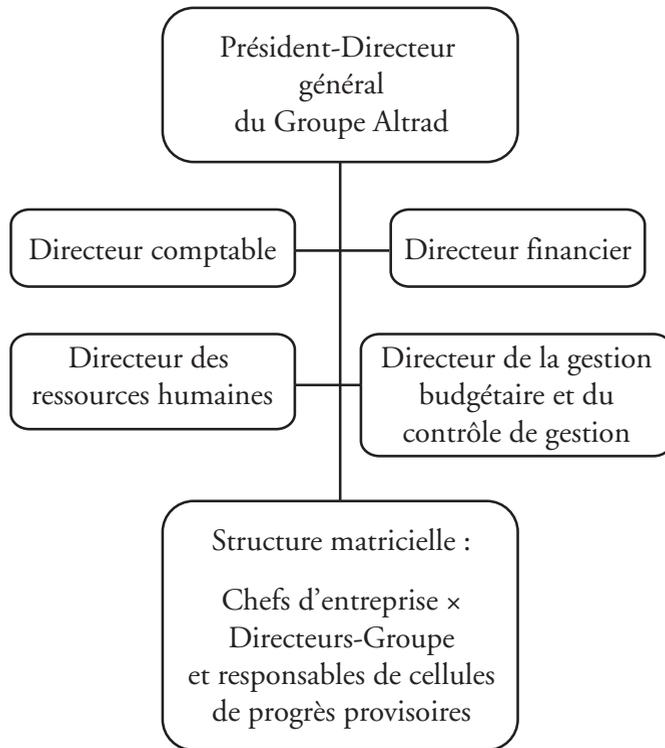
La structure matricielle – nous avons vu que c'est un de ses avantages majeurs – n'interdit pas des adaptations. De fait, la plupart des entreprises ou groupes qui ont adopté cette configuration l'ont en partie modifiée ou complétée selon leurs besoins en empruntant à d'autres formes, par exemple la structure fonctionnelle ou la départementalisation par client (Michel Kalika) ; nous-mêmes, partant de la forme théorique, avons adopté une structure mixte par entreprises et par activités plus conforme à nos besoins spécifiques.

A comparer de nombreux organigrammes, il apparaît que certaines activités de la chaîne de valeur (notamment celles que Porter regroupe sous le nom d'infrastructure : comptabilité, finance, contrôle de gestion, etc., et celles qu'il y ajoute au titre des interconnexions entre plusieurs unités d'une organisation : service juridique et gestion des ressources humaines) sont souvent rattachées directement à la Direction générale. Nous aurions dès lors pu étendre la configuration matricielle à toutes les fonctions de l'entreprise, en créant des cellules de progrès en comptabilité, en

contrôle de gestion, en ressources humaines, etc. Toutefois, selon de nombreux spécialistes, la structure matricielle nécessite des organes de conseils et de contrôle externes, donc indépendants des couples chef d'entreprise / Directeur (Groupe).

C'est pourquoi nous avons créé quatre directions fonctionnelles, rattachées directement au Président-Directeur général du groupe : Direction comptable, Direction financière, Direction de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion et Direction des ressources humaines. En cas de conflits entre un chef d'entreprise et un directeur-groupe, non résolus au sein de la cellule de progrès – première instance de dialogue destinée à les anticiper et à les résoudre –, l'une ou plusieurs de ces quatre directions fonctionnelles instruiront le dossier, proposeront leur médiation et des mesures acceptables par tous, avant que le Président-Directeur général ne soit appelé à trancher.

Ainsi se profile donc l'ébauche de notre organigramme suite à la mise en place des cellules de progrès et des Directions (Groupe). Même si l'organigramme ne traduit pas l'intégralité de l'organisation réelle d'une entreprise, *a fortiori* d'un groupe, de nombreux travaux de recherche (Kalika) laissent penser que c'est un élément favorable à la performance : en formalisant la structure, il pousse les dirigeants à la réflexion organisationnelle et à une meilleure définition des missions et responsabilités au sein de la structure.



Chapitre 5 POUR UNE BONNE GOUVERNANCE

Gardons-nous de confondre la notion de gouvernance d'entreprise avec celle de management, dont elle est, en un sens, le revers : si le management concerne la manière dont les dirigeants gouvernent, la gouvernance (ou gouvernement d'entreprise) évoque au contraire la manière dont ils sont eux-mêmes gouvernés.

C'est dans cet esprit que Charreaux (1997) définit la gouvernance comme "l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire". Cette conception de la gouvernance comme les "règles du jeu managérial" fait écho à des définitions plus classiques de la gouvernance d'entreprise comme "l'ensemble des procédures, des règles formelles et informelles, des mécanismes d'application et de sanction qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée".

D'autres, par contre, sont plus proches de la notion de *corporate governance* chez des auteurs américains parfois qualifiés d'antilibéraux : la gouvernance, pour ceux-là, régit alors non seulement les relations entre ceux qui exercent le contrôle effectif sur l'entreprise et ceux qui y investissent en capital et/ou à travers leur travail, mais aussi entre toutes espèces de parties

aux intérêts éventuellement divergents et qu'il s'agit d'amener à un consensus. Elle s'intéresse donc aux relations que l'entreprise entretient avec de nombreux acteurs qui, en raison des enjeux, sont souvent appelés des parties prenantes ou *stakeholders* : actionnaires, direction et conseil d'administration, salariés, mais aussi fournisseurs, clients, banques et en général tous les partenaires qui, de près ou de loin, peuvent avoir une influence sur le fonctionnement, les résultats et l'avenir de l'entreprise, ou y être intéressés.

A. APPROCHES DE LA GOUVERNANCE

Loin de répondre à un effet de mode, la gouvernance est un sujet de réflexion déjà presque classique. Trois ans à peine après le déclenchement de la crise économique de 1929, Berle et Means publiaient un ouvrage intitulé *The Modern Corporation and Private Property* (L'entreprise moderne et la propriété privée) où ils montraient que le problème de la gouvernance des dirigeants est né du démembrement de la propriété entre une fonction disciplinaire, avec ses systèmes d'incitation et de surveillance, et une fonction décisionnelle, dévolue par l'ensemble des actionnaires à des dirigeants ne détenant souvent qu'une fraction minimale du capital. C'est en ce sens que Berle et Means préconisaient et étudiaient la prise en compte des intérêts de l'ensemble de ses partenaires par la firme managériale.

Depuis ce premier exposé, l'intérêt pour le gouvernement d'entreprise ne s'est pas démenti – notamment avec la synthèse des théories micro et macro de la gouvernance proposée par Charreaux en 2004 – même si cet intérêt s'est indéniablement accru suite aux nombreux abus et aux scandales retentissants qui ont terni l'image d'honnêteté et d'éthique des dirigeants d'entreprise. De fait, cet intérêt croissant reflète en partie l'incompréhension des parties prenantes et de leur

condamnation, parfois exprimée avec violence, des erreurs des équipes dirigeantes : la mauvaise gouvernance est de moins en moins pardonnée lorsqu'elle provoque la faillite d'une entreprise, avec son lot de drames pour les salariés, retraités, épargnants, créanciers, clients ou fournisseurs, voire pour la population des zones touchées par la perte d'emplois ou des dégâts environnementaux.

Les affaires Enron (2001), Andersen (2002), WorldCom et Parmalat (2003), qui sont dans toutes les mémoires, poussèrent le législateur américain à intervenir. La loi Sarbanes-Oxley, adoptée en 2002, impose à toutes les entreprises cotées aux Etats-Unis de présenter à la Commission américaine des opérations de Bourse (SEC) des comptes certifiés personnellement par leurs dirigeants, les rendant ainsi pénalement responsables des comptes publiés et assurant en outre l'indépendance des auditeurs face à d'éventuelles pressions de leur part.

En France aussi, plusieurs rapports publiés dès le milieu des années 1990 insistaient sur un renforcement de l'indépendance des administrateurs face au président du conseil d'administration. Le rapport Viénot (1995), rédigé à l'initiative du Conseil national du patronat français (CNPFP, aujourd'hui le MEDEF, Mouvement des entreprises de France) et de l'Association française des entreprises privées (AFEP), insistait sur l'information des actionnaires, l'examen périodique de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration, la présence d'au moins deux administrateurs indépendants, les droits et obligations du conseil, la création d'un comité des comptes et d'un comité des rémunérations, etc. Le rapport Viénot II de juillet 1999 formule également des recommandations pour les sociétés qui souhaitent renforcer leurs bonnes pratiques de gouvernance. Le rapport Bouton (2002), reprenant, sous le titre *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, les propositions du groupe de travail présidé par Daniel Bouton, Président de la Société Générale, mettait quant à lui l'accent sur

l'éthique, la transparence et le code monétaire et financier – nous en avons adopté nombre d'idées lors de l'élaboration de notre propre code de gouvernance, bien que le Groupe Altrad ne soit pas coté en Bourse. Enfin, rédigé au sein de la Commission des lois de l'Assemblée nationale, le rapport de Pascal Clément sur la réforme du droit des sociétés (2003) fait quinze propositions législatives visant à réhabiliter l'actionnaire, à responsabiliser le conseil d'administration et à clarifier les pratiques en matière de rémunérations, notamment :

Réhabiliter l'actionnaire

1. *Certification par le commissaire aux comptes de la sincérité des informations relatives aux rémunérations individuelles, dans toutes leurs composantes, avec présentation dans les comptes annuels soumis au vote de l'assemblée générale dans le cadre de l'article L. 225-100 du Code de commerce.*
2. *Améliorer la transparence de la politique de vote des investisseurs institutionnels au sein des sociétés dans lesquelles ils investissent.*
3. *Renforcer le principe, déjà inscrit dans la loi, de la possibilité pour l'actionnaire de faire valoir l'existence d'un préjudice personnel distinct du préjudice social en cas de consécration de la responsabilité des dirigeants pour faute de gestion.*
4. *Améliorer la qualité et la sincérité de l'information financière fournie par les analystes de banques en inscrivant le principe des "murailles de Chine" dans la loi.*

Responsabiliser le conseil d'administration

5. *Publication du règlement intérieur du conseil d'administration dans le rapport annuel.*
6. *Transparence totale des opérations réalisées par les banques représentées au conseil d'administration et des mandats qui leur sont confiés, intégrée dans le règlement intérieur.*
7. *Instaurer des mécanismes de cessions d'actions gratuites, avec obligation de conservation de celles-ci à moyen terme, pour associer les administrateurs dirigeants sociaux à l'évolution de la société.*
8. *Limiter le nombre des administrateurs à quatorze maximum.*
9. *Obligation pour le conseil d'administration de consacrer une séance spécifique à l'examen du projet de nomination de tout*

administrateur, le cas échéant après réunion du comité des nominations et, le jour de leur désignation, obligation pour les administrateurs pressentis d'assister et de se présenter à l'assemblée générale qui les nomme.

Clarifier les pratiques en matière de rémunérations

- 10. Interdire la souscription de plans en période d'effondrement des cours, placée sous le contrôle de l'autorité des marchés financiers (AMF).*
- 11. Ediction par l'AMF d'un formulaire normalisé pour la présentation des rémunérations.*
- 12. Diffusion par l'AMF, par exemple sur son site Internet, de tableaux à jour récapitulant les rémunérations des dirigeants de sociétés du SBF-120 avec, en regard, les résultats des deux années précédentes.*

Mais c'est surtout à la loi de mai 2001 sur les Nouvelles Régulations économiques (NRE) que l'on doit les avancées dans le fonctionnement du conseil d'administration par la dissociation des fonctions exécutives et de contrôle. Tout en renforçant l'indépendance des administrateurs par rapport au président et en accroissant la transparence vis-à-vis des actionnaires, la loi oblige les entreprises cotées à communiquer sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, au nom de leur responsabilité sociétale – préoccupations qui, bien que notre Groupe ne soit pas coté, font elles aussi partie intégrante de notre conception de l'éthique et de la gestion des risques.

Enfin, la Loi de Sécurité financière du 1^{er} août 2003 a également créé pour les émetteurs français des obligations nouvelles d'information en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne, qui sont dorénavant, pour l'essentiel imposées aux seules sociétés faisant appel public à l'épargne.

Par-delà le cadre juridique, l'analyse des systèmes de gouvernance adoptés par diverses entreprises traduit deux approches distinctes, correspondant à deux objectifs bien différents.

La première, traditionnelle, privilégie la création de valeur pour l'actionnaire (c'est-à-dire la croissance du cours de l'action) à travers des mécanismes de gouvernance qui obligent les dirigeants à maximiser la valeur actionnariale et limitent les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires. Tantôt mis en place spontanément par l'entreprise, tantôt imposés par la loi (notamment le droit de vote attribué aux actionnaires, le mode de fonctionnement du conseil d'administration, les audits, la réglementation en matière de transparence et de rémunération des dirigeants), ces mécanismes censés sécuriser l'investissement financier contribuent au renouveau du contre-pouvoir actionnarial en conférant aux administrateurs un rôle plus actif et une fonction de surveillance ultime par les actionnaires, mais aussi en favorisant la participation active des actionnaires aux assemblées et en entérinant leur faculté de recours en justice en cas d'atteinte à leurs droits.

L'autre approche de la gouvernance se veut stratégique plutôt que financière : sans négliger la protection des intérêts des actionnaires, elle insiste sur les dimensions productives et cognitives de la création de valeur, s'attachant à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes : le capital financier, mais aussi et surtout le capital humain, cette combinaison de savoir-faire, de compétences, de capacités d'innovation et de motivation sur laquelle se fonde l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Parfois qualifiée de partenariale, cette approche de la gouvernance vise non seulement à réduire les conflits d'intérêts entre salariés et actionnaires au détriment de l'efficacité globale du système. Mais, elle vise également à respecter les attentes de *tous* les partenaires de l'entreprise, voire, à travers eux, celles de la population tout entière, au nom de l'intérêt général à long terme et dans une perspective sociétale. Elle vise enfin aussi la mise en œuvre avec toutes ces parties prenantes d'un véritable partenariat, d'une coopération stimulante et durable, d'une coconstruction au fil d'un processus d'apprentissage, d'innovation et de perception d'opportunités.

B. LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE

En France, comme nous l'avons dit, seules les sociétés cotées en Bourse sont soumises à des obligations réglementaires. Est-ce à dire que les entreprises qui ne le sont pas n'ont aucun profit à tirer des bonnes pratiques de gouvernance ? On sait le risque, pour des sociétés administrées par quelques personnes, de se couper des réalités du marché ou de tomber dans la recherche du confort personnel et l'évitement du risque, les successions mal préparées et les querelles non maîtrisées entre membres de la famille propriétaire, etc.

C'est pourquoi le Groupe Altrad a spontanément décidé de mettre en place un système de gouvernance – attitude volontariste qui est également la sienne en matière de communication financière, puisqu'il respecte les principes de l'Autorité des Marchés financiers, l'AMF, alors que la société-mère n'est pas cotée. Ambitueusement, le groupe a opté pour une gouvernance partenariale à travers un ensemble de mécanismes destinés à pérenniser ses relations avec ses partenaires et à optimiser sa latitude managériale. C'est dans ce cadre – visant donc à développer le potentiel de création de valeur par l'échange d'informations et de savoir-faire, par l'apprentissage et l'innovation – qu'il faut situer la création des cellules de progrès.

Notre premier souci étant d'accroître la transparence du groupe et de responsabiliser ses dirigeants et son conseil d'administration, notre gouvernance repose sur la transparence de l'information financière, une gestion des risques, des règles d'éthique, un système de contrôle interne et une fonction d'audit interne, l'indépendance des réviseurs d'entreprises et la nomination d'administrateurs indépendants.

Convaincus qu'une bonne gouvernance n'atteint ses objectifs qu'en établissant "un équilibre entre l'esprit d'entreprise et le contrôle, ainsi qu'entre la performance et la conformité aux règles", nous avons repris bon nombre des principes proposés

par la Commission *Corporate Governance* – présidée par Maurice Lippens, Président du conseil d'administration de Fortis – et publiés en décembre 2004 à Bruxelles sous le titre de *Code de gouvernance d'entreprise* :

1. *La société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise notamment en définissant le rôle du conseil d'administration, ses responsabilités et ses relations avec le management exécutif.*
2. *La société se dote d'un conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt de l'entreprise.*
3. *Tous les administrateurs font preuve d'intégrité, de disponibilité et d'engagement à l'égard de la société.*
4. *Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques et de le conseiller, la prise de décisions restant du ressort du conseil d'administration.*
5. *La société définit une structure claire de management exécutif, notamment la composition du management exécutif et son mode de fonctionnement ainsi que les pouvoirs et obligations de chacun de ses membres.*
6. *La société rémunère les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable, en fonction de leurs responsabilités et du temps qu'ils consacrent à leur fonction.*
7. *La société respecte les droits de tous les actionnaires.*
8. *La société évalue régulièrement sa gouvernance d'entreprise, l'actualise et en assure la publication, notamment dans son rapport annuel et sur son site Internet.*

*

Le périmètre global de la gouvernance du Groupe Altrad est défini par la composition de son actionnariat, le cadre légal et les organes de gouvernance spécifiques.

L'actionnariat est typique du capitalisme familial, avec plus de 80 % du capital entre les mains des fondateurs et de leur famille, les fonds d'investissement ne représentant qu'un peu plus de 15 %. Non cotée en Bourse et contrôlée par une poignée d'actionnaires importants, la société devait donc se doter d'une gouvernance qui

compense l'absence de contrôle du marché, d'où le rôle dévolu au conseil d'administration et le soin qui préside à sa composition.

Aux termes de l'article L 225-35 du Code du commerce, modifié après le rapport Viénot : "Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre [...] Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent." Pour faciliter le bon fonctionnement du conseil d'administration, il est conseillé de rédiger un règlement intérieur précisant ses missions, notamment stratégiques, et de créer, pour préparer ses décisions, des comités spécialisés (six sont en voie de constitution, sur lesquels nous reviendrons plus loin). Enfin, pour que le conseil d'administration remplisse ses missions avec indépendance et objectivité, il est bien sûr essentiel de choisir ses membres pour leur compétence, leur expérience, leur disponibilité, leur intégrité et leur indépendance.

Une enquête sur la gouvernance d'entreprise réalisée par TNS Sofres / Astorg Partners en juin 2005, par sondage auprès de 270 dirigeants de PME/PMI (30 à 300 millions d'euros de chiffre d'affaires), a isolé les "Règles d'Or" pour composer un conseil efficace. Bien que les résultats mélangent les qualités personnelles et le profil des administrateurs, ils n'en sont pas moins riches d'enseignement et s'avèrent très proches des nôtres.

47 % des sondés évoquent la compétence et la personnalité des administrateurs, soit :

- *leur bonne connaissance de l'activité et du métier de la société (15 %) ;*
- *leur compétence et la qualification financière et commerciale (11 %) ;*
- *qu'ils détiennent une part suffisante dans la société pour se sentir concernés (10 %) ;*
- *la transparence, la franchise, l'honnêteté (7 %) ;*
- *l'ouverture, l'écoute, l'échange (7 %) ;*
- *la cohésion, la motivation et autres qualités (7 %).*

A une autre question du sondage sur les “règles d’or pour le bon fonctionnement d’un conseil”, les sondés citaient :

a) *l’information* (37 %), notamment :

- *la transparence, fournir toutes les informations, dire la vérité, des dossiers honnêtes* (14 %),
- *un reporting régulier* (7 %),
- *la diffusion anticipée des dossiers et de l’ordre du jour (“qu’ils s’imprègnent des documents fournis à l’avance pour avoir des discussions utiles”)* (6 %),
- *une information claire et précise* (6 %),
- *le relais des décisions du conseil à tous les membres de l’entreprise, etc.* (4 %) ;

b) *l’organisation et le timing des conseils* (29 %), notamment :

- *des réunions plus régulières (mensuelles ou trimestrielles) et effectives* (22 %),
- *un ordre du jour bien défini et élaboré* (7 %) ;

c) *le fonctionnement vis-à-vis des administrateurs* (17 %),

notamment :

- *le respect des avis, le véritable échange, la discussion franche* (9 %),
- *la présence obligatoire pour tous, un système incitatif de jetons de présence* (6 %),
- *le respect de l’ordre et du rôle de chacun, une hiérarchie établie* (3 %) ;

d) *le pilotage et le suivi collectifs des décisions* (8 %).

Enfin, il est souhaitable que le conseil d’administration procède à une évaluation régulière (annuelle) et formelle (à travers un point inscrit à l’ordre du jour) de son propre fonctionnement, afin notamment d’évaluer ses modalités de fonctionnement, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et de mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil.

*

Un autre point clé de notre système de gouvernance est la présence d'administrateurs indépendants, qui assurent un contre-pouvoir au sein du conseil d'administration et garantissent l'objectivité de ses délibérations.

Un administrateur indépendant est un administrateur qui n'a pas de fonction exécutive dans la société ; en outre, il ne sera ni un actionnaire important, ni le dirigeant d'une société actionnaire, ni un ancien directeur récent, ni un client ou fournisseur important, et n'aura pas d'arrangement contractuel avec la société en dehors de son mandat d'administrateur. Outre ces critères d'indépendance, communs à la plupart des textes relatifs au gouvernement d'entreprise aux Etats-Unis et en Europe, l'administrateur indépendant doit répondre à des critères de professionnalisme (notamment, à nos yeux, en matière de stratégie et de finance) et sera expérimenté, informé, disponible, actif ; enfin, et par-dessus tout, il doit se sentir impliqué.

Présents au conseil d'administration (le deuxième rapport Viénot de 1999 va jusqu'à fixer leur proportion à "au moins un tiers"), les administrateurs indépendants sont, dans la mesure du possible, majoritaires dans les différents Comités du conseil d'administration (Comité d'audit, Comité ressources humaines...). Ils doivent en effet jouer un rôle dans les décisions de nomination et de rémunération des dirigeants ainsi que dans la supervision de l'information financière, de la structure de contrôle interne et de l'audit externe. Selon de nombreuses études internationales, les administrateurs indépendants contribuent significativement à la qualité des choix stratégiques ; leur capacité de distanciation et leur expérience du monde des affaires sont particulièrement utiles lors des décisions d'investissement, de restructuration, de reprise d'entreprise, etc. Les faits ont démontré que la présence



d'administrateurs compétents et notoires attirait les investisseurs et permettait de collecter des capitaux à moindre coût.

*

Notre expérience de la gouvernance nous a poussés à créer récemment des Comités spécialisés, constitués par le conseil d'administration et destinés à préparer ses décisions. Afin de garantir leur indépendance, nous avons décidé d'en confier la direction à un administrateur indépendant choisi pour ses compétences.

Le nombre et la structure de ces Comités dépendent, selon le rapport Bouton, de chaque conseil : "Ainsi, le Comité des comptes a généralement une compétence couvrant à la fois les comptes, les risques et le suivi de l'audit interne ; mais dans certaines sociétés peuvent coexister un Comité spécialisé chargé des comptes et un Comité d'audit plus spécialement orienté sur le contrôle des risques. De même, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations peuvent ne faire qu'un dans certaines sociétés. Enfin, d'autres types de Comités peuvent être créés au sein des conseils, comme le Comité stratégique."

Le premier Comité créé par le Groupe Altrad fut le Comité d'audit – démarche logique dès lors que la plupart des spécialistes de la gouvernance le citent comme essentiel au bon fonctionnement du conseil d'administration. Sa première mission est d'aider à assurer une information financière de qualité, particulièrement en vérifiant la pertinence et la cohérence des normes comptables appliquées par le groupe. Il est ainsi force de propositions sur les problématiques d'arrêté des comptes, qu'il s'agisse des comptes sociaux de la holding de tête ou des comptes consolidés du Groupe. A ce comité incombe également la procédure de sélection des réviseurs d'entreprises et c'est lui qui veille au respect des règles garantissant l'indépendance de ceux-ci. En outre, il auditionne les Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Directeur comptable et celui de la trésorerie et examine le périmètre des sociétés consolidées. Enfin, il



oriente, définit l'ordre de priorité et suit les travaux relatifs au déploiement du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques de toute nature auxquels le Groupe est confronté.

Ce Comité s'appuie donc sur les travaux de la Direction de l'audit interne, récemment créée au sein du Groupe pour répondre aux besoins d'amélioration du suivi de la performance, de maîtrise de la croissance, d'organisation et de sécurisation, résultant du développement rapide, notamment par croissance externe, à l'international et dans un environnement des affaires de plus en plus complexe et contraignant.

Ce Comité s'intéresse en particulier à la cartographie des risques en cours de réalisation à l'échelle du Groupe, qui vise à partager l'appréhension des facteurs de risques auxquels le Groupe est confronté dans ses activités et compte tenu de son organisation et à améliorer ses fonctionnements pour y faire face.

Le Comité Ressources Humaines est considéré comme essentiel dans un métier comme le nôtre où la faiblesse de la valeur ajoutée requiert une gestion très rigoureuse de la masse salariale – dans le respect des objectifs de masse salariale au sein du Groupe et de chaque entreprise (sous la forme d'un avis sur la grille de rémunération de tous les salariés du Groupe), dans la supervision de l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par les dirigeants, la détermination de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux et le contrôle de l'application des règles fixées. Il intervient également dans la détection et le suivi des collaborateurs à haut potentiel ainsi que dans la recherche de nouveaux profils.

Un Comité Finance et Stratégie a paru nécessaire pour valoriser la politique de croissance externe qui caractérise le Groupe Altrad. Doté d'une mission de prospective économique, il est également chargé d'apprécier les perspectives d'un développement sur le long terme. Il intervient par ailleurs en évaluant les impacts financiers et stratégiques des différents scénarii de



développement à court et moyen termes et oriente la politique financière du Groupe.

Enfin, parce que nous considérons qu'une bonne gouvernance ne saurait se réduire au seul respect de règles – qu'elles soient dictées par le législateur ou définies par le Groupe lui-même – ni ne peut consister à faire semblant – d'informer, de faire participer, de veiller à la sécurité, etc. –, et parce que nous sommes soucieux d'élaborer un véritable contrat social satisfaisant à la fois les dirigeants des entreprises et du groupe, nos actionnaires et nos salariés, mais aussi les utilisateurs de nos produits, les citoyens riverains de nos usines de production ainsi que toutes autres parties prenantes, nous avons décidé de constituer un Comité Ethique et Valeurs. Placé sous l'autorité d'un administrateur indépendant comme les autres Comités spécialisés, il a notamment pour mission de veiller au déploiement de la culture et de l'identité Altrad, au travers de son "Echelle des valeurs", et de se saisir de toute question relevant de l'éthique personnelle et professionnelle des collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

*

Enfin, une charte de gouvernance, sorte de "règlement intérieur" du conseil d'administration, a été rédigée à l'usage des administrateurs et des actionnaires afin de formaliser les principes de fonctionnement des organes sociaux du Groupe. Ces principes s'appliquent à l'ensemble des sociétés filiales ; ils sont la marque de reconnaissance du Groupe Altrad, reflètent ses valeurs et permettent d'apporter des garanties à ses clients, fournisseurs, actionnaires, apporteurs de fonds, collaborateurs et à toute autre partie prenante.

La charte du Groupe Altrad a été construite à partir d'une architecture ouverte ; elle permet de répondre aux différentes situations dans lesquelles vivent ses organes sociaux en France et à l'étranger.





Les standards adoptés présentent au moins autant de transparence sur le gouvernement d'entreprise que ce qu'exigent les divers lois et règlements locaux, et vont même au-delà pour satisfaire aux meilleures pratiques internationales en la matière.

La position adoptée par le Groupe Altrad est motivée par la conciliation de trois impératifs :

- La cohérence du Groupe par l'adhésion à un socle de valeurs communes, fondatrices de son identité.
- La volonté d'intégration de toutes les sociétés du Groupe, y compris dans la dimension humaine d'harmonie entre les hommes et les femmes du Groupe et leur hiérarchie.
- La création d'un environnement favorisant la contribution de chacun à la création de valeur.

*

Nous avons ainsi souhaité nous inscrire dans une démarche structurante et dynamique, qui va au-delà des dispositions législatives et réglementaires, en nous fixant des standards élevés de gouvernement d'entreprise.

Nous considérons qu'une culture forte de la gouvernance et la prise de responsabilités, tant dans les attitudes que dans les décisions, constituent une base essentielle aux activités, à l'organisation et au développement du Groupe Altrad.

Dans le cadre récemment mis en place, une bonne gouvernance consiste à trouver un juste équilibre entre esprit d'entreprise et maîtrise des risques inhérents au développement. Croissance et performance n'en seront que plus sûrement pérennisées.



Chapitre 6

LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

A. GÉRER L'INDIVIDUEL DANS L'INTÉRÊT COLLECTIF

1. La dialectique individu / collectivité

L'entreprise – *a fortiori* un groupe industriel et commercial comme le Groupe Altrad, avec sa diversité et sa dimension internationale – donne une idée de ce qu'est un groupe humain au service d'un but commun. S'il faut que chacun adhère à l'entreprise et y investisse ses forces et sa conviction, il est nécessaire qu'il en perçoive les règles du jeu et la finalité. Car l'individu n'est rien sans le groupe et le groupe n'est rien sans l'individu. Comme le souligne un des grands principes de notre philosophie managériale : “La richesse est individuelle, le collectif l'organise.” Même les mutations génétiques à travers lesquelles progressent les espèces vivantes touchent d'abord l'individu avant d'affecter le groupe, l'espèce, par contrecoup. Quant à l'homme, être social chez qui la transmission génétique passe au second plan derrière l'acquisition culturelle, la démarche débute là encore par le geste d'un seul, réagissant personnellement face à un environnement hostile ou étranger, avant que cette invention ponctuelle, transmise par imitation ou apprentissage, puisse alimenter l'appropriation collective développée dans le temps. L'individu innove, et ainsi le progrès humain s'organise contre la nature, l'homme

conquiert son indépendance, sa liberté, avec le risque qui en est la rançon : la responsabilité.

La singularité essentielle de l'être humain ainsi admise, chaque individu n'en demeure pas moins perplexe lorsqu'il lui est demandé de définir en quoi il est unique, comment et pour qui. Sa valeur singulière est certaine en tant que potentiel, mais combien incertaine au contraire la manière dont il la mettra en valeur au service de tous ! C'est là un domaine où nos sociétés – notamment dans les relations psychologiques et sociales – tendent à interférer toujours plus (trop, peut-être), au risque de brider la liberté et la responsabilité individuelles.

L'un des traits essentiels de chaque individu est son intelligence, notamment celle d'optimiser toujours en priorité son espace personnel, son "ensemble autonome" aux dépens des autres. Cet égoïsme fondamental pose dès lors à la collectivité un problème de fond : comment intégrer cet individu, l'*associer* à un projet global sans aussitôt l'*aliéner* ? De fait, face à cet être unique et complexe, toute intervention dans son domaine privé est risquée, pour lui comme pour celui qui transgresse son intimité. C'est là qu'il importe de se montrer humble : "Puisque je ne peux – ni ne veux – gouverner l'individu dans son intégralité, je m'en tiendrai donc à gérer les interactions que j'ai avec lui."

Concrètement, il s'agit de n'établir et n'entretenir de relations avec l'autre qu'en termes contractuels, librement consentis et mutuellement convenus, préservant la liberté de chacune des parties. Alors l'interaction entre valeurs individuelles, entre "parties intéressées", peut s'envisager de manière stable et transparente, comme un échange d'information entre l'individu et le groupe auquel il choisit d'appartenir – mais seulement jusqu'à ce point : la sphère privée et le for intérieur, sources ultimes de la richesse qui s'échange là, demeurent respectés en leur intégrité et leur discrétion. Seule importe la manière dont l'individu adhère et collabore à une œuvre commune ou un dessein collectif ; seule nourrit réellement cet échange l'information utile,

c'est-à-dire pertinente à l'individu et à son environnement. Tout le reste ne serait qu'ingérence douteuse, perte de temps et gaspillage de motivation.

C'est dire la mission qui échoit à la collectivité d'*intéresser* l'individu, de le faire participer et de faire émerger la richesse qui est en lui. Epanouir la valeur de chacun de ses membres, voilà l'utilité du groupe, de la collectivité, utilité qu'il lui faut démontrer au regard de la mission qu'elle remplit et du savoir-faire qu'elle met à la disposition de ses membres et de ses entités. Aussi il importe qu'elle définisse clairement ses objectifs, ses raisons d'être – ce que nous nommons le "fonds" : sans une conscience réfléchie et nettement formulée des raisons de son existence, la question de sa légitimité se posera à nouveau constamment, fondant une survie précaire qui tôt ou tard l'acculera à se dissoudre et disparaître.

Ainsi la collectivité (lire : l'entreprise), sous peine d'échec, ne doit retenir pour l'intégrer à son projet que la participation librement, mutuellement et contractuellement consentie par l'individu (le salarié), se gardant de l'erreur trop répandue de demander son adhésion à un ou plusieurs projets collectifs qui dépassent tout à la fois sa compétence et sa connaissance, voire son approbation et sa motivation à s'engager qui le verrait contraint et entraîné de force vers un but qui lui est étranger. On interroge là encore l'être et non sa liberté ; alors l'aspiration au pouvoir, cachée ou non, que chacun porte en lui, notamment pour se prouver qu'il existe, va à l'encontre même de la préservation de son identité et de son succès.

C'est en ce sens que les relations entre l'individu et la collectivité sont à la fois conflictuelles et coopératives : conflictuelles au nom de la liberté que l'individu veut et se doit de sauvegarder, coopératives au nom des bienfaits qu'il tirera de la pérennité du groupe et de son développement, fruits d'une coopération sincère entre ses membres. Ainsi le collectif – et particulièrement l'entreprise avec ses nombreuses contraintes –, s'il doit garder la maîtrise de son projet, n'est fondé dans sa priorité sur



la dimension individuelle que dans la limite du respect de la liberté inaliénable de chacun, seul fondement possible de son choix d'adhérer ou non, de participer ou non. Aussi l'entreprise doit-elle renoncer – fût-ce, moralement, à contrecœur – à s'engager dans une démarche compassionnelle, laissant cela à d'autres types de structures sociales dont c'est précisément la vocation. Son honneur à elle est de respecter l'individu : "Toucher un peu à sa liberté, c'est déjà l'asservir..." Tant qu'elle respecte son "fonds", l'entreprise est seule maîtresse, face à l'accord ponctuel qui lui est donné par l'individu, d'accepter ou de refuser sa collaboration sur le point évoqué, sans qu'il y ait là motif d'amertume ou de rancune. De même, si la décision est forcément individuelle parce qu'elle implique la responsabilité, sa préparation doit être collective et consensuelle afin qu'elle ait des chances d'être partagée. La pratique d'une délégation authentique préserve la liberté de chacun : "Enrichissez-vous des différences d'autrui."

Une telle approche n'est pas facile à inculquer ni à mettre en œuvre ; cela s'apprend par la pratique, évolue avec la maturité et débouche enfin sur la création d'une nouvelle culture d'entreprise où les DRH (mais non eux seuls) sont totalement impliqués au premier chef.

Comme toute organisation, le Groupe Altrad connaît et entretient une telle évolution de sa culture, avec pour priorités actuelles :

- la nécessité d'un "langage commun" organisé autour d'une comptabilité analytique automatique et d'un système intégré de mesure ;
- le besoin d'un système d'information intégré, clé de la vigilance constante à laquelle nous astreint la mondialisation omniprésente dans notre quotidien ;
- la réactivité pour s'adapter, survivre et se développer ;
- la pratique du "juste à temps" afin de garantir la diminution des coûts inutiles et l'augmentation des valeurs en gestation ;



- la Qualité totale, présente dans tous les esprits, dans tous les secteurs, mais veillant constamment aussi à éviter les excès et les dérapages dans la mise en œuvre ;
- l'harmonie au travers du respect par chacun d'un code d'honneur.

2. Les principes de gestion dans l'intérêt collectif

Des considérations que nous venons d'énoncer peuvent se déduire certains principes de management visant à optimiser ce que nous nommerons la valeur ajoutée collective.

a) La survie de la collectivité

Le rôle du collectif est d'organiser et d'épanouir la richesse potentielle des individus, et n'a d'avenir qu'en fonction de cela. Que la collectivité cesse de remplir ce rôle, qu'elle ne garantisse plus par son fonctionnement le fonds qu'elle est censée préserver, alors elle dépérit et meurt inéluctablement, à moins d'opérer à temps la remise en question qui s'impose. Cette correction salutaire peut se traduire soit par une modification de sa structure, soit, si ce n'est pas possible, par un réexamen du fonds.

Cessons dès lors de voir toute restructuration comme la déplorable conséquence d'une crise dont l'autre est forcément la cause et dont l'issue nous menace, nous. Dans notre démarche, bien au contraire, la crise (du grec *krisis*, décision) est une chance de progrès, car elle permet de remettre en cause fondamentalement des fonctionnements dérivatifs dans un cadre préparé et stable mais réactif. De même la chrysalide (du grec *khrusos*, or) subit une crise pour devenir un insecte adulte – mais quelle merveille alors ! Ephémère, la merveille ? Rien n'est éternel. Ne craignons donc pas le mouvement : le cycliste n'existe que tant qu'il roule – à l'arrêt, ce n'est plus qu'un piéton avec un vélo.

b) La mesure de l'utilité

Trop souvent un dirigeant d'entreprise perd son temps à juger ses collaborateurs. Du point de vue de notre démarche, qu'il voie

juste ou qu'il se trompe ne change rien : l'intimité de l'autre, de toute façon, n'est pas son affaire ! Aussi, plutôt que de juger les individus, qu'il s'interroge donc sur leur utilité pour l'entreprise, qu'il s'agisse d'un collaborateur temporaire ou d'un candidat à l'embauche – dont l'utilité doit s'évaluer par rapport à un projet – ou d'un collaborateur permanent, vis-à-vis de qui il est capital que le DRH veille à bien évaluer l'investissement et sa bonne utilisation à travers la formation continue ou l'évolution de carrière.

c) Le contrôle de gestion

Lorsque du contrôle de la gestion on passe à la gestion des contrôles, tous les actes de gestion se retrouvant ainsi entre les mains du responsable de secteur ou d'usine, le système est dévoyé et mène à une posture immobile de surveillance, loin de la démarche diligente, qui consiste plutôt à créer une dynamique d'entraînement, attentive à équilibrer au mieux la liberté des individus et la cohérence du collectif.

d) Les ressources humaines

Considérer la Direction des ressources humaines comme le fournisseur de l'entreprise en potentiel d'utilité humaine est-ce vraiment une idée si choquante ? Dans une entreprise qui s'interdit toute ingérence dans la vie personnelle de ses collaborateurs afin de garantir en son sein l'intégrité et l'équilibre, le respect de leur dignité est sauf dès lors que ce n'est jamais l'individu que l'on mesure et que l'on juge, mais seulement son utilité par rapport à un objectif ou un projet collectif auxquels il a choisi de se lier. C'est précisément quand la gestion des ressources humaines, tombant dans le compassionnel, intervient sur l'individu, fût-ce pour l'aider à vivre (non sans l'arrière-pensée éventuelle de le manipuler afin, après tout, d'en tirer bénéfice), qu'elle déroge tout à la fois au respect dû à celui-ci et à sa propre utilité par rapport au projet collectif.

Certes, cette approche ne dissipera pas les tendances lourdes qui feront l'avenir :

- un univers industriel et social toujours plus rude envers les faibles et plus menaçant pour la conservation des emplois (les délocalisations) ;
- un environnement changeant qui exige une réactivité maximale face aux clients et aux concurrents ;
- l'ingérence croissante du social et du politique dans le secteur économique, au risque de désorganiser l'esprit d'entreprise.

Alors, soyons réalistes – mais sachons être en même temps optimistes, mettant en œuvre les clés d'un avenir meilleur :

- redonner à l'homme sa dignité et la maîtrise de son destin, tant il est vrai que la liberté ne consiste pas à faire ce que l'on veut, mais à choisir et assumer ses choix ;
- rapprocher l'esprit d'entreprise de celui du compagnonnage, où celui qui signe son travail, son "œuvre", n'en escompte pas seulement un salaire mais aussi de la fierté ;
- assurer l'avenir de l'entreprise, cette communauté à laquelle l'individu appartient et dont dépend son propre avenir.

B. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans l'organisation du Groupe Altrad, la Direction des ressources humaines est rattachée directement à la Présidence et fait partie, avec six autres directions fonctionnelles, de l'état-major du groupe. Ceci correspond à l'orientation stratégique que son responsable est chargé de donner à ce département, selon six dimensions dictées par l'internationalisation et la stratégie de croissance du groupe :

- conseil de la Présidence sur toute la partie sociale,
- expertise dans la mise en place d'une stratégie de groupe encadrée par les législations nationales des pays où il est implanté,
- conseil auprès des opérationnels et des chefs d'entreprise du groupe,

- action en matière de productivité, de restructuration, de compression du personnel et de délocalisation,
- réduction de l'absentéisme et autres coûts cachés,
- audit social.

De l'ensemble de ces besoins découlent pour la DRH du groupe sept missions prioritaires qui valent la peine d'être détaillées.

1. Conseil en matière de croissance externe

Lors de toute reprise d'entreprise, la DRH réalise un diagnostic social, élément crucial, notamment lorsque le rachat implique aussi un redressement. Elle étudie les résultats de l'entreprise, mesure sa performance ou sa contre-performance sociale et analyse son potentiel humain et ses perspectives d'évolution, à travers une analyse interne et externe :

	<i>Eléments étudiés</i>	<i>Informations à collecter et à diagnostiquer</i>
Diagnostic interne	Résultats sociaux	Absentéisme, turn-over, accidents du travail, jours de grève, litiges et réclamations, climat social, etc.
	Résultats économiques	Productivité
	Politiques menées	Recrutement, contrats, conditions de travail, sécurité, rémunération, formation, évaluation et promotions, communication, information et écoute du personnel, œuvres sociales, relations sociales
	Moyens et organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Moyens humains de l'entreprise : effectifs, répartition par emploi, sexe, âge, qualification, etc. – Service Personnel de l'entreprise : organisation du service, effectif, coûts du service du personnel, moyens matériels, etc.

	Audit des méthodes de gestion et de contrôle	Gestion prévisionnelle des effectifs, gestion administrative du personnel, gestion de la paie, de la formation, des relations avec les syndicats, grilles d'indicateurs et outils d'audit social
	Etude des interactions avec les autres services de l'entreprise	Problèmes rencontrés avec la fonction commerciale, la fonction production, etc. Respect des procédures GRH, etc.
Diagnostic externe	Marché de l'emploi dans le pays	– Situation de l'emploi – Niveau des salaires
	Environnement syndical	– Actions et revendications des syndicats
	Cadre général et réglementaire	– Droit du travail, conventions collectives – Avantages consentis aux entreprises pour la formation, le recrutement des jeunes, etc.

Ce double diagnostic de la fonction Personnel, par les forces et faiblesses qu'il met en évidence, influence le verdict final quant à la reprise. Il s'accompagne en outre de recommandations en matière de structure du personnel, de politiques et de méthodes de gestion et de contrôle, plus précisément concernant les restructurations, compressions du personnel et délocalisations, qui sont regroupées au sein d'un plan de redressement formalisé et dont, après adoption, la DRH effectue et/ou surveille la mise en œuvre.

2. La stratégie de ressources humaines

Deux autres missions de la DRH, essentielles à la croissance et la rentabilité futures du Groupe, consistent à affirmer sa

responsabilité sociale et à harmoniser autant que possible les pratiques sociales au sein du Groupe.

En s'internationalisant, le Groupe Altrad s'est engagé dans le multiculturalisme ; sa culture d'origine s'est enrichie, une nouvelle culture est en constante construction. La DRH participe à cette construction et à son appropriation par l'ensemble du personnel, évitant ainsi qu'avec l'ouverture à d'autres pays ou, pour les entreprises entrantes, par la perte de leur identité nationale, le sentiment d'appartenance ne fasse place à une individualisation excessive des rapports entre le salarié et l'entreprise (phénomène que tous les DRH connaissent actuellement), au risque d'assister à un exode des meilleurs éléments.

Il revient dès lors à la Direction des ressources humaines d'affirmer la responsabilité sociale du Groupe, de contribuer à la construction de sa culture et d'attirer et retenir les experts nécessaires à son développement grâce à des plans de carrière attractifs et évolutifs, favorisant la mobilité et la promotion internes possibles du fait de l'implantation internationale du Groupe ; ainsi que la transition d'une gestion classique du personnel à une gestion des personnes (*one to one*).

Quant à sa mission d'harmonisation des pratiques sociales du Groupe face aux divers environnements nationaux (notamment réglementaires) qu'elle côtoie, la DRH l'abordera selon une approche "glocale", c'est-à-dire globale et locale à la fois, définissant une stratégie mondiale que les chefs d'entreprise pourront adapter aux conditions locales. Deux sujets d'harmonisation sont, dans un premier temps, à privilégier :

- la politique de rémunération : harmonisation des augmentations salariales, mise en place d'un système de rémunération variable ;
- une politique de formation professionnelle, définissant les priorités de formation, élaborant les stratégies de recrutement et participant au recrutement, notamment celui des cadres.

A cette fin, et visant une véritable gestion prévisionnelle des besoins du groupe en fonction de ses orientations stratégiques à plus ou moins long terme, la DRH met en œuvre deux projets globaux :

- un répertoire des compétences et des métiers du groupe, comprenant un référentiel des compétences, une analyse des postes et des profils du personnel ;
- des entretiens annuels d'évaluation permettant la détermination participative des objectifs et une évaluation des besoins de formation.

3. L'appui au management interactif et collégial

La DRH joue un rôle important dans la mise en œuvre des principes de management collégial et interactif adoptés par le Groupe Altrad (voir chapitre 2), notamment en élaborant un système de récompenses fondé, conformément aux règles de la DPPO, sur la primauté des résultats et la réalisation des objectifs, mais aussi en aidant à une définition précise des rôles et en favorisant la négociation, à la fois descendante et ascendante, des objectifs et des moyens.

Responsable du management social du Groupe au sens le plus large, la DRH définit et met en œuvre les moyens de sa politique, par exemple pour développer la motivation de chacun à travers un projet d'entreprise et diverses formes de participation et d'expression des salariés (groupes de progrès, cercles de qualité...), ou encore pour assurer la promotion des innovations en matière d'aménagement du temps de travail, de conditions de vie et de travail, etc.

Enfin la DRH a également un devoir de proposition et de contrôle dans la construction du système de procédures sur lequel s'appuie le mode de management de notre groupe, que ces procédures intéressent la DRH conjointement avec d'autres fonctions (comme les procédures – budgétaire et de *reporting* – destinées à stimuler la participation et la responsabilité des directeurs des composantes du Groupe) ou bien qu'elles relèvent

directement de la DRH, comme les deux procédures destinées à optimiser le potentiel humain du Groupe, dont elle est chargée de vérifier la stricte application :

- la procédure de recrutement – par laquelle le chef d'entreprise, lors de la construction budgétaire, recense ses besoins en personnel et estime sa masse salariale, puis soumet à la validation du siège toute nouvelle demande en cours d'exercice – donne lieu systématiquement à l'instruction du volet social du dossier par la DRH, qui émet un avis ;
- la procédure d'intéressement – qui offrira à terme à tous les membres du personnel du Groupe Altrad, en accord avec chaque chef d'entreprise et selon les spécificités de celle-ci, une rémunération associant une part fixe et des éléments variables assis sur la productivité tant commerciale qu'industrielle ou administrative – donne lieu à des propositions concrètes de la DRH sur ce système et les indicateurs de productivité requis.

Enfin il revient à la DRH du groupe de suggérer d'autres voies pour optimiser le potentiel humain du groupe, dont elle analyse le bien-fondé et le contenu en matière de formation professionnelle, de promotion interne, de mobilité internationale, etc.

4. Le respect du droit du travail

En tant que direction fonctionnelle faisant partie de l'état-major du Groupe, il incombe à la DRH de maîtriser la réglementation de chaque pays où le Groupe est implanté ou désireux de s'implanter : à travers une analyse comparative des textes et une veille juridique et sociale, elle permet au Groupe d'harmoniser contrats, systèmes de rémunération, relations sociales, etc. Elle vérifie par ailleurs, à la lumière de cette compétence, le respect des réglementations nationales en matière d'élections sociales, de représentation et d'information des salariés, d'analyse des résultats des négociations au sein de chaque entreprise et leur application.

C'est elle enfin, en tant que responsable de la paix sociale, qui gère les rapports avec les partenaires sociaux (syndicats, représentants ou délégués du personnel : comités d'entreprise,

comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, etc.) avec qui elle dialogue et, le cas échéant, négocie.

5. Marketing et communication internes

Garante de la qualité du climat social et de l'adhésion du personnel aux objectifs du Groupe, il revient à la DRH d'étudier, par le biais d'enquêtes (discussions de groupe, entretiens individuels, observations, sondages) et de collectes d'informations (boîtes de suggestions, boîtes à idées, etc.), les attentes des salariés, leurs motivations et leurs craintes, par entreprise et par type d'emploi, etc.

Elle veille en outre à comparer ses politiques avec celles de ses principaux concurrents et à identifier, y compris dans des secteurs d'activités éloignés, les méthodes qui réussissent le mieux à mobiliser le personnel (*benchmarking* social).

Elle est également responsable de l'image du Groupe auprès de ses salariés et est chargée de la communication interne et de la publication des informations sociales, généralement en collaboration avec la Direction de la communication – autre direction fonctionnelle de l'état-major du Groupe – ou sous son autorité.

6. Le management des connaissances et la e-GRH

Comme il convient au sein d'un groupe majeur, la DRH est chargée de la maîtrise et de l'optimisation des outils informatiques et télématiques pour le développement de systèmes d'information tels que le *e-learning* – l'enseignement télématique à distance – et l'Intranet. Elle étudie également les différentes solutions de e-GRH – notamment celles comportant des logiciels de gestion de notes de frais, de demandes de congés, de RTT (en France), d'informations sur les postes ouverts ou les offres de formation – afin de faciliter et accélérer des tâches fastidieuses et dispendieuses.

Elle veille, en outre, à la création et à l'évolution soutenue d'un Intranet bien pensé, outil de gestion et de communication qui informera les membres du personnel sur l'évolution

de l'entreprise, les postes à pourvoir et les formations offertes, mais les invite aussi à consulter leur dossier professionnel afin de gérer au mieux leur carrière, ou encore intègre, comme c'est parfois le cas, des outils de gestion des connaissances (*knowledge management*) propres à capitaliser le savoir-faire de l'entreprise.

7. La remontée des informations sociales et l'audit social

La DRH est chargée de collecter régulièrement les données sociales des entreprises du groupe par le biais de techniques et d'outils pour le recueil d'informations et la mise en place d'un véritable système d'informations sociales, permettant ainsi le suivi permanent :

- des embauches, promotions et primes (formalisation des embauches et des promotions, respect des procédures, vérification budgétaire) ;
- de la rédaction et centralisation des contrats de travail et de la formalisation des avenants (changement de fonction, mobilité, promotion) ;
- de l'organisation (suivi régulier des organigrammes, rédaction des fiches de poste) ;
- du suivi mensuel des effectifs et d'un bilan social périodique ;
- de la communication mensuelle des éléments de rémunération de l'ensemble des salariés.

La même remontée d'informations sociales sert en outre à la rédaction de questionnaires d'audit. La DRH, chargée de leur administration et de leur traitement statistique, puis de la publication et de la diffusion des résultats sous forme synthétique et commentée, assure ainsi périodiquement :

- un audit de conformité de la fonction d'information interne, vérifiant l'exactitude des informations transmises par les chefs d'entreprise et les opérationnels ;
- un audit des procédures de GRH, s'assurant du respect des procédures de recrutement, d'intéressement, de rémunération, etc., du Groupe ;

- un audit des résultats et performances, basé sur des indicateurs pertinents et précis de comportement (absentéisme, taux de rotation du personnel, etc.), de conflictualité (conflits, grèves, etc.), de sécurité (accidents du travail, maladies professionnelles, etc.) et de fonctionnement économique (productivité du personnel, masse salariale, etc.), dont les formules de calcul sont dûment expliquées aux chefs d'entreprise chargés de fournir ces données ;
- un audit des méthodes de GRH dans chaque entreprise, concernant à la fois la gestion administrative du personnel (existence d'un fichier tenu à jour, système d'accueil des nouvelles recrues, etc.), la gestion de la paie, de la formation et des relations collectives de travail (élection, animation, suivi des organes représentatifs, etc.).
- un audit des méthodes de pilotage stratégique du Groupe Altrad lui-même, vérifiant le respect des règles du management interactif et collégial (DPPO, système de procédures, réunions des directeurs, cellules de progrès permanentes et provisoires, etc.), l'équilibre des relations entre Directeurs (Groupe) et chefs d'entreprise, la juste prise en compte des cellules de progrès dans les décisions des Directeurs (Groupe), etc.

Ce dernier audit notamment, par lequel le Directeur des ressources humaines émet d'initiative un avis critique sur la validité des choix stratégiques, confère à la DRH la dimension et le poids qu'elle mérite dans la mise en œuvre de la stratégie et du management du Groupe.

*

Grâce à ses diverses composantes, la gestion des ressources humaines apparaît donc comme un point d'ancrage essentiel dans la politique managériale du Groupe Altrad.

Chapitre 7

LE CASH MANAGEMENT

La gestion de la trésorerie d'un groupe est généralement confiée à une direction dite du *Cash Management*, à laquelle incombent trois missions classiques :

- le suivi de la situation de trésorerie : prévoir l'évolution des encaissements et décaissements courants ;
- la gestion du solde de trésorerie : combler les déficits de trésorerie au moindre coût et placer les excédents au meilleur rendement avec un degré de risque accepté ;
- la gestion des risques de liquidité, de taux et de change.

Au sein d'un groupe tel que le nôtre, ces missions de trésorerie prennent toutefois une tout autre dimension, la Direction du *Cash Management* étant plus précisément chargée :

- du suivi des positions de trésorerie du groupe et de ses filiales ;
- de la gestion centralisée de la trésorerie, veillant d'une part à équilibrer les comptes des entreprises du Groupe afin d'éviter des frais financiers dus aux imperfections des marchés, et d'autre part à favoriser l'accès du Groupe aux marchés financiers ;
- du calcul et du suivi des indicateurs et ratios d'endettement, de solvabilité, de fonds de roulement et de besoin en fonds de roulement, de dégagement de *cash-flow*, etc.

La Direction du *Cash Management* ne peut toutefois se borner à n'être qu'une direction seulement technique, spécialisée dans

la meilleure gestion possible des flux monétaires et financiers pour le Groupe, mais est également le lieu de convergence de tous les flux :

- en sensibilisant l'ensemble des chefs d'entreprise et responsables du Groupe à "l'effet-trésorerie" induit par toute décision d'investissement et de gestion,
- en améliorant sans cesse les procédures de circulation des informations comptables et financières,
- en conseillant la Présidence du Groupe, voire en la mettant en garde lors de choix stratégiques à fortes implications financières.

Il incombe dès lors également à la Direction du *Cash Management* de contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, notamment pour :

- l'élaboration de ses stratégies financières par des propositions en matière de financement à court, moyen ou long terme, de levée de capitaux, d'optimisation du rendement du portefeuille, etc.,
- le financement des opérations d'acquisition,
- la gestion globale des relations du Groupe avec ses partenaires bancaires, notamment le choix des partenaires, la négociation des conditions, l'intégration des relations informatiques, etc.,
- la protection des actifs par des contrôles *a posteriori* (états de rapprochement bancaire) et *a priori* (principalement sur les pouvoirs bancaires).

Enfin, l'emprise internationale du Groupe Altrad impose à la Direction du *Cash Management* de prendre en compte les flux financiers en diverses monnaies et de gérer le risque de change, c'est-à-dire :

- la prévision des flux de fonds à décaisser ou encaisser par les entreprises du Groupe ;
- la gestion de ces flux et liquidités, y compris les créances-export à récupérer ;
- l'organisation des services de trésorerie en devises et la mise en place éventuelle d'organes spécialisés : centre de coordination,

pool de trésorerie ou organisme de *netting* (permettant la compensation bilatérale ou multilatérale entre des encaissements et décaissements dans une même devise).

Comme on le voit, c'est une large palette de missions qui se trouve ainsi placée entre les mains de la Direction du *Cash Management*, qui y a répondu par un certain nombre de mesures concrètes ainsi que par des recommandations principalement dans cinq domaines : le Besoin en fonds de roulement (BFR), les investissements, le prévisionnel de trésorerie et le *reporting*, la gestion centralisée de trésorerie et la protection des actifs.

A. LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Issue du management collégial et interactif du Groupe Altrad, la procédure BFR appelle chaque entreprise à estimer précisément les trois composantes de son Besoin en fonds de roulement : poste clients, solde fournisseurs et niveau de stocks. Dans ce cadre général, chaque société suit toutefois sa propre procédure, adaptée aux usages locaux – notamment allemands et italiens – en matière de paiement.

1. *Le poste Clients*

La procédure définit d'une part le délai et l'encours maximum, d'autre part les modalités de relance.

- En matière de délai et d'encours, la procédure fixe les plafonds au-delà desquels le chef d'entreprise doit obtenir l'accord de la Direction commerciale Groupe dans le but de minimiser le risque financier pour le Groupe. Afin d'éviter que ce plafond ne soit systématiquement appliqué, la procédure est complétée par un objectif individuel (assorti ou non d'une rémunération, selon les chefs d'entreprise) ; en effet, si le délai maximum pour un chef d'entreprise est, par exemple, de 60 jours fin de mois le 10 et que, dans 90 % des cas, celui-ci applique ce délai maximum, le délai moyen calculé sera supérieur à 90 jours.

- En matière de relance des clients, la procédure fixe les règles appliquées en cas de non-paiement : première relance, deuxième relance, mise au contentieux, blocage des comptes clients en retard, etc. Chaque entreprise communique mensuellement à la Direction du *Cash Management* un état détaillé des clients en retard ainsi qu'un document de synthèse permettant de vérifier à la fois le suivi de la relance, les délais accordés aux clients et le plafond d'encours autorisé par le chef d'entreprise. En cas de dérapage constaté, la Direction commerciale Groupe et/ou la Direction du *Cash Management* peuvent demander la justification du dépassement, voire le blocage définitif du compte client.

Malgré la politique d'harmonisation engagée par le groupe, certaines entreprises conservent un régime particulier eu égard aux spécificités locales – Altrad Italia, par exemple, est autonome en ce qui concerne ses clients dans le cadre d'un objectif fixé à 95 jours –, moyennant un contrôle mensuel par la Direction du *Cash Management* des perspectives de réalisation de l'objectif et des délais accordés.

Par ailleurs, la création de l'entité de crédit Altrad Financement, qui propose des crédits (à partir de 4 mois et jusqu'à 5 ans) à la demande des commerciaux et des clients, est bien sûr un élément positif dans la gestion du poste Clients.

2. Le poste Fournisseurs

Pour éviter les décaissements anticipés, les fournisseurs sont en principe réglés à 90 jours, le 10 du mois, sauf exceptions d'ordre administratif ou commercial, notamment :

- les factures d'électricité, de gaz et de téléphone ;
- les factures de dépannage, réparations, etc., d'un montant inférieur à un certain seuil (propre à chaque entreprise) pour les sociétés qui règlent elles-mêmes leurs fournisseurs ;
- les factures émanant de fournisseurs également clients du groupe (on applique alors l'échéance la plus favorable pour le groupe selon les chiffres d'affaires respectifs).

Cette procédure s'applique en tous pays, sauf ceux où la pratique locale diffère trop fortement ; la Direction du *Cash Management* se borne alors à fixer un objectif par entreprise et à contrôler périodiquement le respect des échéances de paiement.

3. Le niveau de Stocks

Chaque chef d'entreprise du Groupe Altrad s'engage fermement sur un objectif quadrimestriel, qui n'est toutefois pas toujours atteint. La Direction du *Cash Management* joue donc un rôle d'autant plus primordial dans l'optimisation de la gestion des stocks par l'application d'une procédure séquentielle en cinq étapes qui implique tous les départements des entreprises (commercial, production, industriel, bureau d'étude, achat, comptabilité) :

- 1^{re} étape : création d'un fichier stocks destiné à calculer la rotation des stocks par articles.
- 2^e étape (simultanément avec la première) : fiabilisation du stock informatique.
- 3^e étape : analyse de la rotation des stocks article par article, identifiant les stocks dormants à éliminer, les stocks à rotation lente à réduire, les lots d'approvisionnement à redéfinir et questionnant les entreprises ou départements concernés par des anomalies – par exemple, des commandes pour trois mois de consommation de tel article ou le maintien en stock de telle référence périmée.
- 4^e étape : adaptation de la stratégie commerciale, notamment en matière de délai de livraison, la Direction du *Cash Management* veillant à ce que chaque société définisse par famille de produits un délai de livraison acceptable pour ses clients et conforme à la règle des 20/80 ; le stock minimal est estimé pour chaque référence importante ou par familles de produits, en cherchant pour les produits les plus vendus à minimiser le risque de rupture et à assurer des délais de livraison normaux aux clients, mais réduisant les niveaux

de stocks pour les produits “froids” (à rotation plus lente) non sans informer le réseau commercial que les délais de livraison risquent alors d’en être allongés. Cette redéfinition des niveaux de stocks influant sur les différentes fonctions de la chaîne de valeur, des répercussions affecteront l’estimation des lots d’approvisionnement, les stocks tampons et les ordres de fabrication au niveau de la production.

- 5^e étape : gestion des approvisionnements selon le programme d’optimisation des références nécessaires à la fabrication des produits, initié depuis plusieurs années par le Groupe Altrad et dont l’efficacité est un autre facteur important de diminution des stocks et donc de BFR.

4. *Nouvelles approches*

La Direction du *Cash Management* est constamment à la recherche de nouveaux moyens de réduire le BFR. A titre d’exemple, voici cinq propositions récentes actuellement traitées lors des réunions directoriales, en cours d’analyse ou de mise en œuvre :

- révision, en cas d’échec patent en fin d’année, du régime dérogatoire dont bénéficient actuellement certaines entreprises eu égard aux habitudes de leurs clients, voire alignement sur une application stricte des procédures générales ;
- intéressement des acteurs concernés au respect de ces procédures à travers un système de rémunération basé sur les postes du BFR (et non, comme c’est plus généralement le cas, sur la rentabilité), d’où la participation de la Direction du *Cash Management* à une analyse exhaustive des modes de rémunération variable, notamment envers les membres du personnel dont le travail influe sur les postes du BFR ;
- intéressement (direct ou indirect) des commerciaux à la conclusion de dossiers de crédits, au profit de la rentabilité globale du Groupe ;
- création, après une étude de faisabilité juridique poussée, d’une centrale de facturation et d’encaissements pour l’ensemble des sociétés françaises ;

- création, en collaboration avec la Direction Achats et *Sourcing* et selon la même approche, d'une centrale d'achat permettant de négocier des conditions plus avantageuses en termes de prix et de conditions de paiement.

B. PROCÉDURES D'INVESTISSEMENT, DE PRÉVISIONNEL DE TRÉSORERIE ET DE *REPORTING*

Selon la procédure d'investissement du Groupe Altrad, chaque chef d'entreprise négocie son budget d'investissement avec la Direction générale lors de l'établissement des budgets d'exploitation prévisionnels, définissant ses besoins d'investissement et de financement (machines, bâtiments, terrains, etc.). En cas d'acceptation, les investissements pourront être engagés en cours d'exercice après établissement par le responsable d'entreprise, pour chaque projet, d'une fiche de demande d'investissement, document argumentaire sur la base duquel la Direction générale du groupe autorisera formellement l'investissement (à moins qu'elle ne le refuse ou ne l'ajourne jusqu'à l'exercice suivant), avisant le responsable d'entreprise de son verdict par le retour de la fiche de demande. En cas d'acceptation, la fiche est transmise au service Achats de l'entreprise.

La Direction du *Cash Management* est partie prenante à chaque stade de cette procédure : elle apporte ses conseils pour le montage financier, participe au choix du meilleur moment pour engager les dépenses, vérifie le respect des procédures d'investissement et de BFR, tient le prévisionnel de trésorerie, etc.

Sur la base des objectifs d'encaissement des clients, de paiement des fournisseurs, de gestion des stocks et d'investissement, négociés chaque année dans le cadre des budgets d'exploitation prévisionnels, la Direction du *Cash Management* établit pour chaque société un plan prévisionnel de trésorerie, annuel et mensuel, ainsi que les plans consolidés correspondants pour le groupe, et



les révise mensuellement en fonction des investissements, des achats et des ventes signalés par les entreprises, vérifiant ainsi la performance de chaque société en termes de paiement des fournisseurs et d'encaissement des comptes clients.

Cette mission de contrôle s'inscrit dans la procédure de *reporting* du Groupe Altrad. Le *reporting* de trésorerie suppose, comme tous les autres (*reporting* commercial, contrôle budgétaire, *reporting* comptable, etc.), la bonne transmission des informations par un rapport établi selon la forme et les contenus définis par l'état-major du Groupe.

C. LA GESTION DE TRÉSORERIE CENTRALISÉE

Si la gestion centralisée et le contrôle de la trésorerie sont, à l'heure actuelle, encore distincts selon que les activités ont lieu en France ou à l'étranger, le Groupe Altrad a confié à la Direction du *Cash Management* la mission d'étudier une harmonisation de la gestion de trésorerie afin de résorber cette dichotomie. Notre management privilégiant la souplesse plutôt que le dogme, on ne saurait exclure pour autant que la Direction du *Cash Management*, après analyse, préconise plutôt un système mixte, centralisé pour certaines opérations, tandis que d'autres, vu l'implantation mondiale de notre Groupe, seraient régionalisées ou décentralisées, par exemple avec un centre régional et des banques spécifiques pour chaque bloc (Asie, Europe centrale, etc.).

L'une des premières tâches de la Direction du *Cash Management* est ici de recenser pour chaque pays et bloc régional les offres de services et de conditions de divers organismes bancaires, d'établir une présélection et d'obtenir des informations plus complètes, menant aux négociations proprement dites qui définiront *in fine* les partenaires bancaires du Groupe.

Cette analyse et la mise en place du nouveau système de gestion de trésorerie internationale se feront toutefois en partant de l'existant, c'est-à-dire de l'actuelle distinction entre France et étranger.



1. En France

Ne pratiquant pas le *cash pooling*, le Groupe Altrad a opté, pour la France uniquement et vis-à-vis de chaque banque, pour un système d'échelle fusionnée d'intérêts : la holding obtient chaque mois une échelle fusionnée de tous les comptes bancaires de l'ensemble du groupe, ainsi qu'une échelle individuelle d'intérêts pour chaque société permettant de ventiler entre elles la facturation des intérêts. L'économie d'intérêts correspondant à la différence entre le montant d'intérêts fusionné et la somme des échelles individuelles demeure dans la holding. Dans une optique d'harmonisation et de simplification de la gestion de trésorerie quotidienne, nous mettons progressivement en place un *cash pooling* national destiné à remplacer à terme les échelles fusionnées d'intérêts.

Par ailleurs, la Direction du *Cash Management* a recommandé des mesures pour :

- réduire plus avant les frais financiers, en diminuant le nombre de partenaires bancaires et en généralisant la pratique de forfaits ;
- améliorer la sécurité des transferts, actuellement émis par télécopie, par la mise en place d'un nouveau logiciel bancaire et de trésorerie permettant des virements électroniques validés soit par fax, soit par carte magnétique.

2. A l'étranger

Récemment encore, les sociétés à l'étranger étaient financées *via* les comptes courants, sans *cash pooling* ni échelle fusionnée d'intérêts. Le suivi de la trésorerie se faisait par l'intermédiaire d'un *reporting* mensuel dont une synthèse était adressée sans délai à la Présidence du groupe. La Direction du *Cash Management* décidait alors tous les mois, en fonction de l'état des comptes de chaque société et en concertation avec son responsable financier, de remonter les excédents ou d'alimenter la filiale en compte courant.

Tout en étudiant actuellement, dans le cadre de l'harmonisation des systèmes de trésorerie, diverses solutions qui permettraient des remontées de fonds plus fréquentes, voire quotidiennes, la Direction du *Cash Management* met en place progressivement un plan d'optimisation de la trésorerie à l'étranger pour l'ensemble des entreprises du Groupe, à travers :

- le regroupement des partenaires bancaires et la renégociation des conditions bancaires, notamment l'ouverture de comptes à la Fortis Bank pour toutes les sociétés européennes, selon des conditions unifiées à négocier (dont l'exonération des frais pour les virements intragroupe en zone euro) ;
- la mise en place dans ce cadre d'un réel *cash pooling*, nivelant quotidiennement les positions bancaires sur le compte de la Fortis Bank dans un premier temps, puis *via* un partenariat entre nos banques françaises et étrangères et l'ensemble de nos partenaires bancaires ;
- la gestion quotidienne du solde à la Fortis Bank, attribué à la holding en France et reprenant l'ensemble des remontées de fonds des filiales européennes ;
- la mise en place d'une remontée d'informations pour tous les comptes bancaires, sans exception, sur le modèle MT940¹, format permettant de consulter les informations sur un compte étranger *via* le réseau interbancaire SWIFT (*Society for Worldwide Interbanking and Financial Telecommunication*).

1. Les normes MT101 et MT940 sont des formats standardisés reprenant toutes les données des paiements domestiques et internationaux. La plupart des banques, connectées au réseau SWIFT, sont donc en mesure de traiter les paiements transmis dans ce format, dont l'utilisation demande un programme capable de le convertir pour permettre la lecture du relevé de compte, fonction disponible sur la plupart des logiciels créanciers/débiteurs.

D. PLANIFICATION DU *CASH MANAGEMENT*

Un plan reprend les missions et tâches de la Direction du *Cash Management* en précisant les autres directions avec lesquelles elle doit collaborer ainsi que les délais de mise en œuvre et la périodicité des contrôles à effectuer, dont la Présidence du Groupe attend d'être informée spontanément et régulièrement. Par exemple :

	<i>Mesure</i>	<i>En collaboration avec</i>	<i>Mise en œuvre</i>	<i>Contrôle des résultats</i>
Plan d'actions sur le poste Clients	Généralisation de la prime d'objectifs individuels accordés aux chefs d'entreprise sur les délais de paiement et sur les stocks	– DRH – Dir. com. (Groupe) – Présidence du groupe	Finalisation au tout début du prochain exercice	Mensuel
Plan d'actions sur le poste Fournisseurs	Contrôle des paiements anticipés	– Chefs d'entreprise	Immédiate	Mensuel
Plan d'actions sur les stocks	Analyse des stocks des références nécessaires à la fabrication	– Dir. des achats et du <i>sourcing</i>	Immédiate	Mensuel
Plan des autres mesures pour diminuer le BFR	Intéressement des commerciaux pour les dossiers de crédit Altrad Financement	– Dir. com. (Groupe) – DRH	Immédiate même si progressive	Analyse mensuelle (progressions, parts, résultats) des crédits Altrad Financement

Id.	Création d'une centrale de facturation	– Dir. comptable – Serv. juridique	Analyse de faisabilité avant la fin de l'exercice 2005-2006, mise en place avant fin 2008	
Id.	Création d'une centrale d'achat et de paiement	– Dir. des achats et du <i>sourcing</i> – Dir. comptable – Serv. juridique	Analyse de faisabilité au plus vite, mise en place avant fin 2008	
Plan de gestion de trésorerie centralisée	Généralisation des forfaits (frais bancaires et frais financiers)		Avant la fin de l'exercice	
Plan d'actions pour la protection des actifs	Contrôles <i>a priori</i>	– Dir. financière – Présidence du groupe	Immédiate	

Chapitre 8

LE CONTRÔLE DE GESTION D'UN GROUPE

Le contrôle de gestion, souvent perçu comme quasi synonyme du contrôle budgétaire – c'est-à-dire le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie pour réaliser les objectifs de l'organisation –, comporte à notre sens des aspects bien plus vastes. Agissant à la fois sur le plan des constatations et sur celui des prévisions, gérant des données tant comptables que financières, techniques et commerciales et chargé de la production de tableaux de bord et de synthèses chiffrées, commentées et assorties de conseils et de recommandations, il permet :

- de maîtriser la conduite des entreprises en prévoyant les événements et en s'adaptant aux évolutions,
- de définir les objectifs et les ressources nécessaires pour les atteindre,
- de comparer les performances avec les objectifs fixés, puis de corriger les objectifs et d'ajuster les moyens.

Enfin, le développement singulier du Groupe Altrad, fondé sur une croissance tant interne qu'externe, nous amène à distinguer, comme le préconise la littérature américaine sur le sujet, le contrôle de gestion opérationnel et le contrôle stratégique.

A. LE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

Le contrôle opérationnel, dont le rôle primordial est d'optimiser la rentabilité des entreprises du Groupe, consiste à agréger, analyser et interpréter les performances prévues et réalisées, puis à en informer la direction de l'entreprise et celle du Groupe afin qu'elles puissent adopter les mesures correctives appropriées ou tirer le meilleur parti d'une évolution favorable. Ainsi le contrôle opérationnel concerne l'ensemble de la hiérarchie des sociétés et du Groupe dans toutes leurs décisions porteuses d'effets à court terme.

Dans ce cadre, il revient donc à la Direction du contrôle de gestion du Groupe de :

- mettre en place un système d'information de gestion basé sur les indicateurs de gestion les plus pertinents ;
- organiser la collecte des informations qui alimenteront une nouvelle base de données, sous une forme automatisée (à mettre au point en collaboration avec les services informatiques du Groupe) qui n'alourdisse pas le travail administratif, et les fiabiliser, notamment en conseillant les chefs d'entreprise et les responsables opérationnels sur les méthodes de prévision et le calcul des indicateurs de gestion et de performance ;
- mettre au point des procédures veillant à rendre les informations disponibles en temps voulu et selon des méthodes cohérentes et homogènes à l'échelle du Groupe ;
- créer et valider les tableaux de bord appropriés pour exploiter la banque d'informations, puis en contrôler les informations et en assurer le suivi selon une périodicité définie ;
- prévoir ou aider à formuler les besoins des sociétés en moyens humains, financiers et techniques pour réaliser les objectifs fixés, élaborer les prévisions de budget avec les chefs d'entreprise et s'assurer de la compatibilité des différents budgets ;
- analyser les écarts entre réalisations et objectifs afin de détecter les anomalies ;

- ajuster les prévisions en fonction des écarts constatés et revoir en conséquence les différents plans et budgets ;
- assurer le *reporting*, c'est-à-dire la remontée des informations et des analyses vers la Direction générale du Groupe, les chefs d'entreprise et les responsables opérationnels concernés ;
- conseiller les chefs d'entreprise, recommander des solutions d'amélioration après les avoir étudiées financièrement et avoir établi leur budget ;
- assurer le suivi des mesures correctives, vérifier leur mise en œuvre et contrôler leurs résultats ;
- proposer des procédures de récompense ou de sanction des écarts (positifs ou négatifs) entre les réalisations et les objectifs.

B. LE CONTRÔLE STRATÉGIQUE

Dans un Groupe tel que le nôtre, qui maîtrise son développement au niveau opérationnel, le contrôle stratégique, qui intéresse la Direction générale du Groupe et les chefs d'entreprise dans leurs choix porteurs d'effets à moyen et long terme, est une dimension essentielle, car c'est à cette échelle que se posent les fondations de l'avenir du Groupe ; le contrôle opérationnel optimisant quant à lui l'élévation, étage par étage. Mais cette notion ambitieuse comporte aussi un corollaire plus grave – à savoir que toute erreur d'ordre stratégique sera de même plus lourde de conséquences et plus longue et difficile à réparer.

C'est sur ce second plan que se déploient les autres missions de la Direction du contrôle de gestion du Groupe :

- au-delà du *reporting* opérationnel, informer la Direction générale de l'évolution des résultats obtenus par rapport aux prévisions ;
- transmettre à la Direction générale toutes informations pertinentes sur les évolutions commerciales, concurrentielles, technologiques, macro-économiques, etc. ;



- orienter, en s'appuyant sur des prévisions et des informations chiffrées et qualitatives, les objectifs stratégiques du Groupe et de toutes ses composantes ;
- se projeter dans l'avenir, mener des études économiques, étudier pour ou avec les chefs d'entreprise des choix d'investissement, selon les moyens de financement, la trésorerie et des critères d'appréciation financière tels que le taux interne de rentabilité, le délai de récupération du capital investi, la valeur actuelle nette, etc. ;
- en cas de décision d'investissement, contrôler la validité des prévisions et des estimations financières tout au long de la période prise en compte lors du choix (TRI, VAN, etc.) ;
- en cas de reprise d'entreprise, contrôler l'exécution du plan de restructuration, suivre les coûts afin de les maîtriser et vérifier la réalisation des objectifs de rentabilité et de croissance tout au long du redémarrage.



C. L'ORGANISATION DES CONTRÔLES



La réalisation de ces différentes missions se fait dans le cadre de la configuration organisationnelle du Groupe, c'est-à-dire à la fois :

- entreprise par entreprise, auprès des chefs d'entreprise ;
- par pôles d'activité (échafaudages, bétonnières, brouettes, location, collectivités) ;
- par secteur d'activité (commerce, production), auprès du chef d'entreprise et/ou des directeurs commerciaux et de production² :
 - pour les entités commerciales, le contrôle de gestion participe à l'élaboration des tarifs et des marges, à l'analyse

2. Certaines entreprises du Groupe ont leur propre responsable chargé du contrôle de gestion industrielle (analyse des prix de revient et des coûts de production, inventaire des flux matériels et stocks, opérations d'amélioration du rendement et de la productivité) ou du contrôle de gestion commerciale



de la rentabilité par produit, par marché, par zone ainsi qu'au contrôle des coûts de distribution,

- pour les sites de production, le contrôle de gestion participe au *process* de production et intervient en tant que conseil dans les décisions d'investissement, fiabilise et analyse les coûts de revient, valorise les stocks de matières premières, d'encours et de produits finis ;
- pour chacune des directions transversales du Groupe ;
- pour chacune des cellules de progrès (dont la Direction du contrôle de gestion a été d'emblée chargée de veiller au bon fonctionnement : contrôle de la périodicité des réunions, des procédures de dialogue, de concertation et d'adoption des décisions, maîtrise de la transmission des synthèses et des procès-verbaux, etc.), ceci de manière à nourrir la réflexion collective en harmonisant modes de collecte, indicateurs et formules de calcul, conformément au rôle même de ces cellules – améliorer la productivité du Groupe par des échanges fondés sur la comparaison des savoir-faire et des performances d'entreprises exerçant une activité similaire.

Enfin, la Direction de contrôle de gestion étudie régulièrement la mise en place de nouveaux systèmes de contrôle, comme il en existe dans de nombreuses entreprises : contrôle des délais de livraison (entre entreprises et aux clients), de la qualité, de la sécurité, de la dimension écologique, de la gestion sociale, etc.

La mise en place de l'ensemble de ces dispositions réclame, autour du contrôle de gestion du Groupe, le soutien et la collaboration active de toutes ses entités : chefs d'entreprise, services comptables,

(élaboration des tarifs et des marges, analyse de la rentabilité par produit, par marché et par zone, contrôle des coûts de distribution et, en collaboration avec le directeur commercial, prévision des ventes et définition des objectifs commerciaux). Ces responsables sont donc placés sous la double autorité du chef de l'entreprise et de la Direction du contrôle de gestion du Groupe Altrad, dépendant hiérarchiquement du premier et fonctionnellement du second.



directeurs commerciaux et directeurs techniques, responsables des cellules de progrès, mais aussi services informatiques.

La Direction du contrôle de gestion sollicite dès lors chaque entreprise pour recenser les indicateurs de gestion puis, au cours de séances de travail avec les services clés de chaque entité, leur expliquer les missions, les objectifs, les avantages et les procédures du contrôle de gestion. Dans le même temps, elle cherche avec l'aide des services informatiques des solutions pour automatiser les informations.

La date butoir de fin 2006, fixée pour stimuler tous les acteurs de ce projet d'ensemble, marqua ainsi la mise en tension de la Direction du contrôle de gestion et l'aurore d'un nouveau pilotage du Groupe Altrad.



Chapitre 9 LA STRATÉGIE DE QUALITÉ

La qualité est au cœur des préoccupations du Groupe Altrad depuis l'aube de son existence. Dans mon ouvrage *Stratège de groupe* (1989), je consacrais un chapitre entier, sous le titre explicite “La qualité pour réussir”, à ma conception de la qualité, fidèle aux théoriciens contemporains qui y voyaient un facteur clé de la compétitivité. Comme les fondateurs du *Total Quality Management*, Edwards Deming et Joseph Juran, et l'inventeur des cercles de qualité, le Japonais Kauro Ishikawa, je cherchais alors déjà comment concilier les trois facteurs de la productivité de l'entreprise : la bonne organisation de l'entreprise, la motivation au travail du personnel et la qualité des produits.

Ce n'est donc pas un hasard si, partant des Comités de qualité créés à l'époque, nous avons évolué vers une organisation matricielle centrée sur des cellules de progrès, en partie inspirées du concept japonais de *kaizen*, qu'on peut définir comme la recherche d'un processus d'amélioration continue, dont elles se distinguent toutefois en ce que notre management de la qualité totale concerne toutes les fonctions, toutes les activités et toutes les entreprises du Groupe, et non pas seulement le processus de production et l'innovation technologique, et vise dès lors à obtenir la participation de tous les salariés du Groupe.

Or, comme l'ont noté nombre de chercheurs, les entreprises qui mènent une démarche qualitative rencontrent généralement

deux écueils majeurs : la difficulté pour les équipes chargées de la qualité d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux, comme le stipulent les principes de la qualité et de l'excellence, et l'adaptation des principes universels de la qualité à chaque contexte socioculturel. Le Groupe Altrad, réparti entre plusieurs pays aux cultures nationales fortes et composé de nombreuses entreprises dont la plupart avaient déjà leur propre culture de la qualité avant de se joindre au Groupe, n'a pas échappé à ces deux soucis, et y a répondu en développant une double démarche, à la fois horizontale et verticale :

- au sein de chaque entité du Groupe, un comité qualité assure la diffusion verticale de l'esprit de qualité à travers la hiérarchie,
- à l'échelle du Groupe entier, une cellule de progrès inter-entreprises agit comme courroie de transmission pour les valeurs et les savoir-faire, et, en réduisant les écarts culturels et les divergences de perception, favorise l'émergence d'une culture globale et solidaire de la qualité face à des problèmes affrontés en commun.

Le concept de chaîne de valeur, adopté notamment pour réorganiser notre Groupe, nous a conduits également à nous intéresser aux techniques du *reengineering*, envisagé en 1993 par le consultant américain M. Hammer et qu'on peut définir comme une démarche pragmatique de reconstruction de l'entreprise et de réinvention de la chaîne de valeur, visant à améliorer les conditions de performance en termes de coûts, de qualité, de service, de rapidité, etc. Cette démarche concerne bien entendu toutes les fonctions, tâches et postes, tant au niveau du siège et des entreprises filiales que dans les rapports entre toutes les entités en divers domaines : industriel, technologique, commercial, financier, humain, culturel, etc.

Moins stratégique et plus pragmatique que le *kaizen*, le *reengineering* favorise la rapidité dans les remises en cause et dans les résultats, d'où parfois une certaine brutalité ; aussi Hammer, insistant sur le facteur de "rupture", recommande-t-il de renoncer à toute procédure inadaptée à l'environnement de l'entreprise,

notamment au nom de la primauté du client. Dans le cadre de notre approche du management, cet effet de brutalité est toutefois corrigé par l'implication du plus grand nombre de participants dans la refonte des entreprises et du Groupe à travers les cellules de progrès et les réunions directoriales.

Le *reengineering* n'est pas une démarche d'amélioration mais une démarche de rupture, aux objectifs souvent très ambitieux : réduire de 25 % les coûts d'approvisionnement, diviser par deux les coûts logistiques, etc., objectifs inaccessibles par de simples améliorations. Intégrée à notre gestion en réseau, cette logique peut se traduire par des transferts d'activités au sein du Groupe – des entreprises les moins créatrices de valeur vers les plus compétitives –, voire à l'extérieur, par des délocalisations, des changements de fournisseurs et de partenaires, etc. Le *reengineering* d'un Groupe autorise toutefois certains changements radicaux sans remise en question du périmètre du Groupe ni donc des emplois : la reconstruction s'intéresse alors à des ressources (humaines, financières, logistiques, technologiques, commerciales, etc.) dispersées structurellement ou spatialement, les traitant *comme si* elles étaient centralisées ; une fois les décisions prises et les *process* définis au niveau central, leur application est répartie entre les différentes entités pour atteindre les résultats escomptés. C'est la "rupture tranquille" : pas de licenciements massifs, mais seulement une redistribution des activités dans un esprit de performance et de qualité totale.

A. STRATÉGIE GLOBALE, "GLOCALE" OU LOCALE ?

Au sein du Groupe Altrad, l'objectif de la qualité totale est de proposer constamment, grâce à la mise en tension continue de toutes les activités du Groupe, des produits et des services adaptés aux attentes évolutives des clients – c'est-à-dire aussi bien les acheteurs-revendeurs que les consommateurs ultimes et les prescripteurs. Or ces attentes et cette perception de la qualité

différent plus ou moins d'un pays ou d'un circuit de distribution à un autre, d'où le besoin pour la Direction Qualité ou la Direction Marketing de les étudier au préalable, prenant en compte l'image des marques concurrentes, les attributs déterminants dans le choix des clients, les normes officielles du pays considéré, etc. Ainsi, produit par produit, et selon l'importance de ces variations, le Groupe adopte tantôt :

- une stratégie globale, proposant sur tous ses marchés un produit de qualité identique,
- une stratégie "glocale", adaptant le produit aux attentes spécifiques de chaque marché, souvent par des modifications mineures mais prégnantes aux yeux d'une clientèle, et apportées si possible au stade de la finition : ajout d'une marche arrière sur une bétonnière destinée à la clientèle allemande, autre couleur de carrosserie, mention d'une marque nationale (conjointement ou non avec la marque Altrad) et de la norme nationale, etc.,
- une stratégie locale, dans les cas extrêmes où une perception locale très spécifique de la qualité recommande de renoncer à toute standardisation – ce qui n'exclut pas d'impliquer le reste du groupe ou de son réseau externe au niveau de certains composants.

Le management de qualité totale, comme cette troisième option le souligne, vise en effet, tout en répondant aux attentes du client, à optimiser les coûts du producteur (notamment à travers des économies d'échelle), accroissant sa compétitivité et/ou sa rentabilité, d'où tantôt :

- une standardisation partielle si, malgré des attentes différentes de la part des cibles visées, il demeure possible de compartimenter la production entre plusieurs entités du Groupe ou de son réseau, à la fois optimisant la répartition des tâches – de l'approvisionnement en matières premières jusqu'au conditionnement du produit – et mettant en œuvre une stratégie de "*juste à temps*" pour tendre les flux et réduire les stocks d'encours et de produits finis tout en évitant des ruptures de stock qui, par des délais de livraison allongés ou

des retards de livraison, nuiraient à la satisfaction des clients intermédiaires et finals ;

- une standardisation totale, lorsque les attentes des clients sont relativement universelles, le groupe prenant alors pour référence le niveau de qualité du plus exigeant des marchés ciblés, voire un niveau encore supérieur si le Groupe souhaite, face à ses concurrents sur ce marché de référence, positionner son produit comme “haut de gamme” – ce qui sera alors le cas *a fortiori* sur des marchés moins exigeants, justifiant éventuellement une politique de prix d’écémage et aboutissant ainsi, dans les faits, à un marketing “glocal” à travers cette différenciation selon les prix.

On voit ici comment la politique de qualité fait partie intégrante de la stratégie à long terme du Groupe Altrad, souvent à la source même d’une réflexion qui se traduira, loin en aval, par de nouvelles stratégies de production, de marketing, d’achats, d’approvisionnements, etc., à mesure que l’orientation initiale se diffuse dans l’ensemble du Groupe en impliquant tout son personnel, voire en influençant le comportement des partenaires externes du réseau.

C’est dans cet esprit que nous avons choisi d’élargir la notion de “client” aux relations internes (entre entreprises du groupe) et externes (pour celles de notre réseau), comme les prix de cession internes en sont l’illustration comptable. Nous avons en outre, au-delà des audits externes périodiques, développé des procédures d’autocontrôle, dont il s’est avéré qu’elles contribuent mieux encore à la réussite de nos ambitions en matière de qualité totale.

B. LA QUALITÉ DANS LES ENTREPRISES DU GROUPE

Notre management de la qualité totale a pénétré toutes les entités du Groupe Altrad, les directions fonctionnelles comme les entreprises filiales, qu’elles œuvrent dans la production, le commerce ou encore les achats, les approvisionnements ou la logistique.



Pour un chef d'entreprise, la qualité se vit comme un engagement personnel, total et constant, une manière de concevoir durablement son propre travail et ses relations avec les clients ainsi qu'un cercle vertueux où il est appelé à entraîner l'ensemble de ses collaborateurs directs et de son personnel. Aussi, afin de veiller à une pleine adhésion des chefs d'entreprise à ce qui est à la fois un esprit et un corpus de règles et de procédures précises et impératives, c'est à l'un d'eux que fut confiée la rédaction d'une fiche de sensibilisation validée et diffusée par la Direction générale du groupe, où sont exposées, côte à côte avec certains principes du *kaizen* et du *reengineering*, dûment adaptés au contexte multiculturel de notre Groupe, les deux valeurs fondamentales d'une démarche de qualité totale :

- le respect du "client" (externe ou interne) par l'étude de ses attentes et la prise en compte de ses insatisfactions éventuelles, et une confiance mutuelle souvent formalisée à travers des contrats d'assurance-qualité,
- l'échange d'informations entre toutes les entités du Groupe (et leurs clients) mais aussi entre tous les acteurs du réseau engagés dans la chaîne de valeur.

Notre gestion en réseau repose, en effet, sur la qualité de tous les maillons de la chaîne, sachant que l'élément le plus faible tire vers le bas la qualité de l'ensemble. Ainsi le niveau de qualité d'une bétonnière dont la cuve provient d'une usine, le moteur d'une autre et le montage d'une troisième, ne peut se satisfaire d'un simple contrôle de qualité à l'issue du montage final mais réclame le respect scrupuleux des règles de conformité par tous les acteurs du réseau, grâce à l'interaction harmonieuse du service qualité mis en place au sein de chaque entreprise et de la Direction Qualité du Groupe – émanation de la cellule de progrès correspondante –, chargée de planifier la qualité et d'initier et superviser des projets en ce sens.



Chapitre 10

LA COMMUNICATION MULTICANAUX INTÉGRÉE

A. GLOBALISATION ET INTÉGRATION

Un groupe multinational composé de nombreuses entreprises émet un ensemble divers de signaux et de messages en direction de publics également divers, en son sein et dans son environnement proche ou lointain. Définir sa politique de communication concerne dès lors tout à la fois l'harmonisation de ces messages au niveau international et l'intégration des divers moyens de communication à travers lesquels ces messages sont véhiculés.

La politique de communication internationale d'une entreprise est étroitement liée à l'approche marketing qu'elle a choisie pour se développer à l'étranger. Aussi distingue-t-on trois approches de la communication internationale, correspondant aux trois conceptions – locale, globale et “glocale” – du marketing international :

- l'approche globale, consistant à uniformiser les positionnements et les messages dans le but de développer une image mondiale cohérente et de réaliser des économies d'échelle dans la création et la fabrication des messages et dans l'achat d'espaces ;
- l'approche locale, consistant à s'adapter finement à chaque marché-cible, généralement national, à travers des campagnes spécifiques ;



- l'approche "glocale", conformément à l'adage "penser global, agir local", mène à des pratiques inspirées par une vision globale mais modulée selon les circonstances locales, uniformisant tout ce qui *peut* l'être au nom des économies d'échelle mais adaptant tout ce qui *doit* l'être, juridiquement (eu égard aux réglementations nationales), pratiquement (selon les médias disponibles), culturellement (en vertu des spécificités socio-culturelles, à commencer par la langue), en termes de marketing (selon les attentes spécifiques de la clientèle ciblée), etc.

Les produits fabriqués et commercialisés par le Groupe Altrad étant plus fonctionnels que culturels, la théorie du marketing recommanderait sans conteste une approche strictement globale, adoptant à la lettre le conseil de Theodore Levitt (1983), promoteur de la thèse de la convergence des goûts, des styles de vie et des comportements : "La terre est ronde, mais souvent on ferait mieux de faire comme si elle était plate." Notre groupe, après tout, n'est pas si loin de l'exemple de marché mondial uniforme pointé par le fameux *Mercator* de Lendrevie, Lévy et Lindon (2001) : celui de la brouette, qu'aborde à travers un marketing typiquement global la société Haemmerlin, à l'origine de la première brouette métallique.

Dans la pratique, l'option globale n'est toutefois pas si simple : d'un pays à l'autre, les attentes du client peuvent varier, même en matière de bétonnières et d'échafaudages, pour des raisons culturelles, historiques et réglementaires, ou en fonction de l'existence de produits substitués (ainsi les Allemands, habitués à disposer d'une marche arrière sur leurs bétonnières, leur préféreraient parfois aussi des malaxeurs). Or, une communication globalisée requiert non seulement une même marque et des produits identiques au moins en apparence, mais suppose en outre une différenciation nulle ou négligeable d'un pays à un autre en ce qui concerne leurs consommateurs (mêmes attentes, mêmes habitudes), la concurrence (mêmes concurrents et images), la distribution (même appareil commercial), les médias (mêmes pénétrations et couvertures), la réglementation, la langue ou



tout au moins l'alphabet et l'écriture idéographique (Prime et Usunier, 2004). Aussi, plutôt qu'une stratégie de la marque unique ou mégamarque, de nombreux groupes multinationaux, tels LVMH, Danone ou L'Oréal, jouent des différents niveaux de communication (entreprise, institution, produit, marque) pour introduire plus de flexibilité dans leur communication globale, s'écartant de ce que certains spécialistes distinguent désormais sous l'appellation de communication "pure globale".

Au niveau même de la marque, vu notre stratégie de croissance par rachat d'entreprises dont les marques ont déjà une notoriété dans leur zone d'implantation, voire une dimension émotionnelle et une place unique dans l'esprit du consommateur, le transfert des valeurs de l'ancienne marque à la nouvelle (de *Ateliers de Saint Denis* à *Altrad Saint Denis*, par exemple) reste délicat, lent et coûteux (Villemus, 2006). Ainsi le choix d'imposer partout la seule marque Altrad risquait de heurter les personnels locaux et les acteurs du marché (Interbrand, 2006). De là découle la mise à l'étude de diverses options alternatives : maintien des marques locales, introduction progressive de marques globales individuelles par produit, adoption d'une marque globale générique pour tous les produits. Ainsi, lorsqu'une marque nationale présentait un fort capital d'image, nous avons choisi le *co-branding*, associant côte à côte la marque locale et la mondiale (par exemple Lesha-Altrad). De même pour le logo (symbole abstrait ou figuratif – telle notre propre "mouette en vol" – ou encore typographie distinctive), il nous a paru naturel d'intégrer le nom local dans notre graphie caractéristique, soulignant ainsi l'appartenance de l'entreprise à notre Groupe.

Toute entreprise, en quête d'une reconnaissance, d'une image positive et d'une acceptation politique, sociale et commerciale dans son environnement, déploie en direction du public – interne et externe – toute une gamme de moyens relevant tantôt du visuel (design, charte graphique, logotype), de la publicité, de la communication directe ou sociorelationnelle

(relations internes, relations publiques), etc. La règle d'or veut que, dans une entreprise, "tout communique", depuis la simple carte de visite jusqu'à un spot télévisé en *prime time*, en passant par le standard téléphonique et les camions de livraison. Fédérer tous ces signes d'extériorisation de l'identité de l'entreprise pour en démultiplier les effets, tel est l'objet de la communication intégrée ou *Integrated Marketing Communications*, devenue un des sujets privilégiés de la littérature académique et professionnelle depuis 1990.

Définie par Duncan et Everett (1993), dans une acception restreinte, comme "la coordination stratégique de tous les messages et canaux utilisés par une organisation pour influencer la valeur perçue de la marque", l'*American Association of Advertising Agencies* considère quant à elle, bien plus largement, que "la communication intégrée se fonde sur la valeur ajoutée par un plan qui évalue le rôle stratégique d'une variété de disciplines de communication – par exemple la publicité dans les médias, le marketing direct, la promotion des ventes, les relations publiques, etc. – et combine ces différentes disciplines pour apporter de la clarté, de la cohérence et un maximum d'efficacité". Ainsi décrite par de nombreux auteurs – dont Xavier Dordor (1998) et James F. Engel (2000) –, la communication intégrée présente une dimension stratégique que n'a pas le "mix de communication", qui n'évoque que la combinaison de moyens, leur dosage et l'allocation des ressources budgétaires. Tout comme le marketing mix n'est qu'un élément de la stratégie marketing, le mix de communication n'est qu'un élément de la stratégie de communication ou communication intégrée, qui associe plusieurs moyens de communication au service d'objectifs communs et recherche la cohérence des messages, sur le fond et la forme, et la production d'effets de synergie entre les différents moyens utilisés (Lendrevie et Brochand, 2001).

Le Groupe Altrad a rapidement pris conscience de l'importance d'intégrer la communication dans son mode de fonctionnement. Cependant, pas sous un angle rigoureusement globalisant voire

uniformisant, mais qui vise plutôt à déployer une communication cohérente à la fois au niveau du Groupe et au niveau des entreprises qui le constituent, sans chercher à nier artificiellement l'hétérogénéité des marchés et des offres (marques, gammes, etc.) ou le mode de management, notamment le degré de centralisation des décisions, voire les conflits d'intérêt qui peuvent traverser le Groupe.

Notre réflexion s'est dès lors attachée, au-delà de l'espace des marchés, aux trois champs de communication que distinguent Lendrevie et Brochand (*op. cit.*), du plus étroit au plus large, chacun correspondant à un niveau d'intégration distinct, confié à des responsables également distincts :

- l'action de communication, avec une intégration tactique coordonnant plusieurs moyens de communication (par exemple publicité médias et sponsoring) – incombant en principe aux chefs de produit en liaison avec le service commercial et des partenaires externes –, dévolue en fait, dans la pratique de notre Groupe, aux chefs d'entreprise ;
- la stratégie marketing, où se déploie une intégration stratégique assurée en principe par le Directeur du marketing en coordination avec les chefs de produit ou les chefs de groupe – confiée plutôt, au sein de notre Groupe, au Dir. com. (Groupe) en coordination avec les chefs d'entreprise et les directeurs commerciaux, notamment au sein d'une cellule de progrès ;
- l'ensemble de toutes les communications internes et externes de l'institution, dans le cadre d'une intégration totale au niveau du *corporate*, dont la responsabilité revient dans tous les cas à la Direction générale assistée de la Direction de la communication, en coordination avec les chefs d'entreprise, les directions fonctionnelles du Groupe (DRH, finance, etc.) et faisant éventuellement appel à des consultants, des agences de communication, des agences médias, des imprimeurs, etc.

Comme on le voit, ces trois degrés d'intégration sont entièrement indépendants des trois degrés de standardisation géographique (local, "glocal" ou global) ; ainsi, en croisant ces deux

critères, on peut faire apparaître des politiques de communication différenciées :

Les politiques de communication selon les niveaux
d'intégration et de standardisation
(d'après Lendrevie et Brochand, 2001)

Degré de standardisation géographique/ Champs de communication	<i>Localisation</i>	<i>Glocalisation</i>	<i>Globalisation</i>
Action de communication	Intégration tactique locale	Intégration tactique avec adaptations ponctuelles par pays	Intégration tactique avec standardisation totale : un produit, une marque, une communication
Stratégie marketing	Intégration stratégique dans chaque pays, assurée par le chef d'entreprise	Intégration stratégique assurée par la Direction commerciale (Groupe), avec adaptations ponctuelles par pays	Intégration stratégique avec standardisation totale : marketing global et communication globale
Institution	Intégration totale au sein de chaque entreprise	Intégration totale, avec adaptations ponctuelles par marchés, blocs régionaux (éventuellement) et entreprises	Communication globale totalement intégrée sauf, si nécessaire, traduction dans une autre langue

La mise en œuvre de ces politiques de communication différenciées est largement facilitée par notre propre organisation

matricielle dotée de cellules de progrès, dont la structure bidimensionnelle présente en effet certaines analogies formelles manifestes avec ce type de démarche, d'où un gain supplémentaire en cohérence :

- chaque chef d'entreprise coordonne les communications tactiques et stratégiques locales, celles concernant ses marques locales et ses produits à destination locale, et assume la responsabilité de l'image institutionnelle locale de son entreprise ;
- le Dir. com. (Groupe) et la cellule de progrès qu'il anime – dont font partie tous les chefs d'entreprise ou leur représentant – gèrent la "glocalisation" voire la globalisation de la stratégie marketing (produits et marques) ;
- la Direction générale et la Direction de la communication organisent la "glocalisation" voire la globalisation de la stratégie de communication du groupe, les adaptations ponctuelles (notamment de traduction) étant facilitées par une cellule de progrès qui leur associe les Directions transversales (DRH, Finance, etc.) et les chefs d'entreprise, constituant en réalité un véritable "comité de l'image" du Groupe Altrad.

Enfin, notre communication s'adresse à de nombreuses cibles, tantôt internes (personnel d'encadrement, techniciens, ouvriers, employés, force de vente, comité d'entreprise, etc.), tantôt externes (clientèle, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, actionnaires, banques, milieu professionnel et ses organisations, syndicats de salariés, leaders d'opinion, journalistes, enseignants, pouvoirs publics, élus locaux, associations de consommateurs, grand public, monde associatif, communauté scientifique, instances européennes, etc.). Ce sont là autant de cibles qu'il importe, en amont de toute planification et dans le cadre des limites d'un budget de communication, de hiérarchiser en cibles prioritaires ou secondaires, mais aussi de classer selon leur intérêt relatif pour les divers types de responsables au sein du Groupe : un directeur commercial sera naturellement plus attaché à communiquer vers les acheteurs et les distributeurs,

tandis que les cibles internes interpellent davantage le Directeur des ressources humaines, et ainsi de suite.

De là découle l'importance donnée à la Direction de la communication du groupe qui, auprès de la Direction générale et avec l'aide du "comité de l'image" (soit la cellule de progrès concernée par la communication), intègre tous ces objectifs dans une politique de communication multicanaux, partant du principe que l'image du groupe est la somme de ses images financière, technologique, commerciale, institutionnelle, sociétale et interne.

Face à cette pluralité de cibles, de moyens de communication et de dimensions (marketing et *corporate*), nous nous sommes intéressés, au-delà de la communication intégrée au sens strict, à l'approche dite CMI ("communication multicanaux intégrée") décrite par Lendrevie et de Blaynast (2004), qui la définissent, au sens "large", comme "l'utilisation sélective, conjointe et complémentaire de plusieurs canaux de communication afin de parler d'une même voix avec le maximum d'efficacité". Cette définition correspond bien à nos objectifs d'efficacité et d'efficience, mais aussi à la sélectivité que nous imposent les contraintes budgétaires.

Plus ambitieusement, Lendrevie et de Blaynast considèrent que "la CMI ne sert à rien d'autre qu'à améliorer le retour sur investissement des dépenses de communication, en mettant en œuvre une stratégie fondée sur une architecture de canaux différents fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents". Sa mise en œuvre doit donc permettre la mesure des performances en aval afin de vérifier sa qualité. Aussi, ces auteurs proposent une démarche méthodologique en six étapes, que nous-mêmes, l'adaptant à notre organisation et notre management, avons détaillée plus avant en quatorze étapes :

1. analyser les publics (internes ou externes) du Groupe Altrad
2. fixer les objectifs pour chaque cible au sein d'un concept global de communication
3. analyser les dépenses de communication du groupe et leur évolution

4. établir le budget global de communication
5. allouer les budgets par public-cible
6. recenser l'ensemble des moyens potentiels de la communication
7. sélectionner les moyens les plus appropriés, les combinant en vue d'un effet de synergie (mix de communication)
8. doser ces moyens et répartir le budget
9. choisir les prestataires de services
10. leur faire des recommandations (briefing, campagne spéculative)
11. tester la cohérence globale de leurs propositions
12. vérifier la cohérence générale des moyens et des messages, dans le fond et dans la forme
13. mettre en place le plan de communication
14. mesurer les performances par le retour sur investissement à court et moyen terme, selon deux dimensions :
 - contribution au capital image (notoriété, image, positionnement face à la concurrence, etc.)
 - contribution aux ventes (ventes, courbes de réponse, parts de marché, etc.).

A la douzième étape de cette procédure, la Direction de la communication rédige un document de travail, appelé plateforme conceptuelle :

1. Présentation de l'annonceur : bref historique, son métier, sa mission, son savoir-faire, ses buts, les chiffres clés, analyse de la situation, synthèse du diagnostic
2. Problèmes à résoudre
3. Stratégie de communication projetée : objectifs, cibles (prioritaires, secondaires)
4. Programme d'actions (principales, secondaires) pour chaque cible, et motivation
5. Actions principales : objectifs, cibles, messages, calendrier
6. Actions secondaires : objectifs, cibles, messages, calendrier
7. Budget global et répartition selon les actions



-
8. Choix des partenaires et répartition des tâches entre l'annonceur, une agence, un/des intervenant(s) indépendant(s), etc.
 9. Calendrier de réalisation des tâches en amont de la campagne
 10. Calendrier des actions de communication.
-

B. LA COMMUNICATION INTERNE

Selon bien des auteurs, dont Jacques Igalens (1999), la communication interne favorise la compréhension des objectifs de chacun, la circulation des informations et la cohésion de l'ensemble des personnels, qui se retrouvent baignés dans une culture commune. Répondant ainsi à la distance qui se creuse fatalement entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise – distance tout particulièrement sensible dans le cas d'un groupe multinational en fort développement, implanté à travers plus d'une trentaine de pays dans le monde –, la communication interne est donc un volet essentiel de notre CMI.

Le Groupe Altrad n'a pas attendu ce stade de son expansion pour s'aviser que la communication interne répondait à un réel besoin d'information des membres de son personnel, information dont l'insuffisance pouvait se traduire par toute une gamme d'effets pervers – démotivation, rotation du personnel, rumeurs négatives, mouvements sociaux, etc. –, facteurs d'importants coûts cachés. Aussi, loin de l'état d'esprit de certains entrepreneurs qui ne voient guère dans la communication interne qu'une source de dépenses sans profit immédiat, le Groupe Altrad la considère depuis toujours comme un véritable investissement pour l'avenir et un moyen privilégié pour construire sa culture propre. Nous nous sommes donc tout naturellement dotés, au fil du temps, d'une large palette d'outils à cette fin.



Etat actuel des moyens de communication interne

<i>Moyens de communication</i>	<i>Fréquence</i>
Documents écrits (supports papier) Altrad inform social (dans certaines sociétés) Contrôle budgétaire par centre de profit et de coûts Magazine financier Magazine Achats Rapport financier Rapport d'activité Dossier de presse sur le groupe	mensuelle, bimestrielle, trimestrielle ou quadrimestrielle, selon les entreprises bimestrielle (en France) ou mensuelle (à l'étranger) trimestrielle semestrielle quadrimestrielle annuelle selon parutions
Documents écrits (sur le Net) – courriels (e-mail) – site Internet – site Intranet	permanente permanente permanente
Réunions – Comités de direction – Séminaire	quadrimestrielle annuelle

Deux cibles internes sont à distinguer : le personnel d'exécution (ouvriers et employés) et les responsables des sites et filiales (directeurs, cadres, agents de maîtrise, contremaîtres).

Vis-à-vis de la première, la communication interne est assez largement déléguée aux chefs d'entreprise, dont chacun – évidemment avec l'aide et sous le contrôle de la Direction de la communication du groupe – jouit d'une certaine autonomie pour participer à la diffusion de l'esprit et de la culture Altrad auprès de son personnel par les moyens qui lui semblent les plus judicieux. Ainsi, si certains documents émanant de la Direction générale – comme les notes

ou le magazine Altrad en préparation – sont diffusés à l'ensemble du personnel du Groupe, d'autres sont communiqués aux seuls responsables, qui prennent ou non l'initiative de les relayer vers leur personnel. Enfin, certaines filiales publient leur propre journal d'entreprise, lequel, dans un souci de cohérence des messages, est toutefois transmis à la Direction de la communication – au même titre que toutes les publications internes ou externes des filiales ainsi que les communiqués de presse et les articles de presse, qui sont joints à un dossier de communication pour chacune des entreprises, dont la Direction de la communication publie périodiquement une synthèse sous la forme d'un dossier comprenant la traduction des articles (ou de leur résumé).

Vis-à-vis de la deuxième cible interne, celle des responsables des sites et filiales, la Direction générale s'implique plus directement en publiant, avec l'aide de la Direction de la communication, plusieurs organes d'information conçus dans un esprit de partage des compétences et savoir-faire et d'appropriation des méthodes de management du Groupe :

- un magazine financier trimestriel destiné aux managers du groupe, leur communiquant les données sociales et consolidées des filiales et du groupe, notamment divers indicateurs de trésorerie qui leur permettent un travail de synthèse ainsi que la comparaison de leurs résultats à ceux des autres entités ;
- un magazine Achats, semestriel, qui présente notamment les évolutions du portefeuille fournisseurs ainsi que les résultats de l'analyse de la valeur des produits et ceux des dernières négociations avec les fournisseurs.

Enfin, la Direction de la communication prépare le numéro zéro d'un magazine destiné à tout le personnel du Groupe Altrad, sans distinction hiérarchique, et destiné à paraître au moins une fois par an, dans les langues de toutes les entreprises du Groupe (français, allemand, anglais, italien, espagnol, polonais, néerlandais et slovène), complétant ainsi le dispositif

de communication en ligne (Internet et Intranet) pour les membres du personnel qui n'y ont pas accès. Ce magazine comprendra :

- un éditorial du Président ;
- une section “groupe”, avec :
 - des articles sur la vie du Groupe (résultats, projets, marchés, etc.) ainsi que des fiches méthodologiques (*checklist*, *Dos and Don'ts*) sur des sujets de management,
 - des articles corédigés par des sous-groupes transversaux (commerciaux, ingénieurs de production, etc.), par les services centraux fonctionnels (contrôle de gestion, informatique) ou par des responsables de sites d'un même pays ou partageant une même activité ;
- des sections représentant chaque filiale du Groupe (histoire et activités de l'entreprise, compétences et savoir-faire – mais aussi des évocations historiques, gastronomiques et touristiques de leur région) ;
- une partie “vivre ensemble” : naissances, mariages, distinctions, nouveaux-venus au sein du Groupe et départs à la retraite, programmes sociaux (échanges linguistiques pour les enfants, etc.).

C. LA COMMUNICATION EXTERNE

Plurielle en termes de cibles et de moyens à intégrer, notre communication l'est aussi, vis-à-vis de l'extérieur, à travers :

- les produits selon leurs caractéristiques techniques et objectives,
- les marques, notamment la marque Altrad, selon leur personnalité et leur emprise imaginaire,
- les entreprises selon leurs performances économiques, techniques, sociales, etc.,
- l'institution, c'est-à-dire l'identité, la culture et les valeurs Altrad.

“Tout communiquer” donc bel et bien : notre communication est tout à la fois commerciale, visant à faire connaître, apprécier et consommer les produits et marques Altrad, et *corporate* (institutionnelle), ambitionnant de construire une image valorisante de nos entreprises – leurs compétences et savoir-faire, leurs exigences en matière de qualité et de service – et du groupe qui les fédère – ses performances, son identité, sa culture. Les principaux moyens de cette communication *corporate* sont les discours présidentiels, les communiqués de presse, la communication économique et financière (avis financiers, lettres aux actionnaires, rapports annuels, site Internet et tous moyens visant à valoriser l’entreprise auprès des investisseurs institutionnels, des analystes financiers, de la presse spécialisée, etc.), le *sponsoring* et le mécénat, mais aussi le *lobbying* institutionnel, la signalétique intérieure et extérieure des sites et des locaux, etc., voire la publicité dans les grands médias, mais mettant en valeur non pas un produit ou une marque mais le groupe et/ou sa gamme tout entière.

Cette double dimension commerciale et *corporate* recouvre donc aussi deux types de cibles distinctes : d’une part nos partenaires professionnels – la galaxie de nos fournisseurs, consommateurs, acheteurs-revendeurs et professionnels du BTP –, et d’autre part les partenaires financiers et bancaires, sociétés de cautionnement et de garantie, actionnaires, etc., impliqués dans notre stratégie de croissance externe.

Sous l’angle commercial, le fait que, dès l’origine, nous vendions directement nos produits à des professionnels nous a précocement incités, à distance des habitudes politiques d’attraction (*pull strategy*) à base de grands médias publicitaires (presse, télévision, radio, affichage, cinéma), à reconnaître l’intérêt d’une communication multicanaux et à mettre plutôt l’accent sur la communication hors médias – notamment sur les salons et foires, la promotion des ventes, les annuaires, le marketing direct et bien sûr toutes les aides matérielles à la force de vente, notre fer de lance –, qui représente aujourd’hui environ

deux tiers des dépenses de communication des annonceurs en France (source : France Pub).

Quant au poids des questions de financement dans le développement du Groupe Altrad, il explique et justifie l'importance accordée à l'information financière et économique, que relaye toute une gamme de moyens de communication périodiques ou permanents :

- le Rapport d'activité annuel, document clé de communication financière, publié en français et en anglais afin de présenter la palette de nos activités à l'échelle mondiale – nos métiers, notre organisation interne et les services transversaux du groupe – et d'en manifester l'importance, à travers des données chiffrées dont le commissaire aux comptes garantit la conformité par rapport aux comptes annuels consolidés ;
- le magazine financier, qui présente tous les quatre mois la situation financière du Groupe ;
- les informations personnalisées adressées régulièrement à nos divers partenaires bancaires et financiers ;
- les communiqués régulièrement publiés dans la presse nationale et internationale, présentant l'évolution de l'activité et des résultats ainsi que les opportunités de croissance et les événements importants ;
- la réunion d'information, en clôture du séminaire des cadres à la fin de chaque année civile, à laquelle le Groupe convie ses partenaires et les grandes figures de son environnement économique et financier autour d'un film institutionnel suivi par une allocution du Président sur les performances et les projets du groupe et un dialogue ouvert avec l'assistance ;
- les articles et essais sur le management signés par le Groupe ou son Président à destination des publics internes et externes, dont *La stratégie de groupe* (Chotard, 1989), *Ecouter, Harmoniser, Diriger. Un certain art du management* (Les Presses du Management, 1992) ou *L'échelle des valeurs* (Actes Sud, 2005, traduit en six langues), qui présente aux

publics internes mais aussi externes la Charte du Groupe, sa philosophie managériale et son éthique ;

- enfin le site Internet www.altrad.com, en ligne depuis plusieurs années – régulièrement mis à jour en huit langues (français, anglais, allemand, néerlandais, polonais, espagnol, italien et chinois) grâce à la participation active de toutes les sociétés et unités administratives du Groupe – qui est composé de plusieurs rubriques :

- la rubrique “Groupe” évoque la philosophie du Groupe, sa palette d’activités, ses implantations mondiales et les chiffres clés de son développement, signalant aussi les événements marquants (signature de contrats de coopération internationaux, présence à des foires majeures, distinctions, etc.) ainsi que des annonces de recrutement ;
- une rubrique “Produits” détaille notre offre commerciale selon ses trois composantes (échafaudages, bétonnières et produits destinés aux collectivités), avec une fonction permettant l’obtention en ligne d’informations complémentaires ;
- une rubrique “Services” présente les activités de location, d’achat et de logistique (y compris les notices de montage) ainsi que les formules de financement ;
- le site propose enfin des articles de presse et le téléchargement des spots publicitaires diffusés sur les chaînes de télévision.

La publicité télévisuelle est en effet un élément important de la communication externe du Groupe Altrad, qui a consacré 1 750 000 € depuis 2001 à trois grandes campagnes télévisées, dont un spot d’un coût d’un million d’euros environ, diffusé internationalement en 2004 lors du championnat d’Europe des nations de football au Portugal et vu par trente millions de spectateurs au sein de la population ciblée. A vocation à la fois institutionnelle et commerciale vis-à-vis des publics externes (acheteurs professionnels et grand public), une telle campagne

de publicité autour de la notoriété de notre marque, tout comme les opérations de sponsoring d'équipes de football et de rugby, génère sur le personnel du groupe également un légitime sentiment de fierté et d'appartenance commune à un groupe multinational, leader dans les activités échafaudage, bétonnières et matériel pour collectivités qui véhicule des valeurs de leadership, d'ouverture internationale, de sérieux et de qualité.

Chapitre 11

PATRIOTISME ÉCONOMIQUE ET INTERNATIONALISATION : LA GESTION D'UN PARADOXE

Lors d'une interview, un journaliste me demandait : "Les grandes entreprises ont-elles une patrie ?" De prime abord, cette question m'a paru singulière et l'idée même de la poser à un chef d'entreprise, de surcroît d'origine étrangère, en aurait surpris plus d'un. Pourquoi donc s'intéresser à la Patrie – concept plutôt démodé, voire selon d'aucuns à laisser aux réunions d'anciens combattants – et par-dessus tout à la patrie des entreprises, à l'heure où l'idée d'une harmonisation des cultures a fait son chemin et où il est de bon ton de s'affirmer et se montrer cosmopolite ? Le seul fait de poser aujourd'hui cette question surprenante ne doit-il pas même signaler un changement, voire la renaissance d'une notion naguère tenue pour désuète ?

Avant de répondre à cette question qui ne laisse que peu de place à la nuance, il s'impose de s'entendre sur ce qu'est la patrie, notion dont la définition a sensiblement varié au fil de l'histoire. En profane de ces choses, j'interrogeai donc ceux que je pensais plus qualifiés ; leurs réponses me semblèrent tantôt partisans, tantôt ironiques, mais toujours incomplètes et trop prompts à considérer comme des synonymes la patrie, la nation, le pays, etc.

La *patria* désigne en latin le pays du père, c'est-à-dire des ancêtres en général. La patrie était pour les Romains associée à la notion de République et les succès militaires de Rome



résultèrent moins de la valeur de son armée que du patriotisme de ses citoyens. Au xvii^e siècle, l'Académie française définit la patrie comme le pays de naissance, ce qui n'empêcha pas certains auteurs, comme Bossuet, de sublimer l'amour de la patrie. Au xviii^e siècle, le mot patrie évoqua la liberté, la terre des hommes libres. Ainsi, chez Voltaire, la patrie n'est ni le pays natal ni celui où l'on vit, mais plutôt celui où "on est bien" : c'est le même attachement sensible qui résonnait déjà, au xvi^e siècle, dans l'adieu à la France de Marie Stuart : "Adieu, plaisant pays de France, / O ma patrie, La plus chérie, / Qui a nourri ma jeune enfance ; / Adieu, France, adieu mes beaux jours !"

Cette patrie et son corollaire le patriotisme deviennent à la fin du xviii^e siècle des valeurs essentielles, forces motrices de la Révolution française. L'amour sacré de la patrie justifie alors tout ou presque, rendant vaine la sagesse de Montesquieu : "Si je savais quelque chose utile à ma patrie, et qui fût préjudiciable à l'Europe, ou bien qui fût utile à l'Europe et préjudiciable au Genre humain, je la regarderais comme un crime." Première vertu de l'homme civilisé, selon Napoléon Bonaparte, l'amour de la patrie conduit l'individu à se dévouer, voire à se sacrifier. Peu de motivations sont aussi fortes et, selon Alexis de Tocqueville : "Il n'y a au monde que le patriotisme, ou la religion, qui puisse faire marcher pendant longtemps vers un même but l'universalité des citoyens."

Les guerres menées au fil des deux siècles suivants au nom du sentiment patriotique firent douter à la longue de l'adéquation entre patrie et liberté. En 1940, l'abandon par le maréchal Pétain de la devise républicaine au profit de la notion de Révolution nationale creusa davantage encore l'écart sémantique. La patrie devint suspecte aux intellectuels, de droite comme de gauche, les uns, tel Pierre Drieu La Rochelle, mettant en garde contre le fait que "l'idée de patrie est liée à l'idée de guerre", d'autres, tel Benjamin Péret, l'opposant à la liberté : "Tant que les fantômes malveillants de la religion et de la patrie hanteront encore l'aire sociale et intellectuelle, aucune liberté ne sera concevable." Dès



lors, les notions de patrie et de patriotisme évoluèrent dans l'opinion publique et leurs défenseurs passèrent souvent pour rétrogrades, nationalistes, chauvins et xénophobes.

Dans ce contexte, quel ne fut pas l'étonnement de certains d'entendre récemment Dominique de Villepin – alors Premier ministre – en appeler au “patriotisme économique”. Sans attendre, les commentateurs s'alarmèrent de cet accent inusité dans le concert européaniste ambiant, notamment au sein du monde des affaires : on crut discerner dans cette formule le signe d'un retour au protectionnisme à la Colbert, d'un repli frileux face aux menaces (ou plutôt aux défis) de la mondialisation, d'une résurgence du nationalisme étroit au détriment de la solidarité européenne, voire d'une contamination des sphères dirigeantes elles-mêmes par les tentations xénophobes. Le Premier ministre, prenant la mesure de l'onde de choc soulevée par cette parole, eut beau tenter de calmer les esprits en expliquant que le patriotisme économique, “ce n'est pas se recroqueviller sur soi-même, c'est retrouver confiance dans ses capacités, c'est valoriser ses atouts pour peser davantage dans la nouvelle donne mondiale, à l'échelle nationale comme à l'échelle européenne”, le plus important, dans un pays où la langue pèse d'un poids sans pareil dans le monde et où les discours cachent parfois l'absence de politique – le plus important n'était pas le choix des termes en lui-même, malgré ses connotations surannées, mais les raisons qui pouvaient justifier d'y revenir. Parmi celles-ci, nombreuses et diversement claires, le “non” lancé par le pays à une certaine Europe lors du référendum du 29 mai 2005 avait sans aucun doute joué le rôle de déclencheur (ainsi du moins le déclara M. de Villepin), coup de semonce bientôt renforcé par un double constat : d'une part que “le patriotisme économique, ce n'est rien de plus que ce que font déjà les Américains, les Japonais, les Chinois et d'autres pays”, et d'autre part les menaces croissantes de financiers étrangers contre les entreprises françaises, dont une cinquantaine, selon des observateurs avertis, pourraient faire l'objet d'OPA hostiles.



Or bien sûr, ce ne sont pas les investisseurs étrangers en tant que tels qui ont lieu de faire peur : il est admis au contraire qu'ils sont l'un des moteurs de la croissance économique et la France se félicite d'ailleurs d'être l'une des premières terres d'accueil des investissements étrangers au monde. Ce qui inquiétait le Premier ministre, ce sont les actions hostiles nuisibles aux intérêts économiques de la France, voire à son indépendance lorsque les cibles appartiennent à des secteurs sensibles comme l'énergie et les technologies militaires, mais aussi à la population nationale en tant que consommateurs ou que salariés. C'est partant de ce double plan que le Premier ministre, vantant les mérites de la fusion de Gaz de France et de Suez, insistait à la fois sur la nécessité de garantir la sécurité de nos approvisionnements énergétiques dans un contexte international agité et sur l'idée qu'en restant le premier actionnaire du groupe, l'Etat garantirait les intérêts des consommateurs en régulant les tarifs du gaz.

L'affaire Arcelor-Mittal fut également à l'origine de réactions patriotiques, fondées principalement sur la préservation des emplois de 30 000 salariés français, et ce bien que la société Arcelor ne fût pas française mais européenne et de droit luxembourgeois, confirmant ainsi le principe de M. de Villepin selon lequel "il ne s'agit pas de dresser des barrières illusoire contre la mondialisation : il s'agit de reconnaître que nos intérêts et les intérêts européens passent en premier, et surtout de permettre à nos entreprises de se battre à armes égales avec celles d'Amérique ou d'Asie". Dans un discours à l'université Humboldt de Berlin, le 18 janvier 2006, il appela dès lors de ses vœux un patriotisme européen : "L'Europe doit mieux défendre les intérêts de ses citoyens et de ses entreprises, et c'est pour cela que j'insiste, même si le terme est parfois mal compris, sur la nécessité d'un véritable patriotisme européen : il ne s'agit pas de se replier derrière un protectionnisme qui est bien sûr dépassé, il s'agit au contraire de rassembler nos forces, d'unir nos efforts pour aller dans le même sens et affirmer sans faiblesse nos intérêts dans le monde. La préférence européenne, qui est un des principes



fondateurs de l'Europe, a encore un sens : elle nous rappelle à nos devoirs à l'égard de chacun de nos concitoyens."

En conséquence, pour revenir à la question relative à la patrie d'une entreprise, notre embarras est grand : de quelle patrie parlons-nous ? De l'Europe ou de la France ? Une entreprise à capitaux étrangers installée en France et employant des salariés de différentes nationalités entre-t-elle dans la sphère des intérêts français ? Songeant à ces nationalistes qui affirment : "je préfère mes enfants à mes cousins, mes cousins à mes voisins, mes voisins à mes concitoyens, mes concitoyens aux étrangers", on peut bien se demander s'il y a un ordre de priorité ou de préférence entre le patriotisme français et l'européen...

Encore faudrait-il que la "grande" entreprise soit clairement définie, selon une échelle universellement admise en France et en Europe comme dans le reste du monde. Or les critères diffèrent selon les disciplines de gestion, certains auteurs, notamment les spécialistes de la Gestion des ressources humaines, classant les entreprises en fonction de leur effectif de personnel, alors que d'autres se basent plutôt sur le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le bénéfice, les capitaux propres, le total du bilan, l'appartenance ou non à un groupe, etc., ou une combinaison de plusieurs de ces facteurs. Pour compliquer la question, les seuils considérés varient d'un pays à un autre, voire d'un secteur d'activité à un autre dans le même pays : en France, faute d'une définition officielle de la grande, de la moyenne ou de la petite entreprise, l'INSEE base ses statistiques tantôt sur le seuil de 250 salariés retenu par Eurostat, tantôt sur un seuil de 500 salariés, notamment dans l'industrie. Pour favoriser l'harmonisation statistique, l'Union européenne a certes adopté une recommandation, actualisée en mai 2003, sur la classification des entreprises : est "grande" selon l'Union européenne une entreprise de 250 salariés et plus, ou cumulant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 50 millions d'euros par an et un total bilan supérieur ou égal à 43 millions d'euros. Mais, reconnaissons-le, cette recommandation n'est pas toujours suivie par les statisticiens européens, et moins encore



par les financiers, dont la plupart jugent la taille d'une entreprise à sa valorisation, sa capitalisation boursière, etc.

“Les grandes entreprises ont-elles une patrie ?” Faute de savoir précisément ce qu'est au juste une “grande” entreprise, sans une définition claire de ce que serait une “patrie” au XXI^e siècle et sans indication tranchée de la patrie dont il s'agirait – France ou Europe –, il nous semble impossible de répondre positivement ou négativement à la question de départ.

Tentons du moins de répondre à la question subsidiaire : “Les grandes entreprises ont-elles une nationalité ?”

La nationalité est le lien juridique et politique qui rattache une personne, physique ou morale, à un Etat. Bien que la nationalité d'une personne morale soit généralement déterminée par le lieu où la société s'est constituée, cette règle apparemment simple n'est pas sans réserver des surprises, y compris dans le cadre de la statistique officielle des Etats. Ainsi en France, où toute entreprise, personne morale ou physique, est inscrite au répertoire lors de sa déclaration de démarrage d'activité et reçoit alors un numéro d'identification, le système informatisé du répertoire national des entreprises et des établissements (SIRENE), dont la gestion a été confiée à l'INSEE, enregistre également les entreprises étrangères ayant une représentation ou une activité en France.

Les milieux financiers, eux, fidèles à leur propre logique, estiment souvent que la véritable nationalité de l'entreprise est celle de la personne physique ou morale qui en détient le contrôle, ce qui n'empêche pas certains de se référer plutôt à la Bourse des valeurs où l'entreprise est cotée, partant du principe que les acquéreurs de titres sont en majorité, en nombre et/ou en volume d'achat, des nationaux – ce qui est loin d'être une évidence : quelle sera alors la nationalité d'une société cotée dans deux ou plusieurs Bourses nationales ?

Or, c'est bien une des implications de l'absorption de Lucent par Alcatel, admise par les autorités européenne et américaine chargées de la concurrence : le nouveau groupe ainsi constitué,



doté d'une nouvelle identité, est désormais coté à Paris *et* à New York. Certes, selon le protocole d'accord, les actionnaires d'Alcatel contrôlent 60 % du nouvel ensemble et ceux de Lucent les 40 % restants : la nationalité de ce numéro deux mondial des équipementiers (derrière Cisco mais devant Ericsson, Siemens et Nortel) serait donc plutôt française, d'autant plus que le groupe est de droit français et a son siège principal à Paris ; mais, sachant que les postes au conseil d'administration sont répartis paritairement et que le nouveau groupe est dirigé par Patricia Russo, antérieurement dirigeante de Lucent, la question reste posée. *Alcatel/Lucent : un géant moins français qu'il n'y paraît*, titrait dès lors l'Expansion.com du 3 avril 2006, fondant précisément ses doutes sur l'aspect managérial : "Généralement, la direction opérationnelle d'un nouveau mastodonte n'est jamais confiée à l'un des dirigeants de la plus petite des deux entités, et plus encore de la moins performante. [...] De même, si le comité exécutif du futur challenger de Cisco comprendra bien, outre Patricia Russo, trois Français, un Australien (l'actuel numéro deux d'Alcatel) et un Américain, c'est ce dernier, Frank D'Amelio, directeur financier de Lucent, qui supervisera « l'intégration et les opérations » – autant dire *le* poste sensible lors de tout rapprochement." En outre, les activités de Lucent en matière de Défense resteront aux Etats-Unis, au sein d'une société indépendante et sous la coupe des autorités américaines et de la Maison-Blanche. Dans ces conditions, Mme Russo, soucieuse de ne pas blesser les susceptibilités françaises, avait beau jeu de conclure que le nouveau groupe dont elle tiendrait les rênes ne serait "ni français, ni franco-américain, mais mondial" – mais avec un management américain...

Dans ces conditions, arriver à un consensus sur la définition de la nationalité civile de l'entreprise semble bien difficile !

On peut certes s'intéresser dès lors à un autre élément éventuellement fondateur d'une appartenance nationale : en vertu de quels comportements dirons-nous qu'une entreprise *manifeste* telle ou telle nationalité ? Une société déclarée en France mais



dont les actionnaires, le Président-Directeur général et les cadres supérieurs sont d'une autre nationalité, se comporte-t-elle réellement comme une entreprise française, ou considérerons-nous qu'elle ne l'est guère qu'administrativement ? Répondre par l'affirmative, ce serait peut-être bien appliquer au monde des entreprises la distinction opérée par certains entre "vrais" Français "de souche" et "faux" Français "de papier" – avec à la clef, allez savoir, le risque de discriminations en matière de subventions et d'aides de l'Etat !

D'ailleurs, une entreprise de nationalité française, à capitaux français et à personnel français aura-t-elle vraiment des pratiques stratégiques et managériales tellement différentes de celle que j'évoquais plus haut ? Rien n'est moins sûr ! Seules les entreprises du secteur public ou nationalisé et les sociétés d'économie mixte ont, en principe, un comportement conforme à l'intérêt général et aux attentes des citoyens, consommateurs ou travailleurs, les pouvoirs publics pouvant y exercer directement ou indirectement leur influence du fait de la propriété, de la participation financière, du statut ou des règles qui les régissent.

Dans le même ordre d'idées, la nationalité civile d'une entreprise est évidemment de moins en moins déterminante à mesure qu'une partie de ses activités d'approvisionnement, de recherche-développement, de production, de commercialisation s'exerce à l'étranger : plus une entreprise internationalise ses activités, plus elle s'écarte de son caractère national d'origine pour devenir multinationale ou transnationale. Ainsi, certains auteurs définissent une multinationale comme une firme développant une activité commerciale, industrielle, technologique, financière ou tertiaire au-delà des frontières de son pays d'origine, quelles que soient la taille et la nationalité de ses actifs physiques et financiers et de ses effectifs employés. Mais cette définition extensive, qui conduit souvent à distinguer trois catégories de multinationales selon leur taille (les globales et vraiment mondiales, les banales ou locales et les mini-multinationales qui adaptent leur marketing aux attentes locales), n'est pas partagée par l'ONU, par



exemple, pour laquelle une multinationale est toute société qui détient une participation significative en capital dans des filiales ou des sociétés apparentées situées à l'étranger !

Ce détour nous ramène enfin à la situation d'une entreprise établie en France, mais dont le contrôle est exercé par une entreprise étrangère. Inutile pour cela en effet que la société mère détienne une majorité dans le capital, autrement dit qu'il s'agisse d'une filiale *stricto sensu* : lorsque le capital est dilué auprès du public, ce qui est le cas de nombreuses sociétés cotées à une Bourse de valeurs, la part du capital qui permet de s'assurer le contrôle effectif de l'entreprise est bien inférieure au seuil symbolique de 50 % plus une voix. Si la réglementation française considère qu'un investissement de portefeuille se transforme en investissement direct dès qu'une firme détient plus de 20 % du capital d'une autre entreprise, rien ne dit qu'une part de 10 % ou même moins ne suffise à une société pour exercer son pouvoir de fait. Et, *a contrario*, ce n'est pas parce qu'une société possède la majorité du capital d'une société qu'elle y exercera son leadership : au-delà de ces critères purement formels du droit français, la volonté éventuelle de prise de contrôle dépendra bien davantage du délai de possession des titres ou de l'intention de la démarche, simple achat spéculatif ou investissement à long terme.

Il n'en reste pas moins vrai que cette problématique est sans doute à l'origine des mesures que prépare le Gouvernement français dans le cadre d'un nouveau dispositif de protection contre les OPA hostiles qui mettra en œuvre le principe de réciprocité. D'ores et déjà, le Gouvernement a pris des dispositions pour encourager la détention d'actions à long terme et l'actionnariat salarié "car un capital fort et structuré est la meilleure façon de défendre nos entreprises tout en valorisant les efforts des salariés". L'idée de l'actionnariat salarié n'est pas nouvelle mais elle prend une autre dimension que celle d'un simple intéressement aux bénéfices en plaçant une part significative du capital des sociétés entre les mains de ceux dont l'emploi est lié aux décisions stratégiques et qui pourront éventuellement s'unir pour



éviter une délocalisation à l'étranger. Mais la nouvelle politique de patriotisme économique de la France s'appuiera également sur une véritable politique d'intelligence économique afin d'aider les chefs d'entreprise à anticiper les attaques hostiles et à mieux y résister.

La constitution d'un actionnariat stable pour préserver l'emploi ne semble pas contraire au droit de la concurrence, bien qu'il y ait matière à débat. Ainsi Neelie Kroes, Commissaire européen à la concurrence, a exprimé sa préférence pour des champions mondiaux basés en Europe plutôt que pour des champions européens ou nationaux – se distinguant ainsi du Gouvernement français, qui veut voir dans la nationalité des entreprises une garantie pour les emplois dans le pays. Les seules sociétés multinationales auxquelles les Français pourraient se fier pour préserver leurs emplois seraient-elles donc nécessairement celles dont d'autres Français (ou les mêmes, à travers l'actionnariat salarié) détiendraient une part significative du capital ? La nationalité serait-elle, ironie de l'histoire, la clef de la réconciliation du capital et du travail ?

Ces interrogations nous amènent à nous intéresser à l'identité de l'entreprise : d'une entreprise qui échappe à son cadre originel en devenant multinationale, faut-il dire qu'elle perd son identité et ses valeurs, ou bien au contraire qu'elle impose et épanouit sa propre culture ?

Ici encore, la réponse n'est pas simple, selon la stratégie internationale de marketing et de communication de chaque entreprise. Il est toutefois un fait que les grandes multinationales préfèrent considérer le marché mondial comme un marché unifié dans le cadre d'une stratégie globale : les économies d'échelle liées à la standardisation de la production, de la R&D, du marketing et de la communication leur permettront de baisser leurs prix de vente ou d'améliorer leurs profits. D'où, à tort ou à raison, le reproche souvent formulé à l'encontre des grandes multinationales, notamment américaines, de vouloir imposer, *via* leurs biens et services,



leurs valeurs et leur style de vie, certains n'hésitant pas à parler de "McDonaldisation" du monde, voire de "Coca-Colonialisme". Certes, homogénéiser les besoins et les attentes par l'adoption universelle de l'*American way of life* serait la meilleure façon d'unifier le marché – à condition d'ignorer les différences culturelles, qui font que ce qui est bon pour l'Amérique et les Américains ne l'est pas forcément pour tout le monde. De là découle une bonne part de l'image manichéenne que beaucoup se font de cette réalité autrement complexe qu'on nomme globalisation ou mondialisation. Car si l'acculturation, ce processus par lequel un groupe humain assimile tout ou partie des valeurs culturelles d'un autre groupe humain, peut être favorable au vivre-ensemble, à la compréhension mutuelle et à la tolérance, ce phénomène *a priori* positif (notamment du point de vue de celui qui diffuse ses valeurs) peut toutefois avoir des effets pervers, au premier rang desquels figure le risque de déculturation, c'est-à-dire la perte d'identité de l'autre, l'oubli de ses propres normes culturelles, voire l'abandon progressif de sa langue maternelle au profit d'un sabir qui le placera dans une situation irréversible de dépendance et d'infériorité. Ce qui semblait alors une attitude généreuse peut soudain se voir qualifier de néocolonialiste et se heurter au refus de l'autre de s'adapter à des valeurs qu'on lui impose. Aussi n'est-il pas étonnant que les publics-cibles visés par telle ou telle marque mondiale se révoltent de temps à autre en boycottant ses produits, tant la stratégie globale de mégamarque amplifie et exagère – pour le meilleur ou, au moindre incident, pour le pire – les phénomènes d'image. Des marques internationales comme *American Express*, *Coca Cola*, *McDonald* ou *Marlboro*, qui ont misé sur l'image de leur origine nationale, deviennent la cible de vindictes lorsque la politique internationale de leur pays n'est pas acceptée. Alors la mégamarque, symbole d'une nation, connaît dans certains pays réfractaires un recul important de ses ventes et son image se dégrade même dans les pays moins concernés mais néanmoins critiques à l'égard d'une politique : rappelons-nous la baisse des ventes des marques "américaines" en France et au Canada lors de



l'intervention militaire en Irak en 2003. Il arrive aussi, et de plus en plus souvent, que de véritables représailles soient exercées par marques interposées : souvenons-nous du boycott des produits français aux Etats-Unis – y compris, comble du ridicule, le refus de l'expression *French fries* sous prétexte que la France avait trahi la confiance des Etats-Unis en ne s'engageant pas à leur côté ! Bref, les multinationales sont soumises aux évolutions géopolitiques et leur stratégie internationale ne peut plus être définie sans une véritable diplomatie d'entreprise. Ceci est vrai pour la vente à l'étranger comme pour les achats ou la production dans des pays où une moindre protection des travailleurs et de l'environnement entretient des coûts modérés : l'image d'une marque mondialement reconnue peut se dégrader rapidement lorsque sont apportées les preuves d'une exploitation anormale des ressources naturelles et humaines d'un pays pauvre, notamment s'il s'agit du travail de jeunes enfants ou de prisonniers politiques.

Tous ces exemples nous interpellent sur ce qui fonde l'identité d'une entreprise et sur la façon dont elle s'appréhende. Si ces sociétés multinationales ou transnationales se voient attribuer une nationalité, au point que les consommateurs réagissent, positivement ou négativement, en fonction de celle-ci, c'est parce qu'elles diffusent d'elles-mêmes, voire proclament les indices permettant au public d'identifier cette nationalité – à travers leur nom et les marques qu'elles commercialisent, mais aussi leur identité visuelle, les labels "*made in*" apposés sur leurs produits – et l'image nationale dont elles usent à la manière d'une promesse : la fiabilité allemande, l'esthétique italienne, le prestige français, la modernité américaine, etc. Mais ce qui est perçu ici comme un point fort peut tout à fait apparaître, ailleurs, comme un point faible.

Chaque entreprise se construit une culture, un ensemble combinatoire de croyances, de valeurs, de normes, de mythes et d'histoires, de rites collectifs et de tabous, et cette culture d'entreprise imprègne forcément les messages véhiculés vers l'extérieur. Autrement dit, la culture est une construction mais aussi un signifiant, ou plus exactement un ensemble de signifiants,



dont chacun renvoie à un signifié, voire à plusieurs en cas de polysémie ; signifiés qui peuvent en outre évoluer avec le temps ou varier selon l'identité du récepteur. C'est pourquoi l'étude de l'identité de l'entreprise est si complexe qu'elle nécessite l'usage de techniques sophistiquées.

Dans une conception linéaire et verticale de la communication de type émetteur-récepteur, l'entreprise émet des messages déclinant son identité en partant de l'hypothèse que tous les récepteurs les comprendront comme elle le souhaite. Or cette hypothèse, déjà contestable dans un univers culturel homogène, devient vite illusoire dans un monde multiculturel, où le récepteur décryptera naturellement ces messages selon son propre cadre de référence, sa culture. Aussi, lorsque l'entreprise et le récepteur appartiennent à des cultures différentes, l'identité et l'image de l'entreprise sont plus que jamais le résultat d'une coconstruction. C'est dire le rôle indispensable avant l'adoption de toute stratégie internationale d'une étude du comportement du consommateur local, étude qui devra, par une approche surtout psychosociologique et ethnologique, mettre le décideur en garde contre l'écart conceptuel entre ce qui est dit et ce qui sera compris, évitant ainsi à la grande multinationale trop sûre d'elle-même et de sa culture dominante de pécher par ethnocentrisme. Dès qu'une multinationale perçue, à tort ou à raison, comme l'ambassadrice d'une puissance, le symbole d'une nation ou d'une idéologie, tente en même temps d'imposer un produit universel, on joue avec le feu, au risque, bien au-delà de la dimension économique, de voir des populations se reporter par réaction vers des thèses alternatives conduisant au rejet, au repli identitaire et religieux et à la montée des nationalismes.

Aussi, qu'il me soit permis de vous poser à mon tour une question : est-il tout simplement souhaitable pour l'humanité que les multinationales aient une patrie ?



Postface

TOUTE CHOSE A-T-ELLE UN PRIX ?

“L’Eternel aurait dû faire les hommes d’or afin qu’ils puissent mieux s’acheter et se vendre les uns aux autres”, s’est un jour exclamé Balzac. Que les hommes comme les choses aient un prix, voilà qui paraît encore plus évident dans une époque, la nôtre, où la pratique des affaires est devenue si frénétique que, pour se justifier, on en est venu à parler de “culture” d’une manière assez déconcertante pour les conservateurs des mots : culture commerciale, culture financière, et aussi culture d’entreprise. Culture, ce mot qui, depuis la nuit des temps, était utilisé pour nommer les activités agricoles, depuis le XVI^e siècle pour désigner le déploiement des facultés intellectuelles, depuis la fin du XVIII^e pour faire référence aux manières d’être et de vivre des sociétés humaines, et qui avait même été repris au XIX^e siècle par référence aux exercices du corps (la culture physique), le voilà donc aujourd’hui pris en otage par les acteurs de l’économie.

Ah, il faut s’y faire car tel est le sort de tant de mots auxquels, dans la fièvre de l’innovation, on demande de dire davantage ou autre chose que ce qu’ils étaient habitués à exprimer. Pendant longtemps, et parce que Winston Churchill, dit-on, les avait utilisés dans un discours, les mots “rideau de fer” (*iron curtain*) n’ont plus désigné, en première instance, le rideau pare-feu des théâtres ni celui qui protège les magasins, mais la ligne séparant deux blocs antagonistes de l’Europe.





C'est la vie du langage et il n'y aurait pas lieu d'en être offusqué, n'était que ces dérives du sens engendrent parfois des malentendus aux conséquences imprévisibles. Montaigne, dans ses *Essais*, notait déjà que "la plupart des occasions de trouble du monde sont grammairiennes". Et Gaston Bachelard, bien plus tard, avait pressenti la montée de la dernière guerre mondiale par l'observation des malentendus sémantiques qui opposaient les hommes en les persuadant que tels mots qu'ils employaient avaient un sens opposé à celui que lui donnaient d'autres. De nos jours encore, s'agissant d'un même individu, le *héros* des uns est un *criminel* pour les autres...

Le mot "culture", compte tenu du prestige qui lui est accordé, est donc mis à toutes les sauces, sans beaucoup de nuances. Mais il ne faudrait pas s'imaginer que, pour avoir acquis une "culture" commerciale, financière ou d'entreprise, on possède du même coup cette culture que l'on appelle "générale". A l'inverse, il ne faut pas non plus se dire que la culture économique est étrangère à l'autre. La culture, à vrai dire, est un vaste champ de connaissances et de réflexion ouvert à toutes les disciplines. Et jamais personne n'en a la pleine propriété. C'est pourquoi la culture pourrait être définie comme le lieu de questionnements qui engendrent indéfiniment de nouvelles questions afin de faire toujours plus de clarté dans nos connaissances, dans notre pensée et dans notre conduite.

Et c'est par quoi l'on revient à la question du prix des choses. Car, dans le monde avide et frénétique où nous vivons, on tient intuitivement pour acquis que chaque chose a sa valeur, son usage et donc son prix. En somme, on a l'impression – et, d'un pas allégrement franchi, on a la certitude – de vivre dans un monde où, fût-ce de manière implicite, tout porte étiquette et code-barre. Rien n'est pourtant moins sûr. Le bonheur, le plaisir, le désir, la joie, la jouissance, la peine, la douleur... ces choses-là sont-elles étiquetées, ont-elles un prix ? Oui, certes, mais de manière symbolique car ce que l'on obtient ou ressent, il faut toujours le "payer" d'un effort, d'un sacrifice, de patience,



d'assiduité, de volonté. Au "prix" d'un peu d'attention, on voit que ce prix-là n'est pas de même nature que celui du pain, du téléviseur ou du voyage. Et pour s'en bien rendre compte, il suffit de remplacer "payer" par "acheter". On n'achète pas le bonheur, on le conquiert ou on l'obtient par des dispositions particulières. On n'achète pas le désir, on le cherche, on le découvre, on l'attise. Et ainsi de suite. Et pas davantage le sacrifice, la patience, l'assiduité ou la volonté ne figurent sur des tarifs ou dans des catalogues de vente. Au lieu que ce soit avec le billet de banque, le chèque ou la carte de crédit, on paie ces choses immatérielles par des gestes, des comportements, des attitudes, des pensées qui sont tout aussi immatériels. Et la mesure de ces richesses est par force d'un autre ordre.

Que les richesses ne soient pas toutes de nature vénale, c'est une évidence, cela se savait. Jean Giono, par exemple, en 1936, avait intitulé l'un de ses livres : *Les vraies richesses*. Sachant ce que l'on sait de Giono et à en juger par l'adjectif "vraies" apposé à "richesses", on devine lesquelles : le pain, la forêt, le ciel, la proximité avec la nature, l'artisanat, la convivialité, richesses qui font alternativement le plaisir, la douceur et le bonheur de vivre.

Mais si, en plus des richesses matérielles qui sont liées à la possession, à l'argent ou au pouvoir, et des "vraies" richesses que célébrait Giono, il y en avait encore une autre sorte ? Celle qui vient de la connaissance et de l'imagination, celle qui a fait dire au psychanalyste Jacques Lacan, connu pour être amateur de calembours significatifs, que la jouissance, c'est "jouir du sens", et que cela consiste à prendre et avoir du plaisir dans la réception des ondes que produit et diffuse ce qui nous est révélé.

Ecrivain et sociologue, Jean Duvignaud, sur ce sujet, a écrit un petit livre qui ne l'est que par le petit nombre de ses pages : *Le prix des choses sans prix*. Sous ce titre qu'il a cueilli dans l'œuvre de l'économiste François Perroux, il interpelle le lecteur au sujet de l'imagination créatrice, de l'invention scientifique, politique ou sociale, du jeu, du plaisir, de la rêverie. Ne se trouve-t-on

pas là confronté, nous fait-il entendre, à des valeurs qui, pour n'avoir pas de prix "coté", n'en sont pas moins fort "estimables" et même parfois "inestimables" ?

Et elles le sont dans la mesure où, dit Duvignaud, elles procèdent de "l'insurrection du possible dans la vie réelle". Autrement dit, elles manifestent notre révolte contre l'interdiction d'inventer, d'imaginer, de créer dont souvent on croit se sentir victime. Duvignaud nous incite par là à prendre conscience que l'une des richesses essentielles de l'être humain (donc de chacun de nous) est la capacité que nous avons – mais trop souvent nous l'ignorons ou feignons de l'ignorer – de nous affranchir de limites et d'interdits qui sont parfois réels, tangibles (les lois, les règles, les frontières), mais souvent aussi sont de pures inventions suscitées par nos craintes, nos peurs, nos angoisses ou nos fantasmes. Et il nous incite à les refouler en ouvrant les portes de notre imagination et les vannes de notre sensibilité. Et d'ailleurs, sous-entend-il, qui ou quoi nous interdirait d'être imaginatifs, créatifs, inventifs, amoureux ou même contemplatifs ?

Ainsi comprend-on que si, au fil de l'existence, avec l'éducation, l'enseignement et la formation, nous avons été capables de grandir et de nous développer, en revanche nous sommes encore trop entravés, bridés, inhibés et même soumis pour oser déployer notre personnalité et des capacités qui sont pourtant stockées dans les cales de notre for intérieur.

Dans un livre intitulé *Un sage est sans idée*, le philosophe et sinologue François Jullien, lui, expose la forme de sagesse chinoise qui consiste à ne pas faire obstacle aux idées nouvelles avec le rempart de celles que nous possédons déjà. Ce qui revient à suggérer que l'illimitation de la pensée et de la fertilité de l'esprit est davantage entravée par nous-mêmes que par les autres ou par les circonstances.

Ainsi revient-on aux gens qui, dans le désir de réussir leur carrière, se sont résolument employés à acquérir une culture d'entreprise. Et c'est afin de leur dire que cette culture ne saurait être complète sans une culture plus générale, ni surtout sans la

volonté de découvrir en eux des valeurs, des potentialités, des ressources, bref le gisement de ces “choses sans prix” qui, de prix – au sens symbolique –, en ont tant.

Les astrophysiciens qui explorent l’espace et le temps affirment que, pour quatre-vingt-dix pour cent, l’Univers est constitué par une masse de matière noire, invisible et encore inexplicable. Les neurochirurgiens qui avancent à pas de géant dans la connaissance du cerveau, de sa structure et de ses mécanismes ne sont pas loin de faire une estimation similaire. Dans le premier cas par simple comparaison, dans le second par des perspectives plus précises et plus proches, ne faut-il pas voir là une exaltante incitation à nous aventurer dans nos propres *terrae incognitae* ?

Dans l’exploration et l’exploitation de ce monde, tantôt inconnu, tantôt malconnu, qui est le nôtre et en nous, la fréquentation des arts peut jouer un rôle très révélateur. Qui, écoutant une sonate, un quatuor ou une symphonie n’a pas senti que la musique l’entraînait dans une réflexion si proche de l’absolu que jamais les mots ne l’y auraient conduit ? Qui, devant un tableau, ancien ou moderne, n’a pas eu, une fois au moins, la sensation que les formes et les couleurs apportaient au sujet un supplément de sens dont il était désormais possible de faire usage pour mieux voir le monde autour de soi et au fond de soi ? Qui, en écoutant ou en découvrant un poème, n’a pas eu, ne serait-ce qu’un jour, l’illumination qui révèle à la fois l’étendue, la complexité et la richesse des sensations ? Qui, allant au théâtre ou au cinéma pour assister à une comédie ou à un drame dont il savait d’avance l’issue et l’essentiel, n’a pas découvert des abîmes insoupçonnés, en lui et autour de lui ? Qui, un jour, en lisant un roman, n’a pas compris que la structure du monde comporte plus d’étages, plus de greniers et plus de labyrinthes auxquels on accède par des portes dérobées qu’il n’avait l’habitude d’en connaître ?

Pour illustrer le propos, allons cueillir quelques citations dans l’un de ces “herbiers” où l’on consigne les éblouissements qui, un jour, ont ouvert des fenêtres sur des paysages que jamais



jusqu'alors, bien que l'on soupçonnât leur présence, on n'avait tenté d'explorer, de parcourir ou d'inventorier...

“On n'habite pas un pays, dit Cioran, on habite une langue.” A ces deux patries mentales, la langue et la terre, parfois fort éloignées l'une de l'autre (exilés, réfugiés, immigrés), vous y aviez déjà pensé ?

“La vie, écrit Hugo, est une phrase interrompue.” A-t-on mieux dit que notre vie est permanente tentative de nous exprimer jusqu'à l'heure où la mort vient sans autre façon nous clouer le bec ?

“La tragédie du grand âge, lit-on chez Oscar Wilde, ce n'est pas que l'on est vieux, mais que l'on est jeune.” Et qui, arrivé au troisième âge de la vie, n'a pas ressenti la douleur causée par la présence muette, au fond de lui, d'une jeunesse désormais paralytique qu'il aurait dû aménager au cours du temps ?

“Ne me secouez pas, confie Henri Calet, je suis un sac plein de larmes.” Et dans votre sac, songez-y sans trop de pudeur, qu'est-ce qui stagne qu'un secouement ferait sortir ?

Cesare Pavese, lui, s'exclame que “les malheurs ne suffisent pas pour faire d'un con une personne intelligente”. Sous la drolatique impertinence, quelle vérité incontournable qui nous contraint de penser bien haut ce que l'on se dit tout bas !

“On dit que les âmes n'ont pas de sexe”, note Joseph Joubert qui ajoute : “Oh que si !” Pour peu que la jalousie vous eût un jour atteint d'une de ses flèches, vous savez que, même avec le corps absent, la sensualité demeure. Avec ses éblouissements et ses ravages.

C'est le même Joubert qui, jetant un voile sur la cruauté, écrit encore : “Quand mes amis sont borgnes, je les regarde de profil.”

Dans cette récolte faite parmi des milliers de notations inattendues et surprenantes, tout ce qui d'un seul coup saisit, bouleverse, émeut, s'infiltré et se répand en nous de manière que sitôt “après” on n'est plus comme juste “avant”, il faut le dire : ce n'est pas tombé du ciel. Ce sont les fruits, pour reprendre le mot de



Duvignaud, de véritables “insurrections” advenues dans le for intérieur des créateurs.

Et, à des échelles différentes, nous sommes tous des créateurs, chacun de nous a la capacité d’entendre, de voir, de sentir ce qui mijote ou mitonne en lui et n’attend que détermination et clairvoyance pour s’exprimer par un langage adéquat – mots, formes, couleurs, sons. Pour être créateur, en effet, point n’est besoin de se produire sur scène ou à l’écran, ni d’exposer dans une galerie, ni de décrocher un prix littéraire. La vie elle-même est le lieu d’une création permanente de ces “choses sans prix”, elle est le théâtre de ces insurrections de l’esprit, de ces révoltes de la pensée dont la valeur vient, on le sent, on le sait, de l’épanouissement qu’elles apportent.

Sous peine d’escamoter un aspect important, on ne saurait interrompre cette réflexion sans faire référence à la question du temps. Car, quand le travail, la famille, la vie vous accaparent, où aller prendre le temps qui serait nécessaire au réveil de capacités en sommeil et à leur déploiement ? La réponse tient dans une réplique de *Roméo et Juliette* : “Car dans une minute il y a un grand nombre de jours.” Et mieux encore dans une phrase de Cocteau que l’on trouve dans un livre malicieusement intitulé *La machine infernale* : “Le temps des hommes, dit-il, est de l’éternité pliée.” Ce qui suggère que, pour trouver le temps de lire, d’écouter, de voir et de laisser monter en soi les geysers ou les insurrections, il suffit peut-être de déplier, de déployer ce temps qui ne nous paraît bref que pour avoir été comprimé par la manière dont nous gérons notre vie. Dans un sac de pommes, faisait remarquer un sage, on peut encore verser beaucoup de riz. Des mots ! dira-t-on. Peut-être... mais pourquoi ne pas essayer, pourquoi ne pas les mettre à l’épreuve ?

Pareille tentative de libérer ce que nous maintenons enfermé au fond de nous par convenance, habitude ou superstition, pourrait n’être, certes, qu’une manière de mieux disposer notre esprit aux fonctions qui lui sont propres. Mais ce pourrait être aussi une façon de découvrir et de comprendre que, tout au long

de la traversée de notre existence, sont des oasis où, si peu que l'on y séjourne, on peut arrêter le temps et savourer une part d'éternité. Car telle est la magie dans un univers où les choses sans prix bénéficient des lois de l'hospitalité : on y peut faire un pied de nez au temps.

par HUBERT NYSSSEN,
Ecrivain, fondateur des éditions Actes Sud