

Université Paris - IX Dauphine
U.F.R. Sciences des Organisations
Centre de Recherche C.R.E.P.A.

THESE

Pour l'obtention du titre de :

Docteur es Sciences de Gestion

(Arrêté du 30 mars 1992)

Présentée et soutenue publiquement par :

Nicolas EDERLÉ

Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques

TOME 2 : ANNEXES

Jury :

Directeur de thèse :

M. Pierre ROMELAER

Professeur à l'université Paris IX – Dauphine

Rapporteurs :

M. Gérard KOENIG

Professeur à l'université Paris XII – Val de Marne

M. Frédéric LE ROY

Professeur à l'université de Nantes

Suffragants :

M. Alain BIENAYMÉ

Professeur à l'université Paris IX – Dauphine

M. Raymond-Alain THIÉTART

Professeur à l'université Paris IX – Dauphine

M. Jacques DUNOQUÉ

Directeur Général (Market & Business Development),
Groupe ALCATEL

29 Mai 2001

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Sommaire des annexes :

SOMMAIRE DES ANNEXES : **332**

ANNEXE A : DOCUMENTS D'ANALYSE DU CAS CONSTRUCTEX	335
--	------------

ANNEXES A.1. : RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS **337**

ENTRETIEN AVEC T.N., CONSEILLER DU PRESIDENT	338
ENTRETIEN AVEC K. Z., DIRECTEUR, ACTIVITE B	355
ENTRETIEN AVEC J.D.R., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT,	371
ENTRETIEN AVEC J.D.L., DIRECTEUR, ACTIVITE C	384
ENTRETIEN AVEC B.I., DIRECTEUR ACTIVITE A	397
ENTRETIEN AVEC Q.D., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	409

ANNEXES A.2. : DICTIONNAIRES DES THEMES **421**

DICTIONNAIRE DES THEMES, ENTRETIEN AVEC T.N., CONSEILLER DU PRESIDENT	422
DICTIONNAIRE DES THEMES, ENTRETIEN AVEC K.Z., DIRECTEUR ACTIVITE B	439
DICTIONNAIRE DES THEMES, ENTRETIEN AVEC J.D.R., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	456
DICTIONNAIRE DES THEMES, ENTRETIEN AVEC J.D.L., DIRECTEUR ACTIVITE C	467
DICTIONNAIRE DES THEMES, ENTRETIEN AVEC B.I., DIRECTEUR ACTIVITE A	480
DICTIONNAIRE DES THEMES, ENTRETIEN AVEC Q.D., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	490

ANNEXES A.3 : DICTIONNAIRES DES THEMES RESUMES **502**

DICTIONNAIRE DES THEMES RESUME, ENTRETIEN AVEC T.N., CONSEILLER DU PRESIDENT	503
DICTIONNAIRE DES THEMES RESUME, ENTRETIEN AVEC K.Z., DIRECTEUR ACTIVITE B	514
DICTIONNAIRE DES THEMES RESUME, ENTRETIEN AVEC J.D.R., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	527
DICTIONNAIRE DES THEMES RESUME, ENTRETIEN AVEC J.D.L., DIRECTEUR, ACTIVITE C	536
DICTIONNAIRE DES THEMES RESUME, ENTRETIEN AVEC B.I., DIRECTEUR, ACTIVITE A	546
DICTIONNAIRE DES THEMES RESUME, ENTRETIEN AVEC Q.D. ; DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	556

ANNEXES A.4 : NOTES DE SYNTHESE ISSUES DE L'ANALYSE DE CHAQUE ENTRETIEN 564

NOTE DE SYNTHESE, ENTRETIEN AVEC T.N., CONSEILLER DU PRESIDENT	565
NOTE DE SYNTHESE, ENTRETIEN AVEC K.Z., DIRECTEUR, ACTIVITE B	567
NOTE DE SYNTHESE, ENTRETIEN AVEC J.D.R., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	570
NOTE DE SYNTHESE, ENTRETIEN AVEC J.D.L., DIRECTEUR, ACTIVITE C	572
NOTE DE SYNTHESE, ENTRETIEN AVEC B.I., DIRECTEUR, ACTIVITE A	574
NOTE DE SYNTHESE, ENTRETIEN AVEC Q.D., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	577

ANNEXES A.5 : REPRESENTATIONS GRAPHIQUES ISSUES DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS

INDIVIDUELS 579

REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE T.N., CONSEILLER DU PRESIDENT	580
REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE K.Z. DIRECTEUR DE L'ACTIVITE B	580
REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE J.D.R., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT :	581
REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE J.D.L., DIRECTEUR DE L'ACTIVITE C :	581
REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE B.I., DIRECTEUR DE L'ACTIVITE A :	582
REPRESENTATION INDIVIDUELLE DE Q.D., DIRECTEUR GENERAL ADJOINT :	582

ANNEXES A.6 : TABLEAU DE SYNTHESE 583

ANNEXES A.7 : FICHE RECAPITULATIVE DES THEMES PRESENTS AU SEIN DU NOYAU DE L'ENTREPRISE CONSTRUCTEX 645

ANNEXES A.8 : SCHEMA DU NOYAU DE L'ENTREPRISE CONSTRUCTEX 651

ANNEXE B : THEMATIQUES MISES EN LUMIERES DANS LA LITTERATURE 652

ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN 658

ANNEXE A : DOCUMENTS
D'ANALYSE DU CAS
CONSTRUCTEX

Les pages suivantes présentent les supports de traitement du cas Constructex (pris comme exemple dans le chapitre 6 et présenté entièrement dans le chapitre 7) c'est-à-dire :

- Les six entretiens effectués au sein de cette entreprise (Annexe A.1)
- Les six dictionnaires des thèmes correspondants (Annexe A.2)
- Les six dictionnaires des thèmes résumés (DTR) (Annexe A.3)
- Les six notes de synthèse issus de l'analyse de chacun des entretiens individuels (Annexe A.4)
- Les six représentations graphiques de l'articulation des mécanismes de pilotage autour de la vision, telle que cette articulation ressort de l'analyse de chacun des six entretiens (Annexe A.5)
- La grille d'analyse mettant en regard l'un de l'autre les DTR et permettant de recenser les items constituant le noyau (Annexe A.6)
- La fiche récapitulative des items appartenant au noyau (Annexe A.7)
- Le schéma du noyau de l'entreprise Constructex (Annexe A.8)

Annexes A.1. : Retranscriptions des entretiens

Entretien avec T.N., Conseiller du président - Constructex -

1. Quelle est l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme ?

C'est une contrainte forte. Ce n'est pas ce qui détermine à soi seul la stratégie du groupe, mais c'est une contrainte. C'est aussi un objectif. C'est à la fois une contrainte et un objectif. Si je devais noter ça sur 5 je mettrais à peu près entre 3 et 4. Je ne sais pas si c'est trois, je ne sais pas si c'est 4. Mais c'est une contrainte et un objectif. C'est vrai qu'étant une société boursière, le titre est en grande partie conditionné par la croissance du résultat donc la croissance du résultat reste une contrainte, même si maintenant on parle un peu plus de création de valeur, comme c'est très à la mode. Il n'empêche quand même que la société qui ne fait pas de croissance du résultat pendant un certain nombre d'années, voit sa capitalisation boursière s'écrouler assez vite.

2. Votre entreprise se fixe-t-elle de grands objectifs à atteindre ?

2.1 Si oui, combien en avez vous et pouvez-vous me citer les principaux ?...

On a deux objectifs majeurs... On a trois objectifs majeurs. On a un objectif de croissance. Ça c'est tout à fait clair. Si vous voulez, on a un objectif traditionnel qui est en gros de doubler tous les dix ans. Bon. Nous avons plus qualitatif d'équilibre de portefeuille, cet équilibre étant d'une part un équilibre géographique ou par type de marché. Et d'autre part nous avons des objectifs d'équilibre en terme de type de produits. Voilà, c'est quand même les deux grands objectifs : objectifs de croissance et objectif d'équilibre de portefeuille.

Au début vous parliez de 3 objectifs...

Alors le troisième, qui regroupe un peu les deux est un objectif de leadership.

Vous pourriez préciser ?

Alors, si vous voulez, leadership, nous avons une volonté, qui d'ailleurs n'est pas très original, non pas d'être le leader, parce que ça ne veut pas dire grand chose, mais d'être un leader. Et qu'est ce que ça veut dire pour nous être un leader ? Ça veut dire avoir la capacité de peser sur notre business. Alors suivant le caractère plus ou moins local des activités, ça peut être un leadership local ou ça peut être un leadership international. Nous pensons que quoi qu'il arrive, par exemple dans le produit C qui est un de nos métiers de base, nous devons figurer parmi les 3 leaders mondiaux. Alors à certaines époque nous sommes seconds, à certaines époques nous sommes troisième, à d'autres nous serons peut-être premiers. Mais si vous voulez on ne fait pas une fixation. Ce n'est pas une fixation de « ranking », si je puis dire. Mais dans tous nos métiers, je dis bien dans tous nos métiers, nous devons avoir la capacité de peser sur le métier. C'est ça que nous appelons le leadership.

Donc, si vous voulez, le troisième objectif est un objectif sans horizon temporel.

Ah ! C'est un objectif permanent. Alors on peut le décliner en objectifs temporels néanmoins, parce qu'il y a des métiers où nous sommes à l'évidence un leader, dans le produit

C nous sommes un leader, dans le produit B nous sommes un leader européen. Nous avons d'autres métiers où nous ne sommes pas des leaders. Quand nous ne sommes pas des leaders, là nous nous donnons un horizon temporel, pour dire à telle échéance, et un bon ordre de grandeur c'est entre 3 et 5 ans, ou nous avons réussi à devenir un leader, et encore une fois ce n'est pas toujours un leader mondial, parce que dans des métiers locaux, ça peut être un leader local. Mais où nous sommes devenu un leader ou nous quittons le métier. Si vous voulez, Constructex a fait ces dernières années un assez grand nombre de désinvestissement de métiers, qui résultaient d'une analyse qui, à l'époque nous avait convaincue, je ne sais pas si on avait tort ou si on avait raison, ça c'est une question, mais en tout cas elle nous avait convaincue, que nous n'étions pas armé pour devenir un leader.

Et pourriez-vous me citer des exemples de ces métiers ?

Je peux vous citer un exemple qui est particulièrement patent. Deux exemples si vous voulez. Un exemple qui s'est fait un peu, c'est déjà ancien mais peu importe, qui s'est fait un peu dans la catastrophe, c'est le produit R. Et là, nous nous sommes replié sur une seule partie des produits R, où là nous sommes devenu un leader international et une activité où nous marchions très bien, qui était située plus en amont vers les consommateurs. Mais où nous sommes convaincus que nous n'avions pas toutes les armes pour devenir un leader et nous avons donc désinvesti - dans de très bonnes conditions d'ailleurs - il y a 6 ans. C'est là que nous avons des échéances de temps. Par contre, le produit C nous n'avons pas d'échéance de temps. Mais par contre, vous voyez pour le produit C par exemple, nous disons, en voyant ce que font nos concurrents, parce que nous ne sommes pas tous seuls, il faut bien voir que ça dépend aussi des circonstances, quand on voit nos concurrents, on se dit : « Aujourd'hui on a une certaine capacité de production dans le produit C, et bien minimum dans 10 ans il faudra que nous ayons quasiment doublé ce chiffre.. » Mais ça, si vous voulez ce sont des objectifs qui ne sont pas définis dans l'absolu, mais qui sont définis aussi en relation avec nos propres concurrents. Si nous voyons un concurrent qui, encore qu'on ne se calque pas sur eux, mais si on voit un concurrent qui est en train de partir à toute vitesse, dont on sent que le leadership est en train d'augmenter dans certaines parties du monde, nous y allons. Mais cela dépend aussi des circonstances. Aujourd'hui, il y a une circonstance favorable avec la crise économique asiatique, qui fait que les actifs deviennent très peu chers, ça donne des possibilités de croissance auxquelles nous ne songions même pas il y a deux trois ans, même moins, il y a 1 ou deux ans.

3. Donc, en fait, du point de vue de l'horizon temporel, vous auriez deux types d'objectifs, des objectifs à dix ans, comme atteindre 100 millions de tonnes, doubler le C.A.

Voilà.

... Et des objectifs qui se situent plus à 3-5 ans.

Oui, qui sont là des objectifs qui sont du type : « On reste ou on ne reste pas. »

Et est-ce que ces objectifs sont difficiles à atteindre ? Est-ce qu'être le leader partout c'est quelque chose très dur ?

Là, je ne peux pas vraiment vous répondre. Ça dépend radicalement des circonstances. Il y a des objectifs dans ce genre là que nous avons atteints, et il y en a que nous n'avons pas atteint. Prenons l'exemple du produit C : doubler la capacité dans 10 ans. C'est

un objectif qui il y a deux ans nous paraissait extrêmement difficile à atteindre. Arrive un élément nouveau qui s'appelle la crise asiatique, qui fait que sur le marché apparaissent tout à coup beaucoup d'actifs. Nous sommes une industrie lourde dans le produit C, donc où le coût des actifs est un facteur de performance essentiel et il faut créer la valeur essentiellement au moment de l'achat. Donc, il y a deux ans, quand on parlait doubler la capacité, parmi les cadres de la maison, tout le monde disait : « On n'y arrivera jamais ! Regardez comme c'est difficile etc. ». Arrive tout à coup la crise asiatique qui vous crée un ensemble d'opportunités considérable. Voilà ! Prenons un autre exemple : les produits D, que nous avons toujours considérés comme un métier fort du groupe, là aussi, il y a deux trois ans, par es acquisition, devenir le numéro un mondial dans le domaine des produits D, nous apparaissait comme quelque chose de très difficile. Il se trouve que nous avons préparé l'acquisition de X, notre concurrent et les circonstances ont fait qu'elle est devenu possible. Et là on est devenu, je dirais sans aucun effort, numéro un mondial en D. Donc vous voyez que la notion de « facile/pas facile », c'est une notion extrêmement difficile, parce que dépendant très largement des opportunités et des circonstances.

Mais disons, au début, quand vous vous fixez des objectifs, vous les fixez quand même relativement ambitieux. Au départ ils sont ambitieux ! Il y a des exemples où nous n'avons pas réussi. Nous avons eu à un certain moment la volonté de devenir, dans le domaine des additifs pour certains matériaux de construction, un leader. Aujourd'hui, 4 ans après avoir décidé de devenir un leader, on n'y ai toujours pas, et on n'est pas prêt de l'être. Donc ne retenez pas l'idée que tous les objectifs marchent.

Ce que je veux simplement dire, c'est que les objectifs, ça doit demander d'ailleurs beaucoup de modestie, à la fois il doivent être ambitieux, mais en sachant qu'on les réussit avec un peu de chance. Parce que les opportunités... Là, je crois qu'on est sur un point très important. Je crois que la stratégie c'est avoir suffisamment d'anticipation pour être en mesure de savoir tirer parti des opportunités. Et les opportunités, c'est toujours des fenêtres très étroites. Si vous ne vous êtes pas préparé à faire des acquisitions, des OPA, comme nous nous l'avons fait sur X par exemple, plusieurs années auparavant, et pas seulement sur X, parce que si vous le faites sur une, la probabilité que ça réussisse est très faible, mais d'avoir un ensemble de cibles d'acquisition, si vous n'êtes pas prêt, le jour où l'opportunité passe, il ne se passe rien. De la même façon, si nous n'avions pas décidé de nous développer en Asie Pacifique, le jour où est apparu la crise financière, qui elle était totalement imprévisible là par contre, et bien, il est clair qu'on n'aurait pas été prêt. Donc si vous voulez, la s tratégie pour nous c'est deux choses. C'est d'une part une très forte anticipation : se donner beaucoup de cible en sachant que beaucoup d'entre elles ne seront pas atteintes. Donc être prêt, et ensuite avoir une capacité de réaction rapide lorsque l'opportunité se présente.

Et vous disiez donc « Très forte anticipation », comment cela se passe-t-il ? Vous avez des cellules de veille ?

Nous avons des cellules, très es en général, d'étude, d'analyse, de cible d'acquisition et d'étude de différents métiers. Nous regardons des métiers, vous savez, nous sommes dans les matériaux de construction, donc tout ce qui est dans les matériaux de construction nous intéresse. Donc nous avons, je n'appellerais mas ça de la veille, c'est plus une cellule d'étude stratégique qui prend périodiquement des secteurs d'activité, les analyse, regarder attractivité, regarde des cibles potentielles d'acquisition. Bon, alors il y en a par exemple, qu'on a - je ne vous les citerais pas, parce que ça m'embêterais un peu - mais on a des cibles d'acquisition depuis 10 ans qu'on aimerait bien faire et puis il n'y a pas eu d'opportunité. Si vous voulez, il faut qu'il y ai a la fois le produit parce que c'est bien un produit, si l'un des

deux termes est nul le total est nul, d'une capacité d'anticipation et d'une capacité de réaction. C'est anticipation/réaction. Si vous anticiper mais que vous n'avez pas de bonnes réactions, il ne se passe rien, mais si vous avez de bonnes réactions mais que vous n'avez pas anticipé, en général vous n'êtes pas prêt.

Et est-ce que ce type d'objectif, par exemple de doubler le C.A. tous les 10 ans, c'est quelque chose dont la mise en place est récente chez Constructex ?

Non, celui-là est ancien. Celui-là est un objectif très ancien, vous savez il est très facile. Il est lié tout simplement au fait que vous réinvestissez les résultats, si vous avez une bonne rentabilité vous la réinvestissez avec une bonne rentabilité, et vous vous apercevez très facilement qu'une entreprise simplement sur sa dynamique propre doit doubler à peu près tous les 10 ans, si elle a une bonne rentabilité.

Par contre, les objectifs qui sont de portefeuille sont des objectifs qui sont beaucoup plus récents. Les stratégies d'acquisition, c'est plutôt par bouffées si j'ose dire. Parce que vous avez absorption ; digestion, absorption ; digestion. Donc, en général quand vous avez fait une grosse acquisition, il faut laisser un peu le temps de la digérer d'en tirer toute la rentabilité, de faire tout ce qui faut pour faire une bonne intégration etc. Donc c'est plutôt si vous voulez inspiration ; respiration.

Vous avez raison, chacun de ces objectif à des constantes de temps et des respirations temporelles extrêmement variables.

Et quand vous dites que c'est des objectifs récents, c'est-à-dire ? Enfin, je précise un peu ma question : c'est moins la date précise qui m'intéresse, mais est ce que ce sont des choses qui datent de l'arrivée du président actuel, est-ce que ce sont des choses qui préexistaient avant ?

je ne voudrait pas qu'on personnalise trop, si vous voulez, parce que je crois que cela serait une erreur de personnaliser. Il y a effectivement le rôle des présidents et le rôle de l'équipe dirigeante, c'est clair. Mais au-delà de cela, il y a aussi des effets plus structurels, plus profonds. C'est tout à fait clair, que par exemple, la réflexion portefeuille avait déjà eu lieu au début des années 80, pourquoi, parce qu'à l'époque il y avait eu un problème concernant la rentabilité de notre industrie, un certain nombre de choses qui paraissaient un peu préoccupantes, donc l'idée de diversification était présente. Donc, moi je vois beaucoup plus ça comme des réponses à l'état structurel d'une société que telle ou telle qualité de tel ou tel dirigeant, en sachant bien que effectivement il y a des dirigeants qui le font et des dirigeants qui ne le font pas. Mais c'est plus une réponse à une situation. Soyons très clair, nous avons une grosse partie de notre stratégie a été vers les pays nouvellement industrialisés, vers les pays en croissance. Ca vient de deux choses : effectivement une volonté de l'équipe dirigeante d'y aller, mais aussi une existence. Parler de NPI dans les années 70 n'avait aucun sens. Encore une fois si vous voulez, Constructex a eu une tradition assez longue de vision à long terme, mais cette vision à long terme, suivant l'état structurel du marché, suivant l'état du monde, suivant toute une série de chose, à été déclinée de manière différente. Je vous répondrais plus comme cela. Alors c'est vrai que la dimension complète matériaux de construction à été donnée par l'équipe dirigeant actuelle. L'équipe précédente avait été plus dans une logique de diversification. Mais il y avait aussi un peu l'ambiance générale. Dans les années 80 on parlait beaucoup diversification. Là on parle beaucoup plus de recentrage sur le métier. Et par contre, l'internationalisation par exemple progressive est une dominante de la stratégie de Constructex, pratiquement depuis 40 ans. Encore une fois déclinée de manière totalement différente. Dans les années 60, la grande aventure, c'était l'Amérique du Nord. Mon sentiment si vous voulez, c'est que, en tout cas, je ne veux pas généraliser, nous sommes

dans des métiers anciens, qui sont des métiers lourds, à longue constante de temps, et ce qui compte plus, que la fulgurance ou la brillance de tel ou tel dirigeant, c'est beaucoup plus une certaine permanence de la culture. Ce qui n'empêche pas chaque dirigeant d'appliquer sa marque personnelle au sein de cette culture. Mais néanmoins, si vous voulez, la culture de l'entreprise est quelque chose d'extrêmement fort dans ce type de choix. Mais c'est vrai que nous sommes, j'allais dire par structure, dans des métiers où par simple structure même de construction, nous sommes dans des métiers à longue constance de temps. Donc dans nos métiers, s'il n'y a pas une orientation long terme, on ne peut rien faire de propre.

Donc, vous parliez de deux choses : d'une part la culture, dont on reparlera plus tard, et les dirigeants.

4. A ce propos, est-ce que vous pourriez me parler de vos politique en matière de ressources humaines ?

4.1 Quels parcours professionnels les membres de la direction générale ont-ils ?

Si vous voulez, on a, là aussi depuis longtemps, je ne dis pas qu'on y arrive toujours, mais disons que notre politique est double. D'une part nous voulons que la plupart des dirigeants et en partie aux niveaux les plus élevés, soient des gens qui ont eu un long parcours dans l'entreprise. Là je ne suis pas, tellement politique ressources humaines, mais plutôt politique dirigeants. Nous voulons des dirigeants, et c'est une tradition de Constructex, d'être des hommes de la maison, et qui donc ont été formé par la maison. Et en général, les présidents successifs, d'abord restent assez longtemps - on n'a eu que 5 présidents depuis la guerre, non 4... Y compris la guerre ça doit faire 5. - donc ce n'est pas énorme. En 50 ans 5 président ce n'est pas énorme, et d'autre part, leur préparation, si je puis dire, je ne dis pas leur choix, mais leur préparation se fait de longue date. Donc Constructex n'a jamais eu de Président parachuté. Alors cela dit aussi, périodiquement nous souhaitons, parce que nous craignons beaucoup et c'est un risque permanent dans nos métiers, d'avoir des cultures très monolithiques, encore une fois, nous avons des métiers à structure prégnante très lourde, et nous faisons périodiquement, mais très anticipé là encore, de gens ayant des cultures très différente.

C'est toujours très difficile dans des cas comme cela de parler de soi, mais le président d'avant de Constructex, alors que moi je suis un chercheur d'origine, m'a fait rentré dans son équipe pour introduire une composante différente. De la même façon on a recruté comme directeur général adjoint dans ce qu'on appelle les matériaux de spécialités, quelqu'un venant de la chimie et ayant une culture chimiste et qui était pratiquement inexistante dans la maison. Donc c'est un mélange à la fois de permanence, à la fois de préparation - Là encore, le PDG actuel est rentré à 35 ans dans la société, le directeur général est rentré à ... Moi je suis rentré à 40. On est tous rentrés entre... Et un des directeurs généraux qui est rentré à 22 ans, donc vous voyez qu'il a fait toute sa carrière chez Constructex. Donc ce sont vraiment des gens du métier mais avec de temps à autre inoculation si je puis dire de personnalités de parcours différents.

Et vous disiez donc qu'il y avait une préparation de la succession...

Tout à fait.

4.2 Comment, cette succession du dirigeant s'organise-t-elle?

Si vous voulez, je vais vous raconter le passé. Je ne vous raconte pas le présent parce que je ne sais pas ce qui se passera dans l'avenir, encore que. Tout ceci est confidentiel cela va de soi. Moi quand le dirigeant précédent l'a recruté en 81, alors qu'il avait annoncé qu'il partirait en 8 ans plus tard, il m'a dit : « Je vous fait venir dans l'équipe de direction, je ne sais pas ce que vous y ferez, mais je veux préparer mon équipe de direction. » Et il a monté un comité exécutif, fait avec des gens jeunes, dont à émergé le président. Si vous voulez à l'époque, en 85, la moyenne devait être de 45 ans, et en est sorti effectivement le président actuel et toute l'équipe de direction. Effectivement certain n'en sont pas sorti, mais c'est la règle du jeu. Et bon, aujourd'hui le président l'a annoncé dans la presse, il a renouvelé son équipe, moi même, nous sommes deux, les deux ou trois plus âgés de l'équipe de direction, nous avons pris du recul, nous nous sommes mis en retrait, pour faire entrer des plus jeunes et même si ça n'a pas été dit, et même si le président ne l'a jamais dit et je crois ne le dira pas, pour moi nous commençons à rentrer dans la préparation de la succession, même si celle-ci est à dix ans ! Ca ne veut pas dire le PDG part demain matin. Ca veut dire que déjà il est en train de mettre en place un certain nombre de gens dont normalement, si tout se passe bien, doivent émerger les futurs dirigeants du groupe lorsque viendra l'heure de la succession.

Vous voyez, c'est très anticipé. La constante de temps, c'est de l'ordre , je n'en sais rien, je ne peux rien dire, mais c'est entre 5 et 10 ans.

5. Enfin, diriez-vous plutôt que : le profil du dirigeant est/ a été façonné par l'organisation, ou que l'organisation actuelle est fortement dépendante/façonnée par le dirigeant ?

Pour moi c'est vraiment un mélange des deux. Il est indéniable que le PDG actuel a une autre personnalité que son prédécesseur. Il a imposé sa marque. Mais en même temps c'est un homme qui a été très fortement construit par l'organisation. Les deux choses ne sont pas forcément incompatible. Pour moi c'est un produit des deux. Il est vrai que le Constructex d'aujourd'hui n'a plus grand chose à voir avec le Constructex que le PDG actuel a eu quand il l'a pris en main, c'est clair. Mais en même temps, il y a une très grande permanence. On ne va pas dire qu'il y a eu du changement dans la continuité, mais la permanence est très forte. Ce qui est très clair c'est que nous voulons, et Constructex a toujours été comme cela - des dirigeants qui aient une légitimité au sein de l'organisation.

Justement, la question suivante porte sur l'identité. Est ce que vous pourriez préciser les éléments qui sont permanents et les éléments qu'a apporté le PDG actuel ?

Si vous voulez, les éléments permanents, nous sommes un groupe à valeurs fortes. Nous sommes le premier groupe français qui a eu une charte de valeurs. Maintenant c'est devenu banal, mais il y a 20 ans ça n'avait rien de banal. Donc des cultures extrêmement fortes. Nous sommes un groupe où les compétences et les savoir-faire sont très importants et très techniques. Pas techniques au sens de technologies pointues, mais au sens de savoir-faire très important, un groupe c'est vrai où il y a un très grand respect des hommes, je crois. Ca aussi, je crois que ce n'est pas simplement une banalité comme on le voit partout. Je dirais que ce qu'a apporté le PDG actuel ou ce qu'il est en train d'apporter, parce que vous savez ça n'apporte les choses dans la première année, ça les construit aussi. Ce qu'a apporté l'équipe actuelle, parce que là aussi, ne personnalisons pas trop, c'est - ça aussi, c'est un peu l'esprit du temps si vous voulez - c'est une beaucoup plus grande rigueur, une beaucoup plus grande rationalité si je puis dire, et un mode de gestion beaucoup plus anglo-saxonne. A l'inverse

peut être, une moins grande intuition que celle que pouvais avoir le président précédent. Bon on peut tout dire et son contraire, mais si vous voulez, le groupe a changé de taille et d'une culture qui était une culture avant tout orale et de relation interpersonnelle, très sympathique au demeurant, et un groupe très français à l'époque, même si nous étions en Amérique du Nord, là on s'oriente plus vers un groupe où la procédure, les modes formalisés de gestion, la culture de l'écrit par opposition à la culture de l'oral, est en train de se développer. Alors, selon qu'on est pour on parle de plus grand professionnalisme, suivant qu'on est contre on va parler d'apparition d'une certaine bureaucratie. Suivant qu'on est pour on parlera de choix plus rigoureux, plus formulés, plus construits, si on est contre, on parlera de monde d'intuition et de vision. Ça ce sont des jugements de valeurs. Mais si vous voulez on est plus vers un mode de gestion à l'anglo-saxonne que vers un mode de gestion latin.

Vous avez fait quelques allusions à votre charte des valeurs, à votre identité, pourrions-nous maintenant rentrer plus profondément dans le sujet :

6. *Pouvez-vous me parler de l'identité, de la culture de votre entreprise : quelle est-elle et comment se manifeste-t-elle ?*

Je crois déjà avoir répondu. Nous avons, même si elle évolue - encore une fois une culture ce n'est jamais quelque chose de monolithique. Il y a le fond et il y a les évolutions - fondamentalement conservé, même si c'est en train de changer, nous avons fondamentalement encore une culture de producteur, une culture d'usine, une culture d'équipement lourds, d'industrie lourde, une culture qui s'inscrivait dans la durée, nous avons du temps pour faire les choses. Alors, c'est de moins en moins vrai. Nous sommes dans des secteurs où il faut aller plus vers le client. Mais quand même, on n'est pas encore dans l'électronique, dans l'informatique ou les biotechnologies si vous voulez. Donc c'est une culture. Pour moi ce qui est fondamental dans les cultures ce sont les constantes de temps. Nous étions à constante de temps longues. Nous n'étions pas à constante de temps courte. Avec d'ailleurs des faiblesses. Il faut dire honnêtement que nous avons une culture peu innovatrice. J'ai vu qu'une de vos questions portait sur cela. C'est vrai que pour nous faire bouger, on ressemble plus à un pétrolier qu'à une vedette rapide. Mais ça aussi ça a ces forces et ses faiblesses. Ça a ses forces, parce que ça crée de la permanence, ça crée du sérieux. Ça a ses faiblesses, c'est vrai qu'on n'est pas perçu comme étant le plus innovateur. Le point de la culture qui est en train de changer c'est que nous étions très mono-culturel, très monolithique il y a quelques années. Aujourd'hui nous sommes vraiment confrontés à l'internationalisation, et la vraie internationalisation : nous sommes dans plus de 40 pays ! Ce n'est plus de petits changements d'une frontière à une autre. Nous sommes confrontés aux problèmes du multi-culturalisme et de l'intégration du multi-culturalisme dans nos valeurs. On veut un fond commun, mais en même temps on sait bien que quand on est dans les pays arabes, quand on est en Chine en Inde, et bien, il y a des cultures locales extrêmement fortes qu'il nous faut prendre en compte. Et d'autre part, nous sommes entrés aussi dans d'autres métiers, où il faut être plus proche du client, où il faut commencer à savoir vendre et par exemple on a recruté au cours de ces dernières années, beaucoup plus de commerciaux que de producteurs. Quand je vous dis que c'est un groupe de producteurs, ça reste vrai, mais si au lieu de regarder le stock je regardais le flux, et bien en flux nous recrutons plus de commerciaux que de producteurs. Donc encore une fois, il faut regarder à la fois le stock et le flux dans ces affaires là, et il faut voir à la fois la valeur et la dérivée. C'est pas nécessairement la même chose. Ça répond à votre question ?

Vous parliez avant de valeurs et de fond commun, vous m'avez aussi dit que depuis les années 70 vous aviez une charte des valeurs, quelles sont alors les valeurs ?

Une première valeur, parce que s'en est une : la volonté du leadership est une valeur. Nous estimons que dans nos métiers, si on n'a pas la volonté d'être parmi le peloton de tête, ce n'est pas la peine. On a donc toutes les valeurs économiques et financières avec nous. En sachant que là aussi nous travaillons, par nos constantes de temps et par notre culture, sur du moyen terme, même si les contraintes de court terme, comme on l'a vu, sont fortes. Cette valeur industrielle, cette valeur de performance industrielle, de performance économique, cette valeur du leadership c'est une première catégorie de valeur qui est très forte.

Deuxième grande catégorie de valeurs qui sont le respect des hommes. Pour nous c'est quelque chose de très important.

Le troisième type de valeurs, c'est, - celles-ci sont plus « traditionnelles », mais encore une fois elles ne sont pas si facile à mettre en œuvre - ce sont l'éthique et l'honnêteté.

J'ai oublié de parler du client dans la première, mais il faut le mettre dedans évidemment. Nous voulons être des vrais professionnels de tous les points de vue : en production, en respect du client etc. Les valeurs de respect des hommes, et j'aurais pu mettre de respect des partenaires aussi. Là aussi, le client entre dans les deux catégories. Et enfin nous sommes un groupe qui veut respecter les règles du jeu et l'équité et l'honnêteté nous semblent des valeurs tout à fait... Nous ne sommes pas des voyous.

Et donc ces trois catégories de valeurs, c'est vraiment quelque chose qui est traditionnel chez Constructex ?

Ah oui ! Ca, c'est vraiment le fond de la culture.

Qui après, selon les époques peut se décliner...

Qui peut se décliner, il est clair que aujourd'hui nous mettons plus le client, ce n'est pas très original, mais c'est un peu dans l'air du temps, nous mettons plus le client dans le dispositif que nous le mettions il y a dix ou quinze ans. D'autre part, le respect des hommes ne se décline pas de la même façon. Il y a 10-15 ans, on ne l'écrivait pas mais derrière le respect des hommes il y avait presque celle de l'emploi à vie si vous voulez. Evidemment ce n'est évidemment plus ça. Aujourd'hui pas l'éthique ne se décrit pas de la même manière qu'il y a aussi une quinzaine d'années. Il y a 10 ans on insistait beaucoup parce que ce n'était pas une évidence, aujourd'hui ça l'est beaucoup plus, que nous étions pour l'économie libérale, pour l'économie de marché. Aujourd'hui on ne se sent pas obligé de dire toutes les 5 minutes. C'est acquis pour tout le monde. Par contre on insiste beaucoup plus sur le leadership qu'on n'y insistait à l'époque.

Comment faites-vous pour imprégner, pour sensibiliser les salariés à cette culture. Est-ce que c'est du travail de formation ?

D'abord il y a la charte qui existe qu'on appelle les principes d'action qui sont toujours présents. Chez les gens qui rentrent, il y a une formation rapide. Ce qu'on essaie de faire. Je ne dit pas qu'on y arrive toujours, mais ce qu'on essaie de faire, chaque fois que nous prenons un type de décision, chaque fois que nous menons une opération, nous essayons de nous référer à ces valeurs pour la conduire. Je crois qu'on a conduit la fusion avec X dans le respect des individus. Je crois d'ailleurs que ça a été une des clés du succès. On essaie chaque fois de prendre ça en compte dans nos orientations stratégiques chaque année. On essaie de faire plutôt par l'exemple que par le discours.

Justement, pourriez-vous me donner des exemples, peut être plus précis ?

Le professionnalisme dont je parlais tout à l'heure rentre tout à fait dans ce cadre là. Le respect des hommes, deux exemples. Encore une fois nous avons essayé, ne voyez pas dans mon discours un discours triomphaliste, mais en tout cas, j'essaie de vous expliquer ce qu'on aimerait faire. Mais en tout cas je crois qu'on a réussi de manière assez remarquable, je vous le dit d'autant plus que je n'y étais vraiment pour rien, notre entrée dans les anciens pays communistes. Ce qui là demandait de véritables qualités en terme de respect des hommes. On n'y est pas rentré à la hussarde. On a fait beaucoup de formation. On a essayé de garder le plus de gens possibles et ça c'est révélé une stratégie extrêmement efficace. De la même façon nous avons mené notre entrée en Asie. En général nous réussissons bien, grâce à ces valeurs, notre entrée dans des pays divers et variés. Je crois qu'au fond, notre charte des valeurs est un actif de notre capacité d'entrée, de capacité d'intégration qui nous est assez largement reconnu. Quant à l'éthique, là je ne vous donnerais pas d'exemple, mais là aussi, c'est quotidien et permanent. Ce qui est intéressant aussi, pour les principes d'actions, là je vous donne la version française, mais cela a été fait dans 7 ou 8 langues, et dans les 7 ou 8 langues ce n'est pas exactement la même chose. D'ailleurs pour être plus précis ce ne sont pas des textes qui ont été traduits. Ce sont des textes qui ont été réécrits dans chacune des langues et non pas traduits à partir du français.

Ceci se rattache aussi à ce que nous disions avant : adapter la culture à l'internationalisation...

Tout à fait. Il ne faut surtout pas faire de traduction. Et quand on regarde de près, ce n'est pas une traduction. Il y a des choses assez différentes mais qui reposent sur le même socle. Vous prenez même le mot anglais « honesty », et le mot honnêteté, ce n'est pas la même chose. On a traduit honnêteté par « integrity ». Les américains ont préféré le mot « integrity » au mot « honesty ».

Et ces valeurs existent depuis la création de l'entreprise, depuis les années 70 ?

Il y en a certaines qui sont là depuis très longtemps. Je ne sais pas je n'étais pas là non plus en dans les années 30, mais si vous voulez, c'est un ajustement continu. « Mettre l'homme au cœur de l'entreprise » comme vous avez ici, ça c'est un texte qui est fort ancien. Je vous donne un exemple : « La capacité à contribuer au succès de l'entreprise fonde l'autorité légitime. Plus la responsabilité est élevée, plus l'aptitude à servir doit l'être ». Ça c'est une phrase qui vient des années 60. Ça vous montre bien qu'il y a une très forte permanence. A l'inverse il est vrai « qu'aller au devant des attentes de nos clients » c'est quelque chose que nous n'aurions peut être pas écrit dans les années 60, parce que là il s'agissait de produire, produire, produire et c'était une autre logique.

7. Existe-t-il dans votre entreprise des mécanismes de stimulation du progrès, de l'initiative et de l'innovation ?

Nous avons évidemment un mode de gestion qui est déjà assez ancien d'ailleurs, qui est un mode de gestion par objectif et on est en train de mettre sur pied, de rénover un peu cela par les méthode de la création de valeur. Donc ça on essaie aussi de l'intégrer dans les méthode de gestion au quotidien. Je ne crois pas beaucoup aux mécanismes incitatifs extra quotidiens. Cela dit, on est quand même, je suis moi même en train de lancer, un prix de l'innovation, ou des prix de l'innovation à l'intérieur de l'entreprise parce que c'est vrai que comme nous sommes à constante de temps longue les évolutions elles mêmes sont lentes et

comme elles sont lentes, il y a le risque que l'on pense que c'est permanent. C'est une grosse difficulté dans nos métiers, c'est d'arriver à motiver les gens sur la nécessité de changement alors que dans leurs métiers il peuvent avoir l'impression que les choses changent relativement doucement. Ca c'est une grosse difficulté de nos métiers, il ne faut pas se le cacher, et on essaie de créer des mécanismes incitatifs, de mettre ces objectifs de changements plutôt dans la gestion quotidienne plutôt que par quelque chose extra gestion.

Et donc quels sont ces mécanismes ?

Et bien c'est la gestion par objectif. Ce sont des objectifs C'est -à-dire que nous essayons de décliner au sein de l'entreprise : chaque cadre pour parler comme en France, disons chaque personne normalement, a des objectifs pour l'année et nous essayons dans ces objectifs de mettre à la fois des objectifs de gestion et des objectifs de changement étant bien entendu que le poids respectif de ces objectif dépend fondamentalement de la fonction et de la responsabilité des personnes. D'autant plus qu'il ne faut pas croire que le changement dans nos métiers est un changement linéaire. Ca ne l'est pas du tout. Ce sont de très grands périodes de stabilité pendant lesquelles il ne se passe apparemment rien, et tout à coup des périodes de profonds bouleversements pendant lesquelles il faut se réadapter très vite. Donc, si vous voulez, ce que nous voulons, c'est promouvoir le changement par la gestion quotidienne. Mais à part ça, nous avons des groupes de projets. Nous avons tout l'attirail traditionnel de la méthodologie projet, quand sur tel ou tel point nous voulons aller plus vite que ne le permettrait l'action individuelle.

Vous parliez de vos objectifs, est-ce que vous avez des objectifs qui seraient par exemple d'avoir certaines part de marché réalisée par les nouveaux produits ?

Honnêtement, dans nos métiers c'est marginal. Là aussi il faut distinguer la communication de la réalité. C'est vrai qu'il y a une adaptation permanente au progrès, que ce n'est pas tout à fait la même chose dans les matériaux de spécialité que les matériaux lourds. C'est vrai que c'est important mais ce n'est pas essentiel. Toute la mode, qu'on trouve partout, du reshaping de l'entreprise, vous en avez plein de références partout, mais pour nous ce n'est quand même pas l'essentiel de notre activité. Alors par contre, nous avons une bataille permanente sur les coûts. Ca c'est vrai. Les coûts dans tous leurs aspects : les achats, les performances techniques, les coûts des combustibles, les achats de combustible. Aujourd'hui il est clair que si on fait du produit C avec des combustibles nobles, on ne s'en sort pas. Il faut donc être toujours prêt à trouver des combustibles de substitution. Ca peut être des pneus usagés dans un endroit, des déchets industriels dans un autre, du coke de pétrole dans un troisième ! Tout ça avec des prix relatifs qui varient ultra vite dans le temps en fonction des besoins et des productions. Il faut être extrêmement rapide sur ce type de questions. Les combustibles dans notre industrie c'est vraiment le domaine qui fait la performance.

Justement, est-ce que dans ces domaines ou dans d'autres d'ailleurs, vous avez des groupes de recherche et développement.

Nous avons une structure de recherche et développement c'est clair. Nous avons une structure centrale et des structures dans les différentes branches. Nous avons cela, mais la structure de R&D, elle participe plutôt de la permanence. C'est elle qui forme le socle du savoir faire à partir desquelles peut se développer une réactivité de terrain plus grande. C'est quand même fondamentalement sur le terrain que doit naître l'innovation, même si le socle de cette innovation réside dans des savoir-faire construits dans une structure spécialisée. Mais nous ne sommes pas, il se trouve que chez Constructex il y a eu a une certaine époque des

biotechnologies et que j'en ai assuré moi-même la responsabilité, là c'était complètement différents, nous étions sur de l'innovation technologique très pointue. Là le rôle de la R&D était radicale. Vous aviez le meilleur procédé ou vous ne l'aviez pas. Dans les matériaux de construction ce n'est pas tout à fait ça. Il vous faut un grand socle de savoir faire et ensuite la différence vous allez la faire par la réactivité sur le terrain.

Et comment faites-vous pour que cette réactivité existe vraiment ? Vous parlez des prix de l'innovation...

Oui, c'est cela, mais c'est surtout je le répète, quand même la gestion par objectif. Ce que nous faisons beaucoup, c'est le benchmarking interne et externe. Ce sont des leviers puissants de la recherche de progrès. Si vous vous apercevez qu'une usine coûte deux fois plus cher en combustible, le directeur d'usine quand même va commencer à s'inquiéter. Mais on le fait sur tout. Nous avons des mécanismes de benchmarking extrêmement sophistiqués. Nous voudrions que chaque usine qui est en retard par rapport à un standard élaboré par d'autres ou atteint par d'autres... Ca donne des objectifs de progrès évidents. Nous faisons du benchmarking externe également. Mais l'interne est déjà un facteur de progrès considérable.

Et est ce que vous avez des mécanismes de fertilisation croisée, ou des mécanismes pour encourager la coopération ?

Nous ce que nous avons surtout ce sont des mécanismes de partage des savoir-faire. Nous essayons de faire dans tous les métiers, en tout cas dans les grands métiers très dispersés des centres de know how. Nous avons ce que nous appelons des CKH ainsi que des centres de performances. Parce qu'une des caractéristiques de nos métiers c'est que ce sont à la fois des métiers qui sont à la fois mondiaux et locaux. C'est-à-dire mondiaux en termes stratégiques et locaux en termes opérationnels. Et le grand risque de la localisation opérationnelle c'est que chacun réinvente la roue. Donc un des facteurs clés de succès dans nos métiers c'est la mise en commun des savoir-faire. Nous l'avons fait d'une voie relativement centralisée avec ce que j'appelais les centres de know how. Ma conviction profonde c'est qu'avec le développement des nouvelles techniques informatiques que nous avons mis en place, on a un intranet extrêmement performant, la présence de l'intranet, grâce aux techniques de forum par exemple, permettra de faire que ce savoir faire soit beaucoup plus distribué que centralisé. Nous avons beaucoup plus une logique en lambda, où chacun amenait son savoir faire qui était reformalisé et redistribué, je crois que les nouvelles technologies de forum et autres vont changer profondément la culture de l'entreprise et autre et vont faire un savoir-faire distribué et partagé, beaucoup plus flou, plus vivant, grâce aux technologies intranet. Ca, ça va être un grand changement. Si vous voulez le cœur de nos métiers c'est quand même le partage de nos savoir-faire. Savoir-faire qui peuvent être des savoir-faire très techniques ou des savoir-faire de bon sens. Par exemple ça peut être aussi bête que de dire : « Quelle est la pression optimale à mettre dans les pneus d'un camion ? » Parce que ça paraît bête, mais si vous ne mettez pas assez de pression vous allez user vos pneus et si vous en mettez trop, vous allez avoir des problèmes de sécurité etc. Ça se décline en milliers de paramètres qui sont des paramètres de savoir-faire. Et c'est très difficile en matière de culture, car nous venons de métiers locaux. C'est quelque chose que nous commençons à faire bien maintenant, mais ça a été un vrai combat, qui a duré 10 ans. Montrer qu'en dépit de la spécificité de chaque site, de chaque marché il y avait quand même une base commune de savoir-faire qu'il fallait respecter.

Rapidement, vous avez fait ça comment ?

Les CKH ont joué un très grand rôle. Le partage, le fait que chacun ait envoyé des éléments. On s'est beaucoup appuyé sur l'informatique ces dernières années. On a fait

beaucoup de benchmarking avec des comparaisons inter usines. On a mis à la fois les usines en concurrence interne et puis on les a obligé à expliciter leurs savoir faire, on a utilisé même à un certain moment des systèmes experts, mais si vous voulez c'est 10 ans de travail d'une direction de la performance.

Pour maintenant, plus se centrer sur la vision et pour voir si j'ai bien compris, on pourrait dire que votre ambition est d'être parmi les leaders mondiaux dans vos métiers. Cette ambition s'appuie sur des valeurs qui elles ont un socle qui existe depuis plusieurs années dans l'entreprise.

8. Si ces valeurs sont relativement pérennes, cette ambition d'être leader, depuis quand existe-t-elle ?

La notion de leadership est une notion ancienne. Ce qu'il faut bien voir c'est que ce sont les terrains de jeux stratégiques qui ont changé. Dans nos métiers, pas uniquement dans les nôtres d'ailleurs, ce qui est frappant c'est que si on regarde sur une longue période, c'est qu'effectivement nous avons des périodes de grand calme et des périodes relativement brutales de changements stratégiques. Je crois qu'aussitôt après la guerre, il devait rester en France une vingtaine de concurrents. Et au 19^e siècle, il y en avait un pour 5 villages. Et puis au cours du temps il y a eu des concentrations. Je vous l'ai dit après la guerre il restait une vingtaine, si ce n'est pas une trentaine de concurrents en France. Aujourd'hui il reste en France moins de 5 sociétés. Et sur ces sociétés il n'en reste qu'une de vraiment d'action française qui est nous même, les autres sont les suisses et les italiens. Et après il y a eu le terrain de jeu national. Pendant très longtemps on ne sortait pas de ses frontières. Maintenant on est sorti de ses frontières. Donc si vous voulez, la volonté de leadership je crois à toujours été présente, depuis très longtemps en tout cas. Depuis toujours je ne sais pas, je n'étais pas là en 1850. Mais le terrain de jeu sur lequel elle s'exerce, lui a changé. Encore une fois je crois qu'il y a un socle qui est très fort, mais ce socle il faut le décliner de manière très différente. Je vais vous donner une illustration de cela. Les premiers principes d'action, quand ils ont été écrits à la fin des années 70, étaient beaucoup plus gros que ce que je vous ai donné : c'était un document de 50 pages qui comportait effectivement trois volets : le volet des valeurs, le volet des politiques et le volet des stratégies. Et nous avons décidé de ne plus garder comme principe d'action que le domaine des valeurs. Parce que ça c'est le socle et ça, ça change peu. Par contre les politiques et les stratégies qui elles sont des déclinaisons de ces valeurs d'une certaine manière alors elles dépendent terriblement de l'environnement et vieillissent très vite. Si je vous faisais lire les politiques et les stratégies de Constructex de la fin des années 70, vous trouveriez ça extraordinairement ringard. Par contre si vous lisez le texte sur les valeurs, il a été un peu modifié pour des raisons de langage : la sémantique a changé, il y a des mots qu'on n'utilise plus de la même manière, mais vous retrouveriez essentiellement les mêmes valeurs. On se décrivait en 70 par les 3 « I », c'est-à-dire qu'on était industriel, indépendant et international. Ça, si vous voulez, vous le retrouverez, même si on ne l'exprime plus comme cela. L'indépendance vous la retrouverez, l'international c'est ce qu'on appelle le multiculturalisme et l'industriel c'est la performance etc. Donc les valeurs ont relativement peu changées. Par contre les politiques et les stratégies ont profondément changé. Nous avons donc décidé de ne plus les faire rentrer là dedans. Parce que les valeurs n'ont de valeurs, si je peux m'exprimer ainsi, que si ça dure. On ne change pas de valeurs toutes les 3 minutes. Tandis que les politiques. On peut très bien imaginer que des politiques de ressources humaines, de recherche, peuvent suivant les circonstances varier beaucoup. On peut changer

de politique tous les 5 ans. On ne change pas de valeurs tous les 5 ans, sinon ce n'est pas sérieux.

Ces valeurs, quand vous décidez de ressortir un document comme celui-ci ou à la fin des années 70 vous décidez de formaliser cela. Est-ce quelque chose qui se fait au niveau du dirigeant, de la D.G. ? Qui participe ?

A la fin des années 70 ou au début des années 80, ça a duré près de 3 ans le processus d'émergence, là ça a été un processus extrêmement consensuel et consultatif. Ces principes d'action ont émergé après consultation, alors que Constructex était beaucoup plus petit, de plusieurs centaines de personnes. Avec d'ailleurs à l'époque, moi je ne l'ai pas vécu, un processus qui était par validation de niveau hiérarchique. On passait d'un niveau hiérarchique à un autre une fois qu'il avait été complètement validé. Maintenant si vous voulez, les valeurs elles-même... Celui-là c'est moi qui l'ai écrit. La version française, qui était la première c'est moi qui l'ai écrite. Elle a été validée et il n'y avait pas besoin de la re-valider de manière détaillée au niveau de 500 dirigeants. On a simplement envoyé le projet aux différents comités de direction des différentes unités. Il y a plusieurs centaines de personnes qui ont été concernées, mais plus en validation, qu'en émergence. Alors que la première opération avait fondamentalement été une opération d'émergence.

9. Est-ce que ce processus était une plus une émergence ou une élaboration ?

D'où viennent ces valeurs ? Était-ce quelque chose de flou qui préexistait déjà dans l'entreprise et qu'on a décidé de formaliser ?

A mon avis c'est encore plus compliqué que cela. Si on essaie de comprendre en terme d'histoire, parce que là il faut aller très, très loin. Je crois que c'est la rencontre de 3 choses, mais qui sont intervenues à des moments très différents dans le temps. Constructex a eu la chance d'avoir dans son histoire un certain nombre de dirigeants charismatiques. Je vous ai parlé du 3^{ème} PDG tout à l'heure tout à l'heure, qui ont eu un rayonnement qui débordait très largement l'entreprise. On le sait en général longtemps après aussi. Je crois que le 4^{ème}, le prédécesseur du PDG actuel a été de cela. Je ne parlerais pas du Président actuel, par précaution, parce qu'on ne sait jamais. Tant que quelqu'un n'est pas mort on ne sait pas si c'est un grand homme ou pas. Donc Constructex a eu cette rencontre là. Dans le passé, même lointain, Constructex a eu un certain nombre de dirigeants charismatiques. Ces dirigeants ont c'est vrai à l'époque construit les embryons d'une culture. Mais une culture ce n'est pas un dirigeant qui la décide. Ça se met à vivre, à se développer. Puis à un certain moment on formalise. Là encore il y a la notion de respiration si vous voulez. Soyons clair, une culture ça n'existe pas comme ça, ce sont des hommes qui en sont à l'origine. Mais en même temps ce n'est pas quelqu'un qui se lève le matin en disant : « Bon, je vais donner une culture à mon entreprise ! ». Ça n'a pas de sens ! C'est quelque chose de complexe entre le rôle des individus, dirigeants ou pas dirigeants d'ailleurs. Il y a des individus qui n'étaient pas dans les hautes sphères dirigeantes et qui n'étaient pas les hautes sphères dirigeantes et qui ont joué un rôle très important, parce que c'était des leaders d'opinion, parce que c'est des gens qui ont créé une ambiance, un style, mais on ne le voit pas en général. On ne le voit souvent que quelques années après. Et ensuite après effectivement, quand tout ça c'est mis à bourgeonner, de temps en temps il faut normaliser. Mais pour moi c'est plus un processus d'émergence que d'élaboration. L'élaboration elle ne se passe pas là si vous voulez. Le rôle d'un dirigeant à

mon avis, du point de vue de la culture, il est double. Et on peut effectivement le voir en élaboration et en émergence. Un dirigeant doit d'une part préparer la culture qu'il y aura dans 20 ans et faire émerger la culture qu'ont élaboré ces prédécesseurs. Vous voyez ? Encore une fois, la culture vous ne la créez pas, moi je suis toujours étonné quand on me dit : « On a changé la culture de l'entreprise. On a fait venir des consultants... » Moi je veux bien, mais ce n'est plus l'entreprise, c'est autre chose... Donc le rôle des dirigeants est très fort pour préparer l'avenir, avec là aussi une incertitude considérable sur la réalisation. Est-ce que ça se réalisera, est-ce que ça ne se réalisera pas, on n'en sait rien ! Parce que ça va dépendre d'un tas de choses et des circonstances, mais c'est quand même là que ça se joue. Et moi je vois qu'aujourd'hui le socle de Constructex a au moins 30 ans. Mais ça n'empêche pas que d'une part il faut le décliner avec l'actualité et vraisemblablement notre équipe de direction générale avec le Président est en train de créer une culture, mais qu'est-ce qu'elle sera ? Je n'en sais rien. On le saura dans 20 ans, quand elle aura vécu, qu'elle se sera développée, quand les circonstances l'auront modelée. Et là il y aura sans doute un nouveau dirigeant de Constructex, qui à un certain moment, si Constructex existe toujours ce que j'espère, prendra la peine de dire : « Il faut maintenant que je la reconceptualise, parce qu'elle a changé. »

Question annexe : comment selon vous se passe cette reconceptualisation ? Quelles sont les informations utilisées ? Est-ce qu'on engrange des informations petit à petit et à un moment on atteint un seuil qui fait qu'on a une idée...

Moi je crois que dans les processus d'émergence comme ça, là aussi, il ne faut pas le faire gratuitement. C'est que les circonstances vous y conduisent. Pourquoi a-t-on senti le besoin il y a trois ans, de recréer les principes d'actions ? Tout simplement parce que le groupe avait terriblement changé. En 1988 nous étions sérieusement dans 4 pays. Aujourd'hui nous sommes dans plus de 40 pays en production, pas en vente ! Et je vous l'ai dit avec des pays aussi exotique que l'Indonésie, la Chine, le Maroc, la Turquie, le Venezuela. Donc aux milieu des années 90 on s'est dit : « Bon, on a fait dans les années 70 une opération très franco-française à l'époque. Je pense qu'il devait y avoir 95% de cadres français à cette époque quand nous avons fait l'opération d'émergence. D'autre part les textes avaient vieillis. On sentait bien qu'avec l'explosion international du groupe, avec des allemands, des hongrois, des tchèques, qui avaient vécu 40 ans de communisme, avec des chinois, des gens de religions musulmanes ou la relation de pouvoir est complètement différente, on s'est dit, il faut au moins passer un petit coup de plumeau, et surtout il faut qu'on vérifie que ça tient encore la route. Est-ce qu'on est réellement encore sur ce terrain qui avait été façonné dans les années 70. La réponse à été oui. Mais c'est venu aussi d'un appel extérieur. C'est pas simplement un jour où nous nous sommes dit : « Tiens, pourquoi on ne ressortirait pas les principes d'actions ? » Ce n'est pas ça. On sentait aussi que dans certains pays on avait de plus en plus de mal à le faire passer, que le langage était de moins en moins bien adapté. Il y a un certain moment où vous sentez intuitivement que l'outil n'est plus complètement adapté. Parce qu'est-ce qu'il y a derrière tout ça ? Il faut bien voir que ces croyances, ces valeurs, ces convictions c'est avant tout un outil de management. C'est une partie intégrante du management. Si il y a un moment où vous avez, ça peut arriver, les entreprises peuvent avoir toute une série de croyance qui ne correspondent plus à la réalité, dans ce cas là il peut y avoir des *aggiornamenti* extrêmement douloureux et on voit bien qu'il y a des sociétés qui n'ont pas su faire leur révolution culturelle. Je ne vais pas rappeler les malheurs de la sidérurgie à une certaine époque ou d'autres, vous en trouverez des quantités. Si vous voulez, la problématique générale à laquelle on a à faire face, là aussi ça à l'air très banal, mais quand on a à le faire ce n'est pas banal, cet équilibre extrêmement subtil entre la permanence, la continuité etc. et en même temps la nécessité du changement, de l'adaptation etc. Et tout l'art

du management d'entreprise c'est de bien percevoir tout ce qui relève de la permanence et ce qui relève du changement, de l'innovation, de la flexibilité. C'est un vieux débat. C'est toujours le débat entre les valeurs et le mouvement. Mais c'est vrai que ce débat là, pour moi le chef d'entreprise qui gagne c'est celui qui arrive à trouver la bon mélange, et il n'y a pas de recettes. C'est vraiment le coup de génie ou le talent du chef d'entreprise qui permet de faire ça. Le chef d'entreprise qui bouge son entreprise toutes les 5 minutes... Il ne faut pas tout réinventer, mais il faut tenir compte des caractéristiques du business. Si j'étais dans les composants électroniques je ne tiendrais sans doute pas le même langage.

10. Tout le monde dans l'entreprise est-il conscient de l'existence de cette vision et quels sont les moyens utilisés, les actions mises en œuvre, pour diffuser cette vision ?

Disons, qu'on a fait un très gros effort de communication et sur tout ce dont nous venons de parler. Nous en sommes encore très loin d'avoir une perception uniforme de ces valeurs, de cette ambition et de cette vision. C'est extrêmement difficile. Là aussi moi je compte beaucoup dans l'avenir sur les nouveaux moyens de communication. On sent bien que la descente hiérarchique, la dégoulinade hiérarchique, si je puis m'exprimer ainsi, ne fonctionne pas. Donc il faut trouver des nouveaux moyens. La communication d'entreprise traditionnelle, journaux d'entreprises etc. Donne très vite dans le convenu. Ca fait un peu propagande, qu'on le veuille ou non, même si on a fait beaucoup de progrès dans le domaine. Donc il faut inventer de nouvelles formes de communications, beaucoup plus distribuées, beaucoup plus délocalisées, beaucoup moins formelles que par le passé. Je dois dire, si je prend un exemple, une lettre du Président de 4 pages à tous les employés, j'ai toujours pensé que ça ne passait pas la rampe. D'abord il y en a pas 10% qui la lise, et puis c'est un style en général assez littéraire. Par contre, un message de 3 lignes du Président sur la messagerie électronique, ça n'a pas du tout le même impact. Mais vous dire qu'on est satisfait de la situation, certainement pas. Le problème de la communication et du partage dans un groupe, ça n'a même pas besoin d'être un grand groupe d'ailleurs, il se trouve qu'en ce moment à la fois je suis chez Constructex et je dirige une boîte de 500 personnes, j'ai une double fonction, et bien c'est aussi difficile avec 500 personnes qu'avec 60' 000. C'est un problème qui reste très important dans la société. La communication est loin d'être optimale, même si on fait de très gros efforts.

Et donc cette communication elle passait principalement par la communication écrite, par les journaux d'entreprise...

Oui, mais ça passe aussi par de trop nombreuses diraient certains, communications des orientations stratégiques aux comités opérationnels, chaque membre du comité opérationnel étant sensé les diffuser dans son comité de direction. On est encore dans une logique très hiérarchique. Ce que j'appelais tout à l'heure la dégoulinade hiérarchique. Mais l'expérience montre, et ce n'est d'ailleurs pas une surprise, tous les gens qui ont fait un peu de communication le savent, il y a une altération du message extrêmement rapidement si vous ne ré-injectez pas de l'information de façon parallèle. Si vous la laissez, il y a des pertes en ligne considérable. Mais je crois que ça, ça ne nous est pas propre.

Et tout ce qui est « conventions » etc.

On l'a fait aussi, ça a ses vertus, il ne faut pas en abuser. On en fait aussi. On a toute la boîte à outils, mais on connaît bien les limites de tous ces outils. Il faut le faire. On l'a fait

périodiquement. Moi je crois beaucoup plus à l'interactivité. Je crois que la vraie communication c'est l'interactivité. Si vous m'aviez simplement envoyé un questionnaire à remplir, je crois que ça aurait été beaucoup moins riche que d'en discuter. C'est bien évident. De même si je vous avais envoyé un truc tout préparé, vous auriez eu 200 pages à lire... Même si je vous avais envoyé les principes d'actions, sans vous expliquer comment ils ont été élaborés. Or on a conçu la communication d'entreprise et la communication en général comme étant simplement un flux de l'émetteur vers le receveur. Et notre véritable défi dans les organisations modernes c'est véritablement d'avoir une communication interactive. Alors je ne suis pas naïf au point de croire que les outils vous tout résoudre. Ils ne résoudre rien s'il n'y a pas de volonté, mais les outils de communication actuels nous offre une nouvelle chance d'aller vers cette interactivité. Encore une fois ça ne se fera que si les hommes veulent que ça se fasse. Mais le défi est là. S'il n'y a pas capacité de réactions... Quand vous réunissez 500 personnes, soyons réaliste, il n'y a pas d'échange. Il y a 2 ou trois types, toujours les mêmes qui vont poser des questions pour que vous n'ayez pas l'air trop idiot, mais c'est tout. Il y a la moitié qui va repartir en n'ayant pas compris ou en ayant compris autre chose. Et alors ensuite comme c'est en 2 puissance n ou en n puissance n, la perte en ligne elle est ultra rapide. Si vous avez un membre du comité opérationnel qui repart en ayant pas compris exactement ce que vous vouliez qu'il comprenne, ça va repartir et ensuite vous le retrouvez à la base et vous vous dites : « Mais comment ils ont pu comprendre ça ? C'est complètement à l'envers de ce que j'ai voulu dire. » Ca c'est normal. Il n'y a qu'à prendre des tests sur la population : leur faire écouter une émission de télévision et leur demander ensuite ce qu'il ont compris, c'est hallucinant. Donc c'est un vrai problème, pas seulement pour les entreprises. C'est un problème de société. On est dans des sociétés lourdes complexes et la dedans comment faire pour qu'il y ai de l'interactivité ? On n'a pas encore la réponse.

11. Voyez-vous une différence entre vision et stratégie et entre le processus d'élaboration/émergence de la vision et le processus d'élaboration/émergence de la stratégie ?

Ah, oui, pour moi il y a une énorme différence. La vision c'est où on veut aller. La stratégie c'est comment on y va. La stratégie c'est l'art de mettre en moyen les ressources. Moi je crois beaucoup aux stratégies de ressources, à la fois les construire et les mettre en œuvre. Je crois que c'est très, très différents. La stratégie, ce n'est pas le.. On mélange tout souvent. Il y a un mélange de langage. Peu importe les mots, mais il faut une définition claire. La vision c'est où on va et la stratégie comment on y va et avec quelles ressources. Alors, il est bien évident que comme disait Sénèque : il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait pas où il vaut aller, ça c'est évident. En ce sens là, la vision fait partie de la stratégie, parce qu'elle conditionne la stratégie. Mais si vous voulez on peut avoir une vision qui n'a pas de stratégie derrière. Elle est stérile et ne mène nulle part. A l'inverse, une stratégie strictement opportuniste, qui ne travaille qu'en réactivité avec des circonstances, là vous ne savez pas trop où elle vous mène. C'est comme l'acquisition dont je vous parlais tout à l'heure : il faut avoir des cibles d'acquisition mais la stratégie ensuite c'est de savoir fondre très vite sur ces cibles : c'est la réactivité. Donc certains intègre la vision dans la stratégie, d'autres ne l'intègre pas, ça c'est de la sémantique, mais en tout cas, il faut bien distinguer ces deux fonctions de l'entreprise et ces deux modes de fonctionnement de l'entreprise qui sont très différents. L'un est très proche du terrain, très réactif, pragmatique et opportuniste. A l'inverse, l'autre il faut qu'il soit un petit peu irréaliste. Si vous mettez toutes les contraintes, et bien, à ce moment là vous n'avez aucune ambition, aucune vision, parce que vous avez

toujours beaucoup plus de raison de ne pas faire que de faire. Mas c'est deux versants. En tout cas ils ne doivent pas être confondus.

Est ce qu'aussi la vision ne serait pas quelque chose qui émerge, alors que la stratégie serait quelque chose qui ensuite s'élabore.

Ah ! Pour moi, les deux processus sont des... Si vous voulez, la vision c'est aussi la vision de beaucoup de travail. Après les avoir séparés, et ce n'est pas un paradoxe, je vais les rapprocher. Je vais dire que c'est comme le génie : le génie c'est le résultat de beaucoup de travail. Alors ça émerge à un moment donné, mais ça émerge parce qu'il y a eu tout le travail qui a été fait avant. Et tout ce travail ça a été aussi de la stratégie. Donc après les avoir conceptuellement séparé, et il faut les séparer conceptuellement , il faut bien se rendre compte qu'en terme d'émergence élaboration là encore c'est une respiration. Ca n'émerge que parce qu'il y a eu beaucoup d'élaboration avant . Moi je ne crois pas du tout à quelqu'un qui se lève le matin en disant : « Ah ! J'ai eu une vision ! » Non. Ce n'est pas comme cela que ça se passe. C'est quelque chose qui est construit, mais tout à coup, il y a quelque chose qui... Il y a un concept qu'on n'a pas en français mais qui est très bon pour ça, c'est ce que les anglais appellent « Pattern ». Vous avez quelque chose qui est informe, puis tout à coup vous regardez et quelque chose apparaît qui fait du sens.

Un cadre...

Voilà, et là c'est de l'émergence. Et c'est de l'émergence uniquement parce qu'il y avait quelque chose avant. Ca n'apparaît pas par hasard. C'est ce mélange subtil de respiration avec des temps longs de constructions, des temps d'anticipations puis tout à coup quelque chose prend du sens.

Voilà.

Entretien avec K. Z., Directeur, Activité B - Constructex -

1. Quels sont selon vous les principaux objectifs de votre entreprise ?

Les objectifs, moi je les rattache soit à notre métier, soit à nos actionnaires. Notre objectif dans notre métier c'est d'être perçu par nos clients comme le leader des matériaux de construction. On veut que quand on leur demande : « Citez-nous un leader dans le domaine du produit C, B ou T ils répondent « Constructex », de manière spontanée. » Ca c'est vraiment un objectif majeur du groupe en terme de métier. En terme d'actionnaires c'est la satisfaction des objectifs de nos actionnaires. Et nos actionnaires ce sont essentiellement des institutionnels, et eux ce qui les intéresse c'est une création continue de valeur. Et ils ont horreur des accidents de parcours et des sociétés qui détruisent de la valeur tous les jours que Dieu fait. Donc on est très sensible à créer de la valeur. Ca c'est pour nos actionnaires. Pour nos clients, créer de la valeur c'est bien aussi, mais enfin, les clients ce qu'ils veulent surtout c'est avoir les leaders comme fournisseurs. Ca c'est peut être un peut-être un peu les buts ultimes de l'entreprise, sans faire de sémantique.

Et comment justement ces deux buts se déclinent en stratégies plus concrètes ?

Pour la partie métier, l'objectif c'est un, d'être présent au niveau mondial. Donc il y a une liaison très forte maintenant entre les matériaux de construction et la nécessité d'être mondial. Ce qui peut paraître étonnant puisque les matériaux de construction, c'est d'essence très locale. Mais en fait, il y a beaucoup de partage d'expérience au niveau de la formulation des produits. Les produits sont devenus beaucoup plus compliqués qu'auparavant. Donc on a maintenant des transferts d'expériences d'un pays à un autre qui sont importants. Et donc pour être un leader aujourd'hui il faut être un leader mondial.

Deuxième déclinaison, c'est un souci permanent du service vis à vis des clients. On est passé d'un métier de producteur à un métier d'offreur de service. Le produit n'étant qu'une partie du service. Alors je ne sais pas si c'est un objectif ou une stratégie.

Et puis troisième objectif de l'entreprise, c'est d'arriver à offrir la palette des matériaux de construction. Donc de sortir de l'image de l'entreprise qui ne fait que livrer son produit vers l'image de quelqu'un qui offre à son client tous les matériaux de construction qui lui sont nécessaires et tous les services associés qui lui sont nécessaires pour rénover et construire un bâtiment ou un ouvrage d'art.

Alors par rapport à cela, j'aurais dû le dire mais je pense que c'est au niveau des objectifs plutôt que des buts, et il y a dans ce groupe le souci permanent que les gens agissent comme si Constructex leur appartenaient, comme si c'était leur entreprise. Et donc, il y a l'idée dur faire confiance au niveau des responsabilités, dur donner les moyens et le temps d'agir. Les actions s'inscrivent souvent dans la durée.

Donc liberté d'innover, droit à l'erreur ?

Droit à l'erreur, c'est ça. Alors il y a bien des gens qui trouvent que ce n'est jamais suffisant, qu'il y a un carcan bureaucratique, mais bon, on est un groupe. Et ça c'est un objectif permanent, J.N.R. vous en parlera, d'essayer de définir de manière assez formelle

dans le groupe les principes d'actions, les critères de comportements. Parfois ça paraît un petit peu naïf ou un petit peu général, mais en fait c'est très utile dans bien des cas.

Et est-ce que ça marche vraiment ou est-ce que ça marche vraiment ? Est-ce que ces principes d'actions sont suivis dans les comportements ?

Tout à fait. Alors, c'est plutôt que certains individus vont se sentir plus marqué par certains principes d'actions que par d'autres. Il y a un principe d'action qui est l'internationalisation, moi j'y suis très, très sensible. Mais celui qui est directeur des ventes dans le Cantal, il y est moins sensible. Donc je dirais presque que c'est comme le protestantisme : chacun y trouve ce qu'il y cherche et ne se sent pas obligé de respecter tous les principes d'action. On dit que Constructex a une histoire catholique, mais je crois qu'on est tous plus protestants que catholiques.

Alors en ce qui concerne créer de la valeur pour l'actionnaire, l'objectif est simple. Enfin simple ! On regarde un certain nombre de critères financiers année par année, qui sont décentralisés unités par unités qui conduisent à ce qu'on les actionnaires qui constatent que la valeur de l'entreprise s'améliore chaque année. On met en place actuellement, un système qui s'appellent l'EVA. Mais avant on mettait en place des critères moins complets. Et cela est fait unité opérationnelle par unité. Et au sein de chaque unité, on parle avec les employés de retour sur capitaux investis, les employés savent ce que ça veut dire.

C'est vraiment un facteur qui est compris ?

Oui, oui, tout à fait. On a un système à la fois d'intéressement et de participation et de bonus qui est directement lié à la performance financière de l'entreprise et qui descend assez bas dans l'entreprise.

Et est-ce que vous auriez aussi des objectifs par exemple comme se fixent certaines entreprises de doubler ou de tripler le chiffre d'affaire ou d'atteindre une certaine taille à un certain horizon ?

On n'en a pas. Ce n'est qu'une conséquence de notre stratégie d'être un leader mondial des matériaux de construction. Alors au niveau de la communication, les troupes y sont sensibles. Il y a des industries qui raisonnaient en tonnes ou en nombre de voitures, nous comme on n'est plus seulement dans le produit C, on est obligé de prendre une unité commune qui est le million de francs de C.A. Donc c'est un outil de communication. Au cours des 10 années passées le chiffre d'affaire a doublé, et bien notre président a dit, la dernière fois qu'il a réuni le personnel : « Et bien, au cours des 10 prochaines années il faudra encore doubler. » Mais ce n'est qu'un constat de l'application de nos stratégies.

Et en fait tous les objectifs d'être présents au niveau mondial etc., n'ont pas d'horizon temporel. Ils ne seront jamais atteints ?

Si, si, si. Si on prend le premier : « Leader mondial. » Parmi les 5 activités que l'on a, on en a une qui traite de produit à base du composant B. Et bien à l'issue de pas mal d'études et de réflexions stratégiques, il avait été décidé que Constructex avait une chance de devenir leader mondial de cette activité. On s'est dit : « Non, il y a des possibilités. Ce n'est pas gagné, mais il y a des possibilités. » Et à ce moment là, on a défini une espèce de chemin. D'abord on a défini une vision de l'activité B. A 10 ans. Je ne sais pas si vous avez vu la publicité que Constructex a passé à la télévision il y a 8 mois. La publicité n'est pas neutre. L'habitat c'est vraiment quelque chose, un métier où on peut faire rêver les gens et on l'utilise en interne aussi. Donc nous on s'est donné une vision de l'activité B à dix ans. On était 12^{ème},

dans le marché du produit B dans le monde, et on s'est dit, on va être dans les trois premiers et les architectes, quand ils parleront du produit B, ils diront Constructex, et les clients applicateurs aussi. Alors on s'est donné une vision à 10 ans. Alors est ce qu'on l'aura atteint dans 8 ans ou dans 12 ans. En tout cas, on avait cette cible à 10 ans. Et à partir de ça on a tracé des chemins possibles pour y arriver en disant : il faut chercher à provoquer telle ou telle opportunité et mener telle ou telle stratégie. Et pour l'instant on est plutôt sur le chemin. Parfois on a pris des petits raccourcis, parfois au contraire on n'arrive pas à franchir tel ou tel obstacle, alors on essaie du contourner, et chaque année, la branche produit B se refait un exercice cible par rapport à la vision qu'elle a.

Et est ce que vous procédez de la même manière pour les autres branches du groupe ? C'est aussi des cibles à 10 ans ?

Oui. On se fixe des objectifs, des visions. On a imaginé le marché P dans 10 ans et on s'est dit quel est le rôle de nos activités Constructex, comment elles se situeront. On a la chance d'avoir un président qui sait transformer une vision en quelque chose qui est accessible. Je parlais de rêve tout à l'heure. Et notre président nous y pousse, et il a un certain talent pour ça.

Sur les autres objectifs, passer de la notion de service à celle de système pour un client, c'est très, très concret. Et ça suppose un calendrier, des programmes d'actions etc. je vais beaucoup parler de l'activité B parce que j'y étais, je n'y suis plus mais depuis peu de temps. On est passé en 5 ans d'un métier où on fabriquait des produits qu'on livrait par camion complet sur des chantiers avec un Fenwick qui les déposaient sur le sol devant le bâtiment. Aujourd'hui qu'est ce qui se passe ? Il y a un bâtiment qui se construit, l'entrepreneur nous envoie les plans de ces pièces. Nous calculons avec un système assisté par ordinateur exactement comment mettre en place le produit B donc la quantité par pièce, les déchets. Ensuite dans l'usine on produit la quantité et on regroupe les lots par pièce : un lot par pièce. Pour un bâtiment qui peut avoir 50, 60 80 pièces ! Et ensuite on a un camion qui arrive sur le site. Et sur le camion on a maintenant des grues qui peuvent monter jusqu' à 8 étages, et ces grues montent les lots un par un dans les pièces. Et l'artisan arrive et il a exactement dans la pièce en principe le produit pour l'utilisation, le plan, tous les outils, tout. Il fait son ouvrage, il reste ensuite quelques déchets, mais assez peu, puisqu'en principe il a exactement la quantité nécessaire. Il les redescend dans la cours dans une benne et le lendemain, Constructex vient avec un camion chercher les déchets. Donc pas de problème de se préoccuper de savoir quelle quantité de matériaux il me faut pour mon immeuble de 50 pièces, pas de problème pour savoir combien il en faut pour chaque pièce ni de problème pour le répartir pièce par pièce. Pas de problème à la fin du chantier pour les déchets. Tout est réglé par Constructex. Pour mettre en place un système de ce type là, cela ne se fait pas en un jour, c'est un programme d'action très précis sur la logistique, sur le recyclage des déchets, sur bâtir un système de conception assisté par ordinateur assez simple pour prendre en compte de façon simple les remarques des artisans.

Donc pour reprendre, vous avez certains principes d'actions qui sont relativement généraux, pour ne pas dire abstrait au niveau de tout le groupe, mais qui ensuite deviennent concret au niveau de chaque activité ?

Non, non. Les principes d'actions traitent des comportements. Là lorsqu'on a décomposé, on a parlé des buts, de buts qui ne sont pas vraiment abstraits. Les objectifs c'est du concret aussi. Passer du produit au système, dire que c'est ça qu'il faut faire c'est très concret. Ensuite on est passé de l'objectif dans les 5 ans, à des plans d'actions : logistique :

gérer des flottes de camions, programmes etc. ... Non, là je suis passé de buts à objectifs et ensuite programmes d'action. Les principes d'actions ça s'est pour les comportements des gens. Et je vous assure que dans la vie vous ne les trouvez pas du tout abstrait.

Et le fait de fixer des objectifs à 10 ans, est-ce quelque chose d'habituel dans l'entreprise ou qui est du au PDG actuel?

Vous savez, on ne fait pas ça tous les jours. J'ai l'impression qu'il y a beaucoup d'entrepreneurs qui font cela, peut-être sans le savoir, mais tout le monde quand il est entrepreneur à une vision à dix ans de son unité, plus ou moins formalisée, mais il l'a. Nous dans notre groupe, ce qu'il y a c'est qu'on l'extériorise. Par rapport à un patron de PME qui ne peut pas ou ne veut pas l'exprimer, nous on l'extériori se. On la discute, on la fait partager à tout le monde. Par contre là où vous avez raison, c'est qu'on fixe des programmes d'actions à deux ans, trois ans, qui eux sont refaits chaque année.

Et ces objectifs sont-ils difficiles à atteindre ?

Se fixer l'objectif d'être leader dans 10 ans c'est très dur, parce qu'on ne sait pas comment vont évoluer les autres. C'est là où s'est complètement idiot de se fixer l'objectif de doubler le chiffre d'affaire. Tout le monde peut le faire. Etre leader et le demeurer suppose qu'on fait au moins aussi bien que les autres. Et comme les autres ont eux même la forte volonté de progresser, c'est notre gros souci. On a développé ici des systèmes de veille concurrentielle, d'analyse de la concurrence. C'est T.N. qui l'a implanté. On fait beaucoup de benchmarking vis à vis des concurrents et beaucoup de veille concurrentielle aussi. On fait remonter beaucoup d'informations du terrain de manière très organisée, pour savoir où en sont nos concurrents. Maintenant c'est dur d'être le leader et du demeurer. C'est vraiment très prenant, et en même temps, vous verrez B.I. qui dirige une activité où ils sont leader mondial depuis des années, vous verrez, les gens sont très fiers. La notion de leader donne vraiment un sentiment de fierté à tout le personnel qui y travaille.

Mais justement est ce qu'il n'y a pas aussi le risque, une fois qu'on est leader, que les gens se reposent sur leurs lauriers ?

Je dirais, c'est peut être l'avantage d'un groupe, nous avons plusieurs niveaux dans l'organisation et le niveau du dessus c'est toujours celui qui remettrait un peu en cause le confort du niveau d'en dessous. Et ça joue fortement. On a je pense une direction qui est depuis longtemps chez Constructex, mais qui évolue, qui se régénère. On n'est pas à la Générale des Eaux où on voit apparaître quelqu'un qui devient président un an après. On est beaucoup plus proche, mais ça doit être lié au métier parce que d'autres entreprises proches de nous, c'est la même chose : de dirigeants qui restent 8 ans, 10 ans, 15 ans, 20 ans dans le groupe et qui montent les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que même si B.I. disait au PDG actuel « Ecoute, moi mon activité elle va très bien, je suis leader mondial » le PDG actuel connaît suffisamment bien le métier pour lui dire « Je ne suis pas convaincu, moi je pose telle ou telle question et je te demande d'y répondre. » On fait aussi beaucoup appelle à des benchmarking faits par des consultants externes, des analyses de marchés. Et dernier point, les patrons d'activités restent 4 à 6 ans en place, et leurs successeurs s'empressent généralement de faire un état des lieux. B.I. vient d'arriver il y a 6 mois dans son activité et il succédait à quelqu'un qui était là depuis 4 ans. Il y a peut être un manque, mais enfin bref. Non, non, il y a un souci d'être poil à gratter, de remettre en cause le statut de chaque unité, sans paraître pour autant imprécateur. Et c'est là que le rôle de la direction est important.

Et c'est uniquement le rôle de la direction, où est-ce qu'il y a aussi des dispositifs pour faire que si quelqu'un dans son coin, que ça remonte. Parce que quand vous dites que le leader est le poil à gratter, on a un peu l'impression que le reste de l'organisation est le poil à gratter.

Le système que je vous ai décrit marche à tous les niveaux. Je ne me suis occupé que du sommet, mais c'est pareil pour tous les niveaux. Donc au sommet vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle de poil à gratter mais aussi de définition de la vision avec les patrons de branches. Et de la même façon, en dessous des patrons de branche, il y a une quarantaine de patrons d'activités. B. I. en est un, j'en suis un, alors que Y.C.D. est un patron de branche. C'est le patron de la branche produit C. Moi je suis patron d'activité, et le patron de ma branche, qui est d'ailleurs le même que celui de B.I., il va jouer le même rôle vis à vis de nous que va jouer le PDG actuel vis à vis d'eux. Et puis moi même j'ai une quarantaine de société à travers le monde, je joue vis à vis de chacun des patrons de société le même rôle. Et où vous avez raison c'est que c'est un processus qui monte. C'est depuis le bas qu'on élabore les visions. Et viens du haut les réactions à ces visions et les propositions de modifications de ces visions.

2. Quelle est l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme ?

C'est un objectif immédiat puisque nous ne pouvons pas nous développer sans ressources financières. Ce n'est pas du tout une contrainte. Nous ne sommes pas une entreprise publique, donc pour se développer, on utilise nos ressources propres, donc c'est le profit interne et les augmentations de capital. Et nos actionnaires ne souscriront à nos augmentations de capital que s'ils reçoivent des dividendes. C'est excessivement pragmatique. Nous avons un ratio d'endettement sur capitaux propres et sur cash flow, donc une fois qu'on a atteint ce ratio, la seule solution c'est d'augmenter le cash flow ou d'augmenter les capitaux propres. Donc c'est bidon, de dire « faire du profit de court terme... ! ». On dirait qu'il y a un sens péjoratif là dedans, comme si on choisissait de faire du profit de court terme comme des pertes de court terme et des profits de long terme.

Oui, mais on a quand même toujours cette image, fausse peut être, des entreprises américaines qui sont peut-être plus focalisées sur leurs résultats trimestriels.

On parle de stratégie là. Quand vous parlez de stratégie, on ne parle pas de stratégie pour une usine. Une activité, en tout cas dans le métier des matériaux de construction, moi je m'occupe des mortiers de façade, ça pèse un milliard et demi de francs. J'ai une usine que je viens de construire en Europe du Sud qui va mettre 5 ans pour être rentable, qui pendant les 5 premières années va faire des pertes, ça c'est tout à fait logique. Mais qu'au niveau de l'activité, on puisse penser que je vais faire des pertes pendant 2 ans, 3 ans, et que c'est le chemin le plus vraisemblable pour faire du profit de long terme, je dirais que ça c'est du bidon, c'est ce cacher derrière son doigt. Le véritable développement d'une activité, c'est quand années après année, elle est profitable. Mais ça dépend : quand vous parlez « d'entreprise », c'est donc un tout. Mais c'est bien sûr que je peux avoir à un moment donné une filiale qui a son usine qui démarre, je peux avoir quelqu'un qu'on rachète qui va faire des pertes pendant 2 ans ou trois ans, et on le sait. On ne va pas être obsédé par les pertes qu'ils feront. Mais je pense quand même que pour la stratégie on parle d'activité.

3. Passons maintenant à un autre aspect du fonctionnement de votre entreprise : la gestion des ressources humaines des dirigeants :

3.1 Quand le moment arrive, comment le choix du dirigeant s'organise-t-il ?

Constructex agit, je crois comme une entreprise anglo-saxonne je crois, car elle va recruter ou elle va nommer des présidents relativement jeunes. Donc le PDG actuel a du être nommé président de Constructex à 45 ans. Et son prédécesseur à du être un petit peu plus âgé mais pas beaucoup plus. Et son prédécesseur à lui à dû être nommé à 42-45 ans.

Et en même temps il y avait des mécanismes de succession ?

Oui. Et ce qu'on constate, c'est que vous avez une population de directeurs généraux adjoints qui a dans les 40 45 ans et dont on peut penser que l'un d'entre eux deviendra le futur président de Constructex. Ce n'est pas certain, ça pourra être quelqu'un de l'extérieur, mais ça c'est passé comme cela les deux précédentes fois. L'espèce de vivier, mais c'est un petit vivier, il comporte quelques personnes, mais dont on pense que l'on d'entre eux sera le président de la compagnie.

Vivier qui est renouvelé ?

Oui, car si le président reste... Comme le PDG actuel qui a été nommé à 45 ans, s'il décide de rester jusqu' à ~~mettons~~ 65 ans, il va rester président 20 ans, donc il va y avoir des gens dans ce vivier là qui n'accéderont jamais à la fonction de président. A ce moment là ils décident de rester chez Constructex parce qu'ils sont très heureux comme cela, soit ils vont ailleurs.

Mais est ce que ce vivier n'a pas aussi ce rôle d'apporter du sang neuf, de poil à gratter ?

Si, si, tout à fait.

Il y a une partie des dirigeants du groupe qui sont recrutés à 40 ans. Moi je suis rentré à 42 ans. Il n'y a pas que des gens qui sont r entrés à 25 ans ! Oui, il y a un renouvellement des dirigeants aussi. Je pense que le PDG actuel à du arriver dans le groupe à 35 ans et sur les 3 directeurs généraux, je crois qu'il y en a deux sur les trois qui ont du arriver à cet âge là aussi. Quand je dis plusieurs années, ça ne veut pas dire toute sa carrière chez Constructex. J'étais d'ailleurs en train de réfléchir. Sur le comité opérationnel, qui comporte une cinquantaine de dirigeants, combien avaient fait toute leur carrière chez Constructex. Il y en a peut être une dizaine sur 50.

4. D'après vous, est-ce principalement votre PDG qui influence l'organisation ou plutôt celle-ci qui l'a influencé ?

C'est le PDG actuel Tout à fait. Le président modèle l'organisation. J'ai connu d'autres organisations ou c'était aussi le cas.

On a tout de même l'impression que si le PDG actuel impose sa marque, pour autant il n'y a pas rupture par rapport à son prédécesseur...

Il n'y a pas rupture. Pour qu'il y ait rupture il faudrait qu'il y ait changement de métier. Or on est toujours dans les matériaux de construction. Mais du temps du PDG précédent, la direction générale avait décidé de se diversifier dans des domaines qui n'avaient rien à voir avec les matériaux de construction. Et le PDG actuel a décidé, au bout de 2 ans, 3 ans de revenir sur les matériaux de construction, et d'y élargir notre offre. Du coup on est allé dans les produits B, T, etc. Mais qui sont tous liés aux matériaux de construction.

Et en ce qui concerne les pratiques managériales, la culture etc. Est-ce qu'il y a des changements sur ces domaines ?

Il y en a eu, mais... on peut dire que c'est dû au PDG actuel, mais comme on a procédé beaucoup plus par acquisition, la moitié des employés de Constructex n'étaient pas là il y a 5 ans, ou les deux tiers je ne m'en souviens plus, plus de la moitié je crois. Donc inévitablement, vous avez un changement de culture. Et ce qu'a fait le PDG actuel, c'est qu'il a profité de l'arrivée de ces « immigrés » pour intégrer leur culture et pour introduire une culture qui a évolué. Effectivement on pourrait dire que les anciens de Constructex, sont comme les catholiques pratiquants traditionnels, ou les socialistes purs et durs. Ca a évolué.

5. Si vous aviez à en donner les grands traits, comment caractériseriez-vous la culture, l'identité de votre entreprise ?

C'est dur de répondre quand on y est immergé. Moi j'ai fait beaucoup d'acquisitions. Que disent les gens. C'est que c'est une entreprise qui est excessivement ouverte sur l'extérieur. Sur l'extérieur, ça peut être au ssi bien sur les clients que sur les technologies nouvelles, les idées nouvelles, que sur autres nationalités. On est une entreprise qui est perçue comme très ouverte et où les gens s'intègrent très facilement. Et le deuxième point, c'est à travers nos principes d'actions, vous l'avez peut être déjà vu, le respect de l'autre, la confiance en l'autre. Les gens qui viennent travailler dans le groupe sont frappés de voir la facilité de dialogue entre les employés et leurs dirigeants. Beaucoup de gens sont frappés de voir que dans des réunions de direction, s'il y a le PDG actuel, les gens parlent, s'expriment, on n' attend pas que le PDG actuel vous donne la parole, on peut exposer un point de vue différent de celui du président. Et ça c'est vrai à tous les niveaux. On a mis en place un système où chaque année on fait des entretiens annuels de performance. Mais l'entretien il est ce qu'on appelle à 180°, donc le collaborateur dit aussi ce qu'il pense de la manière dont son patron l'a dirigé. Bien sûr le collaborateur se méfie un petit peu, mais je remarque qu'avec le temps il y a une certaine liberté d'expression qui se crée et les entretiens sont très riches pour les deux. Je pense qu'on a toujours conservé la culture du travail bien fait. On met l'argent qu'il faut pour que le travail soit bien fait.

Comment se manifeste cette culture ?

Si on reprend la première partie, l'ouverture sur l'extérieur, elle se manifeste très concrètement par la manière dont on intègre les employés des sociétés qu'on achète. 80% de notre développement ces dernières années, a été fait par acquisition. Donc nous avons mis en place des programmes de « mise en état » pour accueillir les employés des sociétés qu'on achète, leur expliquer comment on travaille, comment on fonctionne et puis comprendre aussi comment eux fonctionnent. On a des mécanismes de formation à Constructex, à la culture. C'est ainsi que tous les ans on a un séminaire en 2 fois trois semaines qui s'adresse à une vingtaine de cadres de l'entreprise ayant en principe entre 30 et 35 ans, et étant supposés être les forces vives futures de l'entreprise. Donc ils viennent des 5 continents, ils ont trois

semaines ensemble au mois de juillet, trois semaines au mois de décembre, donc 6 semaines dans l'année. Et ils travaillent ensemble sur des problèmes concrets qui se posent à Constructex et à cette occasion ils réapprennent comment fonctionne l'entreprise. Cela se termine par un dîner avec le PDG actuel avec des directeurs généraux, avec des patrons d'unités, et là ils discutent soit des problèmes qu'ils sont en train d'étudier soit de questions libres. C'est à la fois leur expliquer cette vision de Constructex mais aussi leur montrer comment eux travaillent. Quand on parlait de relations de confiance, de dialogue, dans ce séminaire là les cadres voient très concrètement comment les gens de Constructex travaillent ensemble et comment ils pourraient travailler avec eux. Alors ce séminaire je le cite parce qu'il est symptomatique de ce que je voulais dire, mais il y a d'autres séminaires exactement du même type où on réunit des cadres ensemble de différentes unités opérationnelles, la raison première est par exemple d'étudier la finance internationale, et on en profite toujours pour leur apprendre à travailler ensemble selon les principes Constructex.

Alors c'est un peu idyllique ce que je vous dis ! Il y a beaucoup de problèmes !

Qui sont ?

Il y a beaucoup de problèmes parce que la vie est ainsi faite que l'environnement n'est pas toujours drôle et n'est pas toujours rose et les individus peuvent avoir fait des erreurs et donc quand on dit qu'on va évoluer vis à vis du client pour passer du produit au service, on va donner une culture de l'excellence, du travail bien fait, on peut trouver une situation où la société est en perte, l'unité opérationnelle est en perte, et bon, au début on va réduire les coûts marketing, on va réduire les investissements en usine, et on va dire à ce moment là : « Le travail n'est pas aussi bien fait qu'on devrait le faire. » Les gens en unités opérationnelles vont dire qu'ils n'ont pas les moyens de répondre aux critères d'excellence qu'on leur fixe. Donc des situations où soit du fait de l'environnement qui est dur, soit de fautes commises au sein de l'unité, peuvent amener à réagir en situation de crise. Auquel cas vous allez avoir un comportement des dirigeants qui est un comportement de crise. Et dans un comportement de crise vous allez avoir tendance à sacrifier les ressources prévues pour un développement à moyen ou long terme pour redresser, écoper le bateau. Le patron aura tendance à être très directif, de dire « C'est comme cela qu'il faut faire et puis c'est tout ! ».

Le second type de difficulté qui peuvent apparaître, c'est tout bonnement, que la vision qu'on a eue sur une activité, se révèle ne pas être la bonne. C'est là le point délicat dans ce système. Comme on définit tous ensemble une vision pour une activité on va avoir du mal à la remettre en cause les années suivantes. On ne le souhaite pas, bien évidemment, mais en plus on va avoir du mal. On remettra en cause les chemins pour y parvenir, mais pas la vision elle-même qui peut être de devenir leader mondial du produit B dans 10 ans. On aura tendance à s'y accrocher, même si l'environnement a changé ou s'il y a des difficultés. Et le fait que les dirigeants vont avoir tendance à faire confiance aux patrons des unités, le PDG actuel aura défini avec mon patron et moi la vision de mon unité à 10 ans, ensuite, le PDG actuel aura tendance à me laisser faire, à me donner ma chance, et mon patron direct aussi. On revient sur la relation de poil à gratter dont on parlait tout à l'heure, ils ne se rendront peut être pas compte que je m'entête sur une vision qui n'est plus de mise au bout de deux ou trois ans. Ça c'est une des difficultés réelles.

Comment alors faites-vous pour y pallier ?

Il y a un premier diagnostic qui est quand même les résultats financiers de l'entreprise. On n'a jamais vu une entreprise perdre de l'argent année après année en ayant une vision à long terme saine. On revient sur cette notion de profit financier de court terme.

Quand une activité perd de l'argent de manière récurrente pendant deux ou trois ans, peut être que le chemin n'a pas été bon, mais généralement c'est que le chemin n'a pas été bon, mais généralement c'est qu'on a un problème vis à vis de la vision. Cet indicateur là est très pertinent.

Le second point est de regarder ce que font les concurrents. Quand on voit que les concurrents ont une vision complètement différente du même métier, il faut qu'on s'interroge : « Notre vision a-t-elle du sens ? ».

5.1 Depuis quand cette culture est-elle celle de l'entreprise ?

Faire confiance aux hommes, dans le cadre d'une vision bien définie, dans le cadre d'un chemin qu'on a défini ensemble, ça c'est une tradition très forte de Constructex qui date, paraît-il de plusieurs dizaines d'années. Le deuxième trait, qui est la recherche de l'excellence dans notre métier, qui conduit au leadership, ça aussi on peut dire que c'est français, mais c'est quand même très Constructex. Et le troisième point de la culture qui est l'ouverture, je pense que le PDG actuel a beaucoup contribué à le renforcer.

Donc vous définissez en fait un cadre, à travers cette vision. Que se passe-t-il, comment réagiriez-vous lorsque quelqu'un est performant mais se situe à l'extérieur de ce cadre ? Notamment par rapport à quelqu'un qui se situe à l'intérieur du cadre, mais qui est moins performant ou qui a fait une erreur ?

Je pense que les gens chez Constructex sont toujours très attachés aux valeurs. Je dirais que tout dépend du niveau de responsabilité. Je ne crois pas qu'il y ait un modèle de dirigeant Constructex. Je reviens à ma comparaison avec la religion. Je pense qu'on n'est pas dans une église, avec ses rites, ses évêques etc., tout le monde s'y conformant etc. On est trop de cultures nationales différentes etc.

Mais en même temps il y a la volonté de faire émerger une identité commune...

Oui. Mais vous allez avoir des dirigeants à différents niveaux qui font plus ou moins confiance à leurs subordonnés. Les américains feront beaucoup plus confiance à leurs subordonnés que les allemands par exemple. Ca, c'est la culture qui veut ça.

Si vous voulez savoir s'il y en a qui vous arrivent comme des opportunistes, qui sont deux ans dirigeants d'une unité et qui pratiquent la terre brûlée quand ils partent, ils ont un résultat sensationnel mais il n'y a plus de moyens d'avenir. Ca existe aussi mais.... Dans le mode de recrutement du groupe et dans le mode de promotion, il y a la volonté que les gens partagent les mêmes valeurs. Donc quelqu'un qui réussirait mais qui aurait un comportement complètement en dehors de ces valeurs, par exemple très peu d'ouverture envers les autres unités de la société, dire : « Moi l'excellence dans le métier je m'en fous du moment que j'ai le meilleur prix de revient ! » Je pense qu'il n'a pas de promotion chez Constructex, et je ne connais pas beaucoup de dirigeants qui sont comme cela. Par ailleurs, oui, il y a une tolérance pour les erreurs, mais plus vous monter dans la hiérarchie moins il faut en faire, ou en tout cas il ne fait pas les répéter. Deuxième point, les dirigeants chez Constructex sont souvent considérés comme des bons dirigeants, donc quand ils voient qu'ils ne réussissent pas chez Constructex, ils vont avoir des appels de chasseurs de tête et il y a un turn over qui finalement est assez important. Et vous trouvez quelques personnes qui ont commis des erreurs, pas dramatiques mais qui ont commis des erreurs qui font que leur carrière est stoppée, mais qui décident pour une raison x ou y de rester chez Constructex qui est d'accord ou pas pour les garder. Tous les cas de figure sont envisageables. Moi qui ai travaillé dans d'autres entreprises, je trouve que Constructex a plutôt une politique plus franche que d'autres

entreprises vis à vis de son personnel. C'est-à-dire que quand Constructex est content il le dit, et quand il n'est pas content, il le dit aussi. Par contre, lorsqu'il n'est pas content, avant de faire partir la personne, Constructex fera tout ce qu'il peut pour lui redonner une seconde ou une troisième chance. On ne le virera pas comme un malpropre.

6. Malgré toutes les difficultés que cela représente, comment faites-vous, pour favoriser le dynamisme, au sein de votre entreprise ?

Si c'est au niveau des boîtes à idées, on en a partout, dans les usines, des concours. On a des systèmes de bonus pour les boîtes à idées. Donc les gens sur le terrain, on cherche à ce qu'ils fassent remonter des idées ou qu'ils mettent en œuvre des idées. J'ai le sentiment à ce niveau que les idées remontent, que ça marche. Ensuite toujours en développement interne on a, c'est peut être le métier des matériaux de construction qui veut ça, mais l'innovation vient beaucoup plus par l'extérieur que par l'intérieur. En fait très souvent ce sont nos clients qui rencontrent des problèmes avec des matériaux de construction dans une situation donnée qui font émerger une idée. Donc ce sont vraiment les inventeurs de ça, et puis nous à partir de ça on va récupérer l'idée et on va en faire une innovation, un nouveau produit.

Et comment faites vous pour capter tout ça ?

On a de moins en moins de commerçants, on a de plus en plus d'assistants techniques. Quand vous êtes leader, vous défendez votre position duader non pas par le prix, même s'il faut être bon en prix, mais essentiellement par le service que vous apportez. On n'a pas transformé nos commerçants en assistants techniques, on a diminué la population de commerçants et on a recruté de plus en plus de techniciens qui ont des BTS et qui vont aider nos clients et discuter avec eux duurs problèmes et qui reviennent avec des idées. C'est comme cela qu'on marque notre position duader et c'est comme cela qu'on est dynamisme.

Un autre dynamisme, c'est en rachetant des boîtes. On achète souvent des PME et on trouve aussi souvent des gens qui ont des idées. On parle aussi avec nos grands clients. Nous venons de mettre sur le marché un nouveau matériau haute performance Et bien en fait, c'est un de nos gros client qui a eu l'idée. C'est leur directeur de la Recherche qui à partir d'un problème très concret sur un chantier a eu l'idée de remplacer dans la fabrication, une partie du produit C par un autre matériaux. Il a échoué, mais son idée était bonne. On l'a repéré, et ensuite en partenariat avec eux on a mis au point ce produit qui permet de faire une économie de matière première et des design sans commune mesure avec le passé.

Ca passe aussi par la rémunération. En fait on va tous azimuts. On fait également des concours avec les familles de nos employés où on dit : « Dites-nous l'idée que vous avez dans la tête en habitant votre maison. Qu'est ce qu'il faudrait améliorer ? » Et puis, là on vient de lancer dans la branche B ce concours, il y a 4' 000 personnes qui y travaillent plus les amis, les familles etc., on pense qu'il va y avoir environ 20% de réponses. Et sur les 20% ont pense à récupérer 3 idées bonnes. C'est un des mécanismes.

Lorsque les assistants techniques travaillent avec les clients ils ont des idées d'amélioration. Lorsqu'on va voir ce que les concurrents font on va avoir des idées. Lorsque les architectes nous posent des problèmes on prend des idées. On ne fait pas confiance à une source. On ne fait pas que confiance à nos chercheurs qui vont insuffler une dynamique interne au niveau des produits. On mange à tous les râteliers.

Et la remontée des idées, est-elle efficace ?

A mon avis, on en perd la moitié à peu près. Parce que le patron de l'assistant technique n'aime pas cet assistant et ne transmet pas l'idée. On a beaucoup de déchets, mais malgré tout on a pas mal d'idée et il faut ensuite unité par unité les trier. Parce que ça coûte chez de passer de l'idée à l'innovation. Il faut faire des tonnes d'essais, faire des ponts grandeur nature etc. Donc ça nous coûte très cher. Là je suis responsable d'un des trois programmes de recherche du groupe. On y est depuis trois an. L'idée on l'a piquée à l'extérieur. Mais pour la transformer en innovation, le coût du programme, l'an dernier on a dépensé 14 millions de F, cette année on sera proche de 18 millions de F pour une activité qui comme notre produit de performance fera beaucoup pour l'image de Constructex, mais qui en chiffre d'affaire va représenter au mieux 200 millions.

Cette remontée comment se passe-t-elle ?

On a un système formalisé. On a un système de fiches qui est traité par une base de donnée. Donc quelqu'un qui va chez un client ou dans une foire remplit la fiche et mets l'idée. Et ça remonte. Je vois moi, arriver sur mon ordinateur, chaque mois, entre 50 et 60 fiches qui me remontent de gens dont je n'ai jamais entendu parlé, qui sont des assistants techniques aux quatre coins du monde. On m'a déjà fait un tri mais pas tant que cela. Et ensuite on a quand même des gens qui se réunissent par activité. On a des hommes « produit mode » dont c'est l'objectif, essayer de tirer des idées. Mais il y a beaucoup de déchets. Mais l'idée de l'avoir formalisé c'est très bien. D'ailleurs sur ce plan là, les systèmes de courrier on évité le problème du patron qui dit « Ecoutez, votre idée est complètement idiote ! »

Ca permet aussi une plus grande coopération ou une communication horizontale, non ?

Ah, on n'est pas encore croisé en réseau. On cherche à croiser en réseau, mais pour l'instant les informations remontent. Elles remontent pour une raison de confidentialité. On ne veut pas qu'un assistant technique par exemple qui a une idée très intéressante et que tout le monde la lise en même temps sur le micro. Là on est sûr que le concurrent l'a dans la semaine. Par contre on est organisé en réseau pour des échanges techniques. J'ai un problème, tiens, je téléphone à untel. La remontée des idée se fait en arborescence. Mais l'essentiel du dynamisme, depuis que je suis dans ce groupe provient des acquisitions. Ce sont les gens nouveaux qui arrivent, qui viennent avec des idées qui sont généralement iconoclastes, qui nous changent, et c'est ça qui crée le dynamisme. C'est vraiment ce qu'on peut appeler des immigrés. Nous on est vraiment poussés par cette situation là.

7. Peut-on dire que votre entreprise à une vision ?

Nous on estime qu'on a une vision pour la place de l'habitat dans la société, pour la place de Constructex vis à vis des besoins de l'habitat. Alors c'est un peu prétentieux, mais c'est un peu ce qu'on cherche à faire passer dans les campagnes de publicité à la télévision. C'est que nous on a une vision de l'habitat pour la société. Donc la dernière campagne, je ne sais pas si vous l'avez vu dans la presse... Nous on estime qu'aujourd'hui l'habitat c'est... les gens sont agressés par le bruit, par la chaleur, par l'exiguïté des locaux, ou par le fait qu'une fois dans une maison ils ne peuvent plus rien changer parce qu'on leur dit : » Là, le mur est porteur, on ne peut pas y toucher » etc. Par rapport à cette vision de l'habitat, nous on voudrait leur offrir à 10 ans ou à 20 ans, un habitat où ils se sentent bien, où ils se sentent protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité

de changer de cadre de vie quand ils le veulent. Et par rapport à ça, on veut que Constructex puisse répondre à cette vision. Donc on apporte des matériaux qui permettent par exemple d'isoler contre le bruit, sans que vous fassiez des murs trop épais. Ou alors, on cherche à faire, quand les gens sont dans un appartement n'entendent pas les voisins du dessus, Et on apporte des solutions simples, pas des solutions hyper coûteuses. Voilà notre vision.

8. Et comment reliez-vous cette vision à votre stratégie, à votre ambition ?

Si on reste sur le bruit, par exemple, ce n'est qu'une partie d'un habitat confortable. On s'est dit, il y a le bruit externe et le bruit interne, d'un voisin à l'autre ou d'une chambre à l'autre. Et on a regardé deux types de systèmes constructifs pour ces différents types d'agressions sonores. On n'est pas les seuls bien sûr ! Il y a des architectes qui travaillent sur ça etc. ! Et on a cherché à définir un système de murs qui démarrent à l'extérieur par l'enduit de façade, ensuite un autre matériaux, puis un matériau isolant, etc... et on a cherché à imaginer le bon mur qui permette d'isoler sans pour autant être trop large. Très concrètement, ça a fait travailler les différentes branches de Constructex, et au final, on a trouvé un ensemble qui nous paraît adéquat. En l'occurrence on a plusieurs solutions possibles, et on propose aux gens plusieurs solutions.

Je vais me faire un petit peu provocateur peut-être, mais est-ce que votre vraie ambition n'est pas juste de devenir leader mondial et que cette vision de l'habitat n'est pas juste un moyen, une rhétorique tournée vers l'extérieur ?

Le but est d'être leader. C'est ce qu'on disait tout à l'heure. On a deux buts : être le leader et satisfaire les actionnaires avec la création de valeur qu'attendent les actionnaires. Mais là, vous me parlez de vision. Et répondre à la demande de création de valeur, ça ne peut pas être une vision ! Donc nous la vision c'est forcément comment on voit notre métier dans 10,15, 20 ans ! C'est pour ça que ce n'est pas du baratin ! Mais ça n'empêche pas que nous, à l'intérieur de cette vision, on veuille devenir très crûment le leader mondial. Tout à fait.

Mais vous voyez, on a un très gros concurrent. Qui a une vision très différente de l'habitat et qui lui est parti sur le concept de maison intelligente. Donc pas du tout la maison confortable. On ne va pas les opposer l'une et l'autre. Mais pour lui, la maison intelligente, c'est une vision modulable, qui se construit bloc par bloc, presque du préfabriqué. Et ce type de concept de maison intelligente est un très bon concept par exemple pour l'Amérique du Nord. Les gens veulent une maison comme ça. Nous on est beaucoup plus européens finalement par rapport à une maison confortable. Donc deux visions très différentes. Néanmoins, tous les deux ont à l'ambition, le but, d'être le leader mondial de ses matériaux de construction. Et selon que eux ou nous aurons choisi la bonne vision, à mon avis ça jouera sur le fait d'être leader ou pas.

Donc la vision pour vous, c'est plus une certaine représentation de l'environnement futur...

Du métier...

.. Alors que l'ambition ce serait plutôt, votre place dans cet environnement.

Tout à fait !

9. Finalement, comment en arrive-t-on à avoir cette vision ? Comment cela se passe-t-il, quel est le processus ?

Cette vision de l'habitat où nos clients se sentiraient bien, on a mis... le PDG actuel est président depuis 8 ou 10 ans, et ça n'a émergé que l'an dernier.

Et qui a participé ?

Personne en particulier, je pense. C'est le président qui choisit la vision. Donc il faudrait lui demander comment il en est arrivé là. Je pense que T.N. pourrait vous dire. Il y a pas mal contribué, il était à la direction de la stratégie, conseiller du président. Entre le choix de la maison intelligente et la maison confortable, c'est le PDG actuel.

Si le choix de la vision revient au PDG actuel, qui participe, qui a suggéré ou amené différents éléments ou différentes alternatives.

Je ne peux pas vous dire. Sincèrement. Ça c'est fait par petites touches. Et on n'a pas été particulièrement surpris quand le PDG actuel nous a dit : « La communication va se faire sur l'habitat confortable. » Je veux dire, ce n'est pas idiot. Ce n'est pas une révolution. Mais on a eu quand même des débats internes sur la maison intelligente. Vous avez raison. Notre concurrent avait mis au point sa vision de maison intelligente avant que nous on ne parle de maison confortable. Et il y eu quand même pas mal de débats internes en disant : « Est ce que c'est un concept qui tient la route ? Nous on pense qu'elle ne tient pas la route. » Et c'est peut être par rapport à ça, qu'on s'est dit « Qu'est ce qui tient là route comme vision ? » Et on a été très marqué en Europe par le développement des normes. Il y en a beaucoup plus qu'aux Etats-Unis, des normes contre le bruit, contre la chaleur, l'eau etc. C'est là qu'on s'est dit que ce sont des gens qui cherchent à être bien chez eux. Mais à ma connaissance il n'y a pas eu un groupe de travail qui s'est dit : « Tiens, on va réfléchir à la vision de Constructex. »

Mais, en vous écoutant, on a quand même l'impression que d'une part il y a une prépondérance du PDG actuel et que d'autre part elle a été élaborée par opposition à celle de votre concurrent.

Mais je n'en sais rien. Sincèrement. En terme de timing, je me souviens, si vous voulez, il y a 3-4ans. On a d'autres concurrents, dont certains n'ont pas de vision de ce type là. C'est quand ce concurrent là a parlé de vision pour la première fois de maison intelligente, je me souviens c'était à Batimat il y a 4 ans, on s'est interrogé : « Cette vision est-elle la nôtre ? ». Mais ce n'est pas par opposition. On aurait pu dire « Oui, c'est la nôtre aussi ! ». On peut avoir tous les deux la même vision ! And so what ? A la limite c'est plus rassurant d'avoir la même vision que ces concurrent, parce qu'on est sûr que le marché mondial va évoluer vers là. Tandis que là, eux poussent le marché vers la maison intelligente, nous vers la maison confortable. Ce n'est pas bon pour développer le marché globalement. Il y a des gens qui pourraient pousser le marché vers la maison décorative : avoir une belle maison.

Donc globalement, la vision c'est quand même le fruit d'un...

... d'un lent mûrissement.

.. et d'un certain consensus. Elle n'est pas le reflet quelque part de la primauté de certains individus au sein de la direction.

Comme je vous dit, il n'y a pas eu de débats. En tout cas, moi je suis parmi les 40 principaux dirigeants du groupe, et je n'ai pas été convié à ce genre de débats. Il y en a peut être eu au niveau de la direction générale, mais je ne suis pas au courant. Mais Un, ce n'est

pas idiot comme concept. Deux, on peut penser qu'il y a un certain nombre de gens, à différents niveaux, qui se sont dit, c'est de la communication, maintenant moi je vend des produits B que je met dans chaque pièce, and so what ! Vous voyez, quand je vous parlais de notre nouveau produit haute performance, quand on l'a mis au point, il ne sert pas du tout pour la maison confortable. Il ne s'applique que sur les ouvrages d'art. Et au contraire ce qu'il va apporter aux ouvrages d'art, c'est l'élément décoratif, un bel ouvrage. Donc ça c'est une autre vision.

10. S'il y a une telle vision dans l'entreprise avez-vous le sentiment qu'elle est partagée, comprise par l'ensemble de l'entreprise ?

10.1 Comment êtes-vous arrivé à ce qu'ils partagent cette vision ?

Les gens ont été très fiers de nos spots à la télé. Nous on n'avais jamais fait de campagne de télévision avant ou après le journal de 20 heures. On en a fait partout, aux Etats-Unis, en Allemagne, en Angleterre, en Espagne. Toutes les télévisions nationales ont fait la même campagne sur Constructex. Et puis on l'a fait dans la presse : dans L'Equipe, Le Figaro et là encore dans tous les pays du monde. Et quand tous les employés on vu ce type de présentation de la vision de Constructex, ils voient que c'est comme cela qu'on présente Constructex à tout le monde, donc ils se l'approprient.

Donc ça a quand même un rôle en interne de mobilisation ?

Ah oui ! C'est énorme. Et notre public c'était aussi les employés de Constructex. Oui. le message était très, très fort.

Et a part ce moyen externe, qui servait également en interne, quels sont les autres moyens utilisés ?

En externe toujours, on fait beaucoup d'expositions, de salons. Et c'est là où on fait apparaître notre concept de maison confortable.

Et en interne les gens le voient par l'intermédiaire du développement de systèmes qui ont cet objectif. Quand les gens voient qu'on ne développe pas des préfabriques de maison, mais des systèmes de lutte contre le bruit, c'est tout de même assez évident. Ils voient la logique.

Non, ça, ça se passe bien. C'est vraiment un des grands succès de Constructex : les gens voient bien où on veut aller. Enfin j'ai l'impression.

Alors quand vous verrez B.I., encore une fois, Constructex Activité A, parce que ces gens là sont très en amont dans la chaîne de fabrication des produits, donc ils le ressentent peut être moins.

Donc pour finir, la vision c'est à la fois pour vous, un mécanisme de mobilisation interne et ça va aussi structurer les objectifs et les stratégies du groupe. Mais encore une fois, le rôle du PDG actuel a été très important. C'est comme sur le trait culturel de l'ouverture, sur ces deux points là, il s'est impliqué personnellement de manière très, très forte.

Et vous pensez que c'est important, dans la façon de gérer une entreprise de manière générale ?

Ah oui. IL faut que le président aie une vision et s'implique. Vision, culture, les buts, etc. Si vous voulez lui a défini ces deux buts : être le leader mondial des matériaux de construction et créer de la valeur pour l'actionnaire. Ensuite les objectifs qu'on a décrit ensuite : travailler en terme de systèmes pour les clients, il s'est moins impliqué. Il y a participé, mais ce n'est pas du tout la même implication.

Et le fait d'avoir cette vision, c'est important à quel niveau ?

Si on parle de la vision de la vision « l'habitat confortable », c'est important puisque ça oriente le développement produit. Et sur les buts, s'il avait dit : » Je ne veux pas être leader sur les matériaux de construction, mais moi je veux être... » il aurait pu dire « Moi je veux aller des matériaux vers la construction. Dans le cadre d'un habitat confortable, je veux tout faire, même la construction des immeubles. ». Donc le fait qu'il ai dit « Je ne veut pas être dans la construction d'immeuble », c'est quand même une décision majeure pour nous.

Oui. Pour moi il y a une question majeur à laquelle je cherche à répondre dans ma thèse, qui est pourquoi la notion de vision, vient ou redevient d'actualité. A quel problème des entreprises, la vision répond-elle ?

Il redevient d'actualité. Parce que moi j'ai fait une thèse en gestion aussi. Et ça m'a frappé quand vous m'avez parlé d'environnement incertain, à l'époque on était, juste après le choc pétrolier, dans un environnement très incertain. Et je pense qu'aujourd'hui on retrouve un environnement incertain. Et dans ce cas là, je pense que vous avez beaucoup de mal à planifier. Et il y a trop de chemin possible pour atteindre une cible et vous ne savez pas lequel choisir pour atteindre une cible. On peut faire des scénarios multiples. Je me souviens, il y a 10 ans, il y avait un monsieur qui s'appelle Michel Godet, qui a justement été dire : il faut multiplier les scénarios. Et nous justement, la multiplication des scénarios on a abandonné ça complètement. On pourrait en inventer un nombre infini. Alors par rapport à ça vous êtes obligé de définir une vision parce que la vision demeure. Quelque soit l'environnement, le PDG actuel a défini qu'on allait vers la maison confortable. Donc c'est vraiment déjà une idée. Deuxième point. Il dit « Leader mondial des matériaux de construction », ça veut dire qu'on n'ira pas dans la distribution ou dans la construction. » Mondial » ça veut dire aussi qu'on sera dans tous les pays. Donc mine de rien déjà vous commencez à encadrer la route. Alors comme il a dit « Leader mondial des matériaux de construction », vous pouvez penser à dix ans. Vous savez ce que ça veut dire. Ça veut dire, être dans le produit C, être dans les produits B, vous pouvez dessiner la tête que ça aura dans 10 ans. Et comme il vous dit, « Je t'interdis d'être dans la distribution », ça commence à être borné. Et à partir de ça, je pense que c'est tout ce que peut donner le Président aujourd'hui. Il ne peut pas fournir de plans à 5 ans, à 10 ans comme on le faisait il y a une quinzaine d'années.

Et ensuite chacun des patrons d'unités doit se définir une cible souvent beaucoup plus proche, à 5 ans, mais dans l'alignement de la vision du PDG actuel, et puis il va définir ses chemins sans changer de cible. On en revient au début de l'entretien, il fixe une cible, qui risque, pour son unité de ne pas être forcément la bonne, donc il faut faire attention de ne pas se tromper. Il faut arriver à savoir se remettre en cause.

Et est-ce qu'il n'y aurait pas aussi, cette r edécouverte de l'importance de la croyance, pour mobiliser les hommes ? Est ce que la planification n'était pas trop formelle ?

Oui, elle est rassurante. Pour que les gens soient enthousiastes, il faut qu'il soient rassurés. Ce n'est pas la charge de la brigade légère. Ca c'est vraiment ce que j'ai appris quand je suis passé du métier de consultant au métier d'opérationnel, c'est que vous ne

pouvez pas motiver les gens dans un environnement complètement incertain, en leur disant : « Suivez mon panache blanc. ». Vous faites ça pendant quelque mois mais pas pendant la durée. A ce moment là, vous leur faites croire que l'environnement vous pouvez le « monitorer », alors vous faites des tableaux de chiffres de partout et vous retrouvez un peu la planification, je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire, mais voyez actuellement, l'Amérique du Sud, l'Asie, du jour au lendemain pratiquement l'effondrement... Soit vous leur dites : « Voilà la vision que j'ai à dix ans et les deux bordées, et il faut passer au milieu. » Sur l'Asie c'est ce qu'a fait le PDG actuel. Il nous a tous réunis et a dit : « Ecoutez les gars, la crise en Asie ça peut durer 2 ans, 5 ans, 8 ans : Je n'en sais rien, mais ça ne change pas ma vision à dix ans. » Il ne faut pas oublier que l'environnement n'est pas qu'une donnée extérieure. Les entreprises mondiales ont une action forte sur l'environnement. C'est ça aussi le nouveau mouvement de concentration des entreprises.

Entretien avec J.D.R., Directeur Général Adjoint, - Constructex -

1. Quels sont selon vous les principaux objectifs de votre entreprise ?

Les principaux objectifs... Qu'est - pour vous un objectif ?

En tant qu'objectif, je pense aux grands objectifs stratégiques que se fixent l'entreprise qui serait, par exemple, atteindre, d'ici à 5 ans, tel ou tel chiffre d'affaires, s'implanter dans tel ou tel pays....

Donc on n'est plus dans la vision.

On n'est plus, pour l'instant, dans la vision. On n'y est pas encore dans la vision.

Non, parce qu'il y a tout un vocabulaire déployé à l'envie par des consultants et journalistes qui viennent effectivement pour certains, du milieu du business, mais qui, dans le milieu du business ont une fonctionnalité très claire et qui permettent un certain alignement des actions : une vision, une mission, une stratégie, une organisation, des objectifs. Mais, comme c'est un vocabulaire non maîtrisé, à l'envie on met des objectifs, un peu de vision, ensuite on met un peu de principes d'action, à un moment ou à un autre, parce qu'il en faut quand même, et on fait une salade russe que l'on sert aux gens.

Vous commencez à parler de vision, puis les principaux objectifs : est-ce les objectifs à court terme, à moyen terme, est-ce que vous voulez que je vous parle de 1999 ?

Ce sont les principaux objectifs : ça dépend de ce que vous estimez être les principaux objectifs de Constructex. Si vous estimez que les principaux objectifs sont de court terme, à ce moment là parlez-moi des objectifs de court terme. Si vous pensez que ce sont les objectifs de long terme, parlez-moi des objectifs de long terme, si vous estimez que c'est les 2, parlez moi des 2.

Oui, mais si vous voulez, vous commencez en mystique avec la vision, et vous atterrissez tout de suite dans la cuisine. Attendez, parce que vous parlez d'entreprise visionnaire. Une entreprise, c'est un souci d'asseoir son action dans la durée. Tout ceci, c'est par rapport à la durée. Il y a en général des confusions : je ne vais pas vous ressortir l'histoire fameuse de « Search for Excellence », où toutes les entreprises qui étaient mentionnées comme les nouveaux gagnants n'ont pas dépassé 5 ans de la parution du livre.

Il faut savoir, puisque vous faites un travail universitaire, je crois que votre premier souci devrait être un classement, un souci sémantique et pas un galimatias, de participer à la confusion générale. Donc, votre première question, sur les principaux objectifs de l'entreprise...

Pour une entreprise, pour vivre dans la durée, il faut qu'elle franchisse le cap de l'année qui vient. Donc, il n'y a pas d'importance pour un op érationnel.... Le plus important, c'est de réaliser ses objectifs annuels. Si on ne fait pas ses objectifs annuels, je ne vois pas pourquoi on aurait le droit de parler d'objectifs à long terme. Donc, c'est en fonction de votre position dans l'entreprise, vous avez des poids différents entre les préoccupations court terme, long terme. Si vous vous adressez au dirigeant de l'entreprise et d'un groupe comme Constructex, sa préoccupation principale n'est pas la réalisation du budget annuel. Il met en place le dispositif, l'environnement, qui lui permettra, dans la durée, de poursuivre son action.

Quand vous parlez d'objectifs, vous avez le budget 99, vous avez les cibles à moyen terme, et vous avez comme objectifs les grands objectifs qui peuvent être : « être leader dans chacun de nos métiers », mais est-ce un objectif ou une mission ? Vous avez les objectifs de doubler, dans certains domaines, le chiffre d'affaires pour avoir la taille critique suffisante. Vous pouvez avoir des objectifs qui sont strictement géographiques en équilibre du portefeuille. Moi, j'ai été très frappé, quand vous regardez certaines décisions des grandes entreprises, où ils ont fait des très grosses opérations, parce qu'ils n'étaient pas assez en Asie, et parce qu'ils souhaitaient changer la culture de l'entreprise, c'est -à-dire plus de marketing.

Donc, les objectifs, pour votre travail, il faut être beaucoup plus spécifique.

Alors, si vous voulez que je vous parle de mes objectifs, ça je peux vous en parler...

Autrement, vous aurez le discours du rapport annuel. C'est des consultants qui me l'ont dit : c'est vrai que l'étude détaillée des rapports annuels des quelques pages données par le président dans ces rapports annuels sont extrêmement riches pour votre sujet sur la compréhension de l'entreprise. Et je dirais certainement beaucoup plus riches que les interviews que vous allez pouvoir faire.

Disons que je vais à la fois faire une étude sur les rapports annuels, petite, parce que bon j'ai des problèmes de temps. Mais ce que permet les interviews, c'est justement d'avoir les regards de différentes personnes qui ne sont pas dans la même position dans l'entreprise, pour voir si la vision est la même, s'ils perçoivent les objectifs comme étant les mêmes... Un des grands aspects théoriques sur la vision est de dire : « OK, c'est partagé par tous, c'est quelque chose qui va mobiliser les troupes ». Si, déjà, en interviewant 5 personnes on va s'apercevoir que ces 5 personnes ne se focalisent pas sur les mêmes objectifs et n'ont pas la même représentation du groupe, on ne peut pas dire que la vision soit efficace.

Je pense que vous vous trompez quant aux différents niveaux d'opérationnalité. J'ai été aux Etats Unis, j'ai été à Stanford où j'ai suivi pas mal de séminaires, voir des choses plus intensives sur plusieurs semaines sur le changement et les organisations...comme je vous l'ai dit, ils déclinent de plusieurs façons la vision, mais encore une fois, au début, pour un européen, c'est naïf, et c'est toujours une vision instrumentale et largement behavioriste. Et comme il y a toujours une fascination du modèle américain, ça revient en Europe, et on ne traduit pas ça avec la rigueur nécessaire.

Quand on parle de vision, si vous voulez, c'est comme quand on parle de principe d'action. Le principe d'action, les chartes d'entreprise : est-ce un code de bonne conduite juridique qu'on puisse montrer à chaque avocat qu'on est blanc ? Est-ce que ça fait partie du pilotage, de la vision ? Est-ce que c'est lorsqu'on ne sait pas prendre des décisions, on se réfère à ça comme un peu une boussole à long terme ? Vous pouvez avoir 10 personnes dans l'entreprise qui vous donnent la même réponse avec la vision, mais je ne serai pas plus convaincu que l'entreprise a une vision.

Bien sûr, cela n'est qu'un aspect. Ma thèse va bien au-delà. Justement, je cherche à savoir ce qui se cache derrière le mot vision, et est-ce que dans chaque entreprise il se cache la même chose ?

Parce que, évidemment, dans certaines entreprises, la vision n'est pratiquement qu'un discours à usage externe, avec cet aspect juridique, etc., alors que dans d'autres, on voit que c'est véritablement quelque chose qui est au centre du modèle de gestion et que tout est articulé autour de cette vision là.

Justement, j'essaye de dresser une certaine typologie : à la fois de hiérarchiser qu'est ce que c'est que la vision par rapport aux objectifs, à la stratégie, etc. Je ne pars d'emblée en hiérarchisant moi

même dans le guide d'entretien : vision – stratégie – principes d'action – objectifs, puisque je ne veux pas imposer à mon interlocuteur ma propre définition, mon propre découpage. Je me suis aperçu, au cours de certains entretiens, que ces définitions n'étaient pas forcément partagées par tous. Si vous voulez, ce que je cherche à faire, c'est beaucoup plus une étude exploratoire, qui part du terrain, et ensuite, en analysant les données, essayer de construire les choses à partir de ça, parce que j'estime qu'actuellement, dans tous les résultats empiriques que l'on a, il n'y a pas assez pour vraiment établir des définitions qui soient solides et nous permettent d'établir : « la vision c'est ça, la stratégie c'est ça, et l'un par rapport à l'autre ».

Il y a un travail sémantique à faire, parce que quand vous parlez de vision, moi, c'est le leader des matériaux de construction, donc qu'est-ce qui faut faire pour y arriver, c'est un travail sur le marché et les produits, on a une culture d'ingénieurs et il faudra que l'on arrive à faire évoluer une culture de production vers une culture beaucoup plus produits et clients.

Alors, les principaux objectifs de l'entreprise, je crois d'ailleurs que ça a été dit, c'est d'asseoir le succès de l'entreprise autour de cette vision en ayant le meilleur équilibre entre le court, le moyen et le long terme. Je pense que tout le problème du management, c'est de maintenir cet équilibre entre le court, le moyen et le long terme, sachant aujourd'hui que la pression sur le court terme, compte tenu de l'importance accrue des institutions financières, est plus forte sur le court et moyen terme. Mais, en disant cela, il ne peut y avoir de succès à long terme que si on réussit sur le court terme.

Donc, l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme, si c'est au détriment du moyen - long terme, ça ne signifie rien pour nous, puisque c'est encore une fois, la vie industrielle est un marathon, donc tout se juge dans la durée et les compromis et arbitrages que l'on doit faire entre le moyen, le court et le long terme. C'est là le cœur du réacteur. Et ne jamais se mettre en position de danger sur le court et moyen terme.

Et quand vous parliez des objectifs en disant : « la vision, c'est de devenir le leader des matériaux de construction », vous avez décliné ensuite en 2 principaux objectifs qui seraient un travail sur le marché – produits et sur l'évolution vers une culture client. Plus concrètement ou, disons, de manière plus détaillée, est-ce que vous pourriez donner quelques détails ces stratégies et objectifs ?

Ca se décline, là encore, à différents niveaux : est-ce qu'on fait évoluer le portefeuille en ayant des activités où les leviers vis à vis des clients sont plus importants, comme les activités de marketing, sont plus importantes. On peut citer les matériaux de qualité, les produits de performance là où la relation client est plus forte dans le produit C. On fait également évoluer la culture industrielle, mais qui est, de fait, compte tenu de la taille des investissements, de la culture des process industriels, elle est plus lourde à revoir. Donc on joue sur tout un tas d'ouvrages concrets, que ce soit au niveau de activités concrètes, au niveau des recrutements, au niveau des modes d'animation, au niveau du siège.

Mode d'animation, ça peut être la formation, ça peut être une reconnaissance de l'organisation des compétences à introduire.

Vous parliez également d'équilibrage de portefeuille, de taille critique : y a-t-il des objectifs un peu chiffrés ?

Ca dépend des secteurs. Sur le secteur du produit C, il peut y avoir des objectifs chiffrés. Vous savez qu'on est organisé en 5 branches. Il y a effectivement une ambition dans chacune de chaque branche, si on ne l'est pas déjà, d'être un leader avec le même esprit de cette orientation client. Donc, orientation client et quand je parle produit, il y a effort à faire

dans l'innovation, ce qui, dans les industries françaises, n'est pas simple. Donc, c'est à chacun de ces 5 métiers, de ces 5 branches de décliner et de fixer ses propres challenges.

On est passé il y a 5 – 10 ans, on fixait de grands objectifs. Je me rappelle, on dessinait à l'avance, on disait : « dans 10 ans, il faut que notre portefeuille soit comme ça ». on a vu, dans un monde en évolution, qu'il y avait une part intéressante pour le discours, mais que c'était quand même largement théorique.

Donc, si ça a des idées, on communique moins sur la cible du portefeuille. On donne à chacun la cible, enfin les conditions de réussite, qui ne se traduisent forcément par les critères de taille et de rentabilité, de culture, d'évolution de culture, des mentalités, d'orientation, que sais-je...

Pour que chacun dans le portefeuille sente que son dynamisme est finalement légitime.

Ces objectifs d'équilibrage de portefeuille, de taille critique, c'est quelque chose de global, mais vous communiquez plus spécifiquement à l'intention de chacune des branches des objectifs qui seraient...

Dans une vision strictement commune par rapport au leadership, par rapport l'aspect innovant par rapport l'aspect international, et à l'aspect client. On les laisse ensuite développer leur propre stratégie.

2. Passons maintenant à un autre aspect du fonctionnement de votre entreprise, qui est la GRH. Quels sont les parcours professionnels des membres de la direction ? Y a-t-il un profil type ?

Il y a eu 4 dirigeants depuis la 2^{ème} guerre mondiale, et je pense qu'ils avaient tous des parcours assez différents. Il n'y a pas de parcours qui ait été commun, sauf qu'ils venaient tous de l'intérieur de l'entreprise. ça, c'était pour les dirigeants.

Si on parle maintenant des membres du comité exécutif, il y en a exactement 12, il n'y en a aujourd'hui que 4 non français et c'est encore relativement récent, puisque ça date de l'année dernière. Là, il y a un effort d'internationalisation à faire. Au demeurant, regardez les groupes français.

Votre étude s'adresse à des groupes français, ou à d'autres ?

Spécifiquement à des groupes français. Beaucoup de choses ont été faites sur des groupes américains.

Oui, mais ça n'aurait pas été inintéressant pour comprendre les groupes français. Mais peu importe.

Moi, je suis très frappé que, par rapport à cette internationalisation, les groupes français sont très largement en retard. Je considère personnellement que Constructex n'est pas très bon en la matière. Mais quand je vois des grands groupes internationaux, le nombre d'internationaux qu'ils ont vraiment dans leur état major, c'est vrai que je suis un petit peu...

Quand on se compare, mais ça n'a pas d'intérêt pour nous de se comparer aux français, parce que la compétition n'est pas là, on n'est pas mal.

Les parcours professionnels des membres de la direction, si vous regardez les 12 membres du comité exécutif, ces dernières années, ce sont des parcours quand même divers.

Sur les 12, puisqu'on est en France, on peut regarder les diplômés. Il doit y avoir 3 X, c'est vrai, mais qui sont là, j'en fais partie, mais ils n'ont pas... C'est là quelque chose d'un peu subtil, parce que la cooptation, parce que c'est quand même dans les recrutements internes, ce sont des mécanismes subtils, vous voyez ce que je veux dire. C'est un groupe qui a une très forte culture Constructex, mais ce n'est pas le diplôme, ce n'est pas les parties qui font habituellement la joie des journalistes. Et ce serait faux de dire que les gens sont là parce qu'ils ont fait X ou parce qu'ils ont fait tel ou tel diplôme. L'américain, le belge, l'espagnol, l'allemand que l'on a sont totalement étrangers à cela. Ce serait totalement injuste de dire qu'ils sont là pour faire joli et pour faire bien dans le paysage. Les parcours professionnels des membres de la direction, non.

Ce qui est recherché, c'est quand même un travail d'équipe, avec tout le problème que cela pose lorsqu'on a des tempéraments différents. Et de plus en plus je crois, d'ailleurs, ce mélange de nationalités et d'expériences sera recherché.

Donc, les parcours professionnels des membres de la direction : on peut dire que si vous n'aviez pas restreint ça aux membres de la direction, c'est -à-dire aux membres du comité exécutif, si on va dans le premier cercle, les 4 de la direction générale, là il n'y a que des français. Mais ça évoluera dans l'avenir.

Si vous voulez, les parcours professionnels, dans l'entreprise, c'est vrai qu'on avait une culture ingénieur forte, industrielle, écoles d'ingénieurs françaises : c'est clair, mais c'est l'industrie française de process lourde.

Est-ce que ça passe par un certain nombre de postes : c'est-à-dire, par exemple, est-ce qu'on va d'abord les envoyer à l'étranger...

Ce que le groupe recherche pour juger de l'aptitude d'un dirigeant, c'est effectivement son ouverture et sa flexibilité. Et c'est là que le parcours à l'étranger est très important. Et également, ce que le groupe aime, c'est de passer de fonctionnel à opérationnel, pour justement que l'on voit tous les aspects de l'entreprise.

Donc, c'est à la fois une volonté de voir si les gens sont aptes à diriger à la fois un métier et une fonction et également pour leur faire connaître l'entreprise.

Et puis cela demande des qualités radicalement différentes : le patron d'opérations, le patron de fonction qui peut travailler dans un environnement étranger et bien se positionner, c'est un degré d'ouverture et de flexibilité absolument nécessaire. Et puis, des qualités de ténacité, aussi, d'une certaine façon, c'est plus difficile d'être fonctionnel que d'être opérationnel. Opérationnel, les opérations sont là, donc vous pouvez développer la vision, etc., mais comme la vision peut être jugée sur 10 ans... Ce n'est pas du tout les mêmes qualités requises.

3. Quand le moment arrive, comment le choix du dirigeant s'organise-t-il ?

Là c'est vraiment la grande prérogative du PDG qui est loin du faire seul, parce que, encore une fois, je vous ai parlé de cooptation, mais les choses sont beaucoup plus subtiles, mais c'est vraiment la grande tâche du PDG et de la direction générale, du noyau rapproché, de faire émerger des candidats potentiels et de les mettre en situation. C'est d'ailleurs un des rôles du comité exécutif.

Comment est-ce que ça se passe ? Y a-t-il quand même une certaine formalisation, est-ce qu'à un moment donné on s'est dit... Est-ce que, déjà, il y a une tradition chez Constructex, de faire qui est qu'à un certain moment, on va renouveler un certain nombre de membres du comité exécutif, on va faire rentrer un certain nombre de jeunes justement pour les...

Tout à fait. Ca, c'est totalement clair : c'est un peu le rôle du comité exécutif d'être un peu le terrain d'entraînement des futurs dirigeants. Ca, ça a été une préoccupation très claire du PDG précédent comme de l'actuel.

Cet aspect de succession est quelque chose d'absolument crucial. Etre certain, pouvoir tester les gens, leur système de valeurs personnel, professionnel, leur façon de réagir, etc.

4. D'après vous, l'action du PDG actuel, s'inscrit-elle en rupture par rapport à la vision passée de Constructex, ou quelle est la part...

C'est un peu, votre question : « Est-ce le PDG qui modèle l'organisation, ou l'inverse ? ». Je crois que si vous regardez Constructex ces 40 dernières années... j'étais plongé dans votre question suivante : la culture et l'identité de l'entreprise...

On peut très bien dire que Constructex, depuis la 2^{ème} guerre mondiale, a une très grande continuité dans la personnalité des dirigeants, même si pas les mêmes parcours et formations. Je vois le même souci de rigueur éthique et de pragmatisme, dans les années 50 notre PDG disait : « l'aptitude d'un dirigeant, c'est son aptitude à servir ». Il a inspiré cette phrase qui aurait pu être reprise par ses successeurs. Comme le PDG actuel vient du corps des mines, on a insinué : « ça c'est typique d'un grand serviteur d'Etat, ça n'a rien à voir avec l'entreprise ». Eh bien non, ce n'est pas le cas. Si vous voyez notre second PDG qui est très connu pour son engagement pour un certain style de management... Vous savez, les phénomènes de rupture, il en faut, et là on vient de sortir une nouvelle organisation par branche : c'est à la fois une révolution parce que pour la 1^{ère} fois dans ce groupe, il y a une tendance informelle, on sort une organisation, on sort des noms et on communiquait depuis cinq ans sans que l'organisation formelle existe. Vous comprenez ce que je veux dire ? On peut dire que le critère financier que l'on va mettre en place, c'est la création de valeur, l'amélioration de la création de valeur, tout le monde en parle, c'est vachement bien, mais ça va dans un sens depuis plusieurs années, de plus d'efficacité, de résultats tangibles. Mais ça ne veut pas dire qu'on se préoccupe maintenant en abandonnant le long terme pour le court terme.

Ce sont des évolutions qui sont matérielles, lourdes et lentes. Quand vous voulez parler de cette orientation client, déjà les défis de 85, il y avait un défi : « mieux connaître les clients pour mieux les servir ». Qu'est-ce qu'on a fait depuis 10 – 15 ans en la matière ? Or, manifestement, pour les gens qui étaient là, il y a eu des tas de choses de faites.

Maintenant, quand vous parlez de modèle d'organisation, il y a la moitié des collaborateurs de l'entreprise qui n'étaient pas là il y a 3 ans. C'est d'ailleurs un problème quand je parle d'évolution de la culture : est-ce que c'est un groupe d'anciens combattants qui réfléchit à l'évolution de cette culture. Mais les gens qui viennent d'entrer n'ont pas... Alors, ils reçoivent les consignes d'action, les structures formalisées, mais pour eux, la culture du groupe, c'est tout autre chose que les gens qui ont passé 20 ans dans l'entreprise. Donc c'est pour ça, si vous voulez, que le PDG a un rôle essentiel au niveau de l'évolution de

l'organisation de la culture, mais il n'y a pas de mouvement brusque sauf si manifestement les structures, sauf si on est dans un environnement totalement chahuté, si notre indépendance, enfin, vous voyez ce que je veux dire : si la direction générale pouvait être mise en minorité au conseil, alors là... Mais l'organisation resterait la même. Ça dépend. On ne change pas une structure permanente par décret pour paraphraser et en mettant en place les éléments qui permettront de durer pour les 10 prochaines années. Ce n'est jamais pour l'infini. Quand vous regardez l'organisation du groupe, en 66 le PDG a demandé des études à McKinsey, et là, ça a été une première formalisation qui a été une révolution interne. Maintenant, ça semble...

Le PDG, si vous voulez, modèle l'organisation, mais comme c'est l'organisation qui l'a coopté, c'est beaucoup plus subtil que ça. Alors, là, on peut dire que c'est un modèle lourd, presque un modèle bureaucratique...

Lorsqu'il y a des grands rééquilibrages de portefeuille... non, mais même l'acquisition... Et ça dépend comment vous, si on reste dans une organisation un peu figée, la réponse que je vous donne est totalement pertinente. Si on raisonne en statique. Mais si, par exemple, le PDG a joué un rôle moteur dans l'acquisition de notre concurrent, c'est les acquisitions et les investissements, qui modèlent véritablement la culture de l'entreprise. Vous voyez, ce n'est pas en jouant sur l'organisation, c'est vraiment en jouant sur le portefeuille que là ça peut modeler. Et encore, quand je dis que ça modèle, ça modèle dans la durée, parce qu'il n'y a pas de...

C'est justement T.N. qui me disait qu'en fait un PDG est là pour gérer la culture qu'a mis en place son prédécesseur et pour préparer, faire évoluer la culture que mettra en place son successeur...

Oui, mais je pense que les acquisitions et les investissements peuvent être très importants au niveau de cette culture. Mais ce n'est pas aussi, quand vous regardez les Etats Unis, il n'y a pas autant de... Ils ne jouent pas avec leur portefeuille de façon aussi caricaturale qu'on le dit. Avec une société avec laquelle j'ai eu l'occasion de discuter... Il y a des sociétés qui sont très lourdes. D'ailleurs, celles qui réussissent sont justement celles qui ont su allier cette culture lourde, gage de cohésion et de fidélité avec une flexibilité.

D'ailleurs, c'est un des propos des auteurs du livre Bâties pour durer, qui sont d'ailleurs professeurs à Stanford...

Tout à fait, eux ils sont utilisés. On a envoyé des gens qui lisent ce livre comme la pierre philosophale, les professeurs sont excellents et j'y crois profondément, mais ça manque d'un vécu et d'une rigueur, mais ce n'est pas non plus la rigueur instrumentale, c'est la rigueur intellectuelle de compréhension. Parce que j'étais un peu effrayé en voyant ces collaborateurs qui avaient tout compris et qui commençaient à essayer en commençant à remplir des cases ! Le système est beaucoup plus vivant, mais c'est vrai que ça a des vertus pédagogiques.

C'est pour ça que je m'intéresse à ce sujet, parce que je trouve qu'on a trop tendance, en France, à importer de manière simpliste des concepts qui viennent des Etats Unis, que ce soit le réengineering ou peut être maintenant la vision. Justement, je pense, pour moi, la vision, quelque part, c'est du bon sens.

C'est là où l'entreprise, ça rejoint le politique et philosophique, c'est aussi satisfaire un peu un besoin de rêve. Il y a une dimension supplémentaire, de mener un grand projet. Alors, les français sont toujours un peu réticents à ça, les américains le font avec une naïveté avec ce que les européens considèrent comme une naïveté. Et, de temps en temps, il faut reconnaître que les Etats-Unis, la manipulation n'est pas très loin. Et d'ailleurs, avec Porras et Collins, dans les 15 jours que j'ai passés avec eux, ils avaient pris l'exemple, c'est eux qui le

citent, pour montrer, quand même, qu'ils ne sont pas dupes, que le parfait exemple de l'entreprise telle qu'ils la décrivent, c'est la secte Moon, parce qu'ils ont la vision, et là ils déclinent, ils font un alignement très très fixe, donc on est trop instrumentale. Et c'est là où les très grandes entreprises, leur très grande force, par cette culture, c'est d'être capable de gérer la diversité, parce qu'il faut du désordre pour vivre. Et il ne faut pas que le désordre désagrège, et c'est là que la culture d'entreprise, fédérateur, permet de gérer ce désordre pour vivre, pour cause d'efficacité, mais sans que ça désagrège.

J'ai été très frappé, parce que toutes les entreprises, justement, qu'à Stanford ils présentaient comme un peu des modèles d'alignement, c'étaient surtout des entreprises qui commençaient. Alors, ils avaient, si vous voulez, bien décliné, avec le personnel adéquat, mais à la 1^{ère} révolution, ils étaient perdus parce qu'ils ne pouvaient plus se réorienter. Ils n'avaient pas généré suffisamment de diversité dans une même culture pour se réorienter. C'est là un des points qui est essentiel, à mon avis, pour un chef d'entreprise, d'éviter la tentation... enfin, l'alignement, quand je parle d'alignement, c'est aussi vision, mission statement, stratégie, organisation, objectifs et tous les process, mais c'est effectivement que dans le vécu les gens sentent et que leur comportement soit bien avec ce qu'ils visent. Et ça, ça a une force considérable. Mais c'est autre chose que ça et de ne pas admettre des différences liées à tel ou tel aspect.

5. Pourriez-vous me parler en quelques mots de la culture de Constructex ? Sur quoi est-ce qu'elle se base, comment elle se manifeste ?

Je pense que la culture de Constructex, les deux mots qui me viennent à l'esprit, c'est quand même le respect de la personne, et l'attachement à la notion de groupe, et ça se traduit par : on n'est pas des mercenaires, tant au niveau des activités que des individus. Autour de tout ça, il y a la notion de durée. Ensuite, on peut parler de nos racines, industrie de process, avec tout ce que cela entraîne. Pour les salariés, c'est la façon dont on les traite. Il y a toujours un décalage : c'était notre collègue allemand du comité exécutif qui disait à juste titre : « il y a toujours la culture que l'on voudrait avoir, la culture que l'on croit avoir et celle que l'on a ». Entre les 3, cela mérite une thèse en soi. Depuis quand cette culture est celle de l'entreprise, je pense que ça a été une origine industrielle, patrimoniales, donc ça c'est la culture d'origine, si je puis dire, actualisée, mais. Je pense qu'elle est vraiment très ancienne, cette culture.

6. Malgré toutes les difficultés que cela a, comment faites-vous pour favoriser le dynamisme ?

Dynamisme, c'est... Il y a 10 ans, on pouvait dire... Mais c'est aussi, qu'est-ce qui appartient à la société globale et qu'est-ce qui appartient à l'entreprise – parce qu'il y a 10 ans, on parlait emploi à vie, c'était IBM, c'était les japonais. Et là, il y a 10 – 15, on pouvait encore entendre dans l'entreprise : « Ne vous souciez pas de vous, l'entreprise s'en charge ».

Aujourd'hui, non, on essaye de dire aux gens que c'est à eux, qu'ils sont responsables, avec le groupe, on essaye d'être moins paternaliste et plus contractuels, même si cette notion de durée, ce trait culturel de durée, reste. C'est simplement la traduction qui change.

Parce que toute culture, toute action a immédiatement son revers. Donc c'est en fonction des cultures dominantes, comment on gère cela ? Donc, pour favoriser le dynamisme de cette entreprise, on essaye effectivement d'être plus précis dans nos entretiens d'appréciation annuels, d'être préparés, d'être moins flous, on essaye d'être plus efficaces. Je vous ai parlé d'outil de création de valeur, qui doit relancer un peu une meilleure visibilité de ce qu'on attend de l'entreprise.

Est-ce que vous mettez en place des mécanismes pour encourager les gens à l'initiative individuelle, à l'innovation, des prix, des bourses...

Là, on est en train de réfléchir, je ne sais pas si on vous en a parlé, du prix de l'innovation...

C'est K.Z. qui...

Donc, avec un D.G., on est en train de mettre en place cela. Avec la recherche on développe des politiques d'expert, on a mis des efforts sur la recherche. On essaye, dans chaque chose que l'on fait, d'être beaucoup plus professionnel, et beaucoup plus...

Quand vous dites politiques d'experts...

C'est par exemple, en technique, en géologie et c'est assez difficile dans une entreprise qui a des experts, et des experts pointus : comment les faire vivre et progresser ? Là, ce sont des tailles critiques qu'il faut mettre, mais, si vous voulez, des experts en géologie ont des carrières, des experts en mécanique physique, il faut, si vous voulez, qu'ils se renouvellent aussi.

Mais là, on n'est pas nécessairement...Est-ce que ça favorise le dynamisme ?

Je pensais à des mécanismes leur permettant d'assurer, en tant que chercheur... Par exemple, dans beaucoup d'entreprise, pour évoluer, les gens sont condamnés à prendre des responsabilités managériales, à aller dans les directions etc.

On a tout à fait le même problème.

Comme chez Valeo, par exemple, où on peut passer de chercheur junior à chercheur senior en leur garantissant une évolution salariale et des responsabilités identiques à ceux qui choisissent d'avoir des responsabilités managériales, mais tout en faisant ce qu'ils souhaitent faire.

...On passe à la vision...

7. Votre entreprise a-t-elle une vision et si oui quelle est-elle ?

Bon ça on en a parlé. Moi, je parlais de la vision, mais il y a des choses aussi qui évoluent. Encore une fois, c'est un peu l'exemple que je prenais pour la durée. L'entreprise est faite pour la durée, on ne souhaite pas prendre des mercenaires, etc. mais la traduction de cette durée aujourd'hui peut être différente de celle qui était hier. De même, la vision, il y a une part, on ne peut pas l'empêcher, qui est relativement contingente. Dans les années 1970, c'était la diversification, dans les années 1990, c'est la concentration.

Pour vous dire ce que représente la création de valeur, parce que je crois que c'est très profond, mais est-ce qu'on satisfait à une mode, ou pas ? Moi, j'ai tendance à dire OK, on profite de la mode, mais la façon dont on l'implémentera, dont on la mettra en œuvre au sein de l'entreprise sera très « Constructexisée ».

Donc, une vision, c'est, à mon avis, un sens d'évolution de la société et de l'entreprise, au sens d'évolution du monde, qui respecte des valeurs, j'allais dire, fondamentales de la société, de l'entreprise. Mais ces valeurs là sont, je dirais, suffisamment universelles pour pouvoir être traduites et retraduites. Mais je reste un peu prudent sur ce thème personnellement de vision, dans l'emploi qui en est fait, parce que je suis prudent sur la vision messianique de l'entreprise. L'entreprise est faite pour produire des biens et services, ce n'est pas la nouvelle église, si vous voulez.

Bien sûr oui, mais c'est la tentation de certaines firmes aux Etats Unis et autour. Les américains d'ailleurs en sont conscients.

Il y a une dimension de croyance, déjà, qui est beaucoup plus importante aux Etats Unis

Oui, mais c'est un pays... Si je dis que c'est un pays d'excès, c'est un peu injuste, mais c'est un pays qui a cette dimension.

8. Comment en est-on arrivé à cette vision chez Constructex ? On a vu que ça s'inscrivait dans l'histoire. Est-ce que c'est quelque chose qui a émergé progressivement...

Ecoutez, là je peux vous renvoyer aux principes d'action, parce qu'entre principes d'action... Et c'est une partie importante de la vision : c'est la façon dont les gens se comportent, se régulent. Donc, ça, la première formalisation, parce que, comme je vous l'ai montré, il y avait la continuité, c'était très implicite, la 1^{ère} formalisation, c'est le PDG de l'époque, à la fin des années 70, après le choc pétrolier, après un environnement économique, il a essayé de formaliser mais c'était un document d'une vingtaine de pages, élaboré avec 1 000, 2 000 collaborateurs par un processus top down, bien évidemment, mais largement discuté. Il devait y avoir 15 – 20 000 collaborateurs à l'époque, donc c'était quand même important et ont été élaborés ces principes d'action. ils sont revus périodiquement, toujours par un processus top down, mais qui est débattu. Ce n'est pas les codes de bonne conduite pris rapidement parce qu'on veut se faire remarquer dans la presse comme on le voit de temps en temps.

9. Une vision n'est pas suffisante, il faut agir, alors comment faites vous ?

Là, c'est décliné par branche, par des stratégies.

Pour vous, la hiérarchie, vision qui inclut les principes d'action qui sont ensuite déclinés en stratégie ?

Je pense que la stratégie est fondamentale : c'est la mise en application de ces principes d'action. Et on peut dire ensuite que l'organisation répond à la stratégie.

10. Et est-ce que cette vision est partagée, selon vous, à l'intérieur du groupe ?

Oui, je crois, si vous voulez, que là, je serais plus à l'aise si vous me demandiez si la stratégie est partagée. Parce que, si vous voulez, la stratégie c'est plus concret, c'est l'aspect international, c'est l'aspect... Et ce que l'on met, d'ailleurs, doublé, en disant, par exemple, pour la branche C, si on met tous les métiers globaux internationalement, là, c'est décliné, ça fait partie des stratégies.

Je pense que peut être, si les – bon, mais ce sera d'ailleurs à vous du dire après coup – je pense que les gens, si on leur parlait culture, principe d'action, oui, ils sauraient. Je ne sais pas s'ils seraient totalement à l'aise, s'ils sortiraient le petit livre rouge, si vous voulez. La traduction, le pourquoi des stratégies et leur pourquoi, là, je crois qu'ils devraient être largement à l'aise. Par contre, la vision, elle descend : c'est-à-dire que les gens savent maintenant qu'il faut être international, ça fait partie de la vision.

Mais, en fait, dans l'entreprise, ce qu'ils rattachent à l'international, c'est à chaque fois des choses de plus en plus petites, concrètes.

De plus en plus concrètes. Si vous voulez, il y a un moment où les gens, c'étaient les 3 I, vers le milieu des années 80 : un groupe Industriel, Indépendant, International. Maintenant, si vous interrogez finement, est-ce que les gens voient la différence entre : qu'est-ce que c'est qu'international, politique locale, politique globale.

Moi, je considère, si vous voulez, que la culture c'est radicalement différent. Mais, pour les gens, ils considèrent que c'est de la sémantique, et je ne peux pas leur en vouloir. Ce qui est important, c'est que suffisamment d'individus puissent porter cette...

11. Et comment faites-vous pour diffuser cette vision ?

Ecoutez, on avait... Ca va maintenant évoluer avec la nouvelle organisation par branche. Nous avons les différents comités opérationnels, d'une quarantaine de membres, qui étaient véritablement la caisse de résonance et de mission. C'étaient eux qui allaient vers les opérationnels, ce message. Vous voyez, la nouvelle organisation pour le groupe : vous avez le booklet en français, en anglais, et qui explique, ça a été présenté au comité opérationnel, et c'est à charge pour eux de porter ce genre de choses. C'est par là que ça se passe, indépendamment des road shows que les membres de la direction générale font. Demain, ce sera la nouvelle organisation par branche et un comité senior management de 100 – 120 cadres sera la caisse de résonance de la mission.

12. Pour finir, quel est selon vous, sans tomber dans la justification, qu'est-ce qui a amené un groupe comme Constructex à développer une vision ? Pourquoi, quel est l'atout ?

Alors que par exemple, dans les années 1970, un certain nombre de firmes se basaient beaucoup plus sur un certain nombre de stratégies formelles, planifiées, etc., quel est selon vous l'atout de la vision ? D'une part, pourquoi est-ce que Constructex a développé relativement tôt, parce que 1977, principes d'action, c'est relativement tôt...

Je crois que là c'est relativement simple. L'environnement est extrêmement mobile, extrêmement changeant, donc il faut que les gens puissent comprendre, puissent avoir une boussole qui dépasse la planification à 5 ans. Planification à 5 ans, que l'on fait d'ailleurs beaucoup plus modestement.

Donc, il faut qu'ils comprennent les grands enjeux du groupe, qu'ils comprennent, dans un univers mouvant, pour ne pas être pris à contre-pied. Et si je vous ai dit, par exemple, qu'on a arrêté d'être trop précis en portefeuille, c'est qu'on avait fixé, dans les années 1980, voir même début des années 1990, on avait dit : « cette activité on va monter jusqu'à 25 % » On en est désinvesti. Donc, c'est compte tenu de l'environnement changeant.

Si les grandes tendances : dès les années 80 le PDg de l'époque a fait une année sabbatique, pour aller en Asie. Et depuis, c'est un leitmotiv depuis le milieu des années 80, il faut qu'on soit en Asie. A l'époque ça faisait partie de la vision, mais si au bout de 5 – 10 ans, il ne se passe rien, ça fait marrer tout le monde. Alors il a commencé à se passer des choses, mais c'est quand même cette année avec la crise – j'exagère, parce qu'on avait fait 3 – 4 acquisitions, et puis on avait fait quand même des choses – mais c'est quand même grâce à la crise asiatique que la fenêtre s'est ouverte. Donc, cette vision, c'est quelque chose de nécessaire dans un environnement agité, pour participer à la cohésion du groupe, pour que les collaborateurs comprennent. En vivant au jour le jour, pour qu'ils puissent se dire qu'est-ce qui se passe. C'est pour avoir un référentiel à plus long terme.

Est-ce aussi du fait que l'entreprise est plus décentralisée, ou est-ce qu'il y a un changement...

Attendez, la décentralisation en fait partie : on est obligé de décentraliser. L'organisation qu'on met en place, c'est à la fois, une philosophie ou je ne sais pas, mais une contrainte absolue, si vous voulez. Moi, je dis, quand on parlera d'éthique, que mon fonctionnement, c'est la non performance qui n'est pas... Alors, bon, ils faut être très prudent, cela ne veut pas dire que tous les performers sont éthiques, mais je crois que ceux qui ne performant pas, il y a fondamentalement quand même un problème.

Un problème peut être, c'est qu'on n'a pas assez anticipé le marché. Ce n'est pas à l'instant t que ça se joue. Par exemple, j'essaie de développer, pour revenir à quelque chose de concret, de développer des ressources humaines, de développer l'employabilité des gens. Si aujourd'hui leur boulot est très bon et ils sont très performants, mais si demain leur boulot évolue, il faut préparer ça, il ne faut pas... Et ça, c'est tout à fait essentiel, parce que le job qu'ils font dans la hiérarchie, c'est un travail d'anticipation, qui me semble... Et cette anticipation.

La vision doit mettre les gens en condition d'anticipation. Ce qui n'était pas, lors des 30 glorieuses, lorsque la croissance était continue... Je suis d'ailleurs extraordinairement surpris de comment les gens oublient les coups durs. Aux Etats Unis, maintenant c'est la 5^{ème} année de haut de cycle, l'ambiance euphorique américaine, qui est au demeurant sympathique, c'est assez formidable, mais, pour eux, un retournement de conjoncture ça ne peut plus exister et moi même j'expérimente dans ce pays, ici. Lorsque l'entreprise réussit, on est des dieux, lorsqu'elle est échouée, on est des nuls. Tout ceci, compte tenu de l'environnement changeant, cette vision c'est un peu la quille du bateau pour assurer une continuité dans le temps et pour éviter ces up and down.

Par rapport à quelque chose qui n'a jamais eu lieu chez Constructex, est-ce que cette vision ce ne serait pas aussi – là je me base par exemple sur les écrits de Bartlett et Ghoshal, où ils disaient que la réintroduction de la vision, du mission statement, etc., c'était aussi une manière de réintroduire un peu une dimension de croyance dans l'entreprise, qu'avait eu tendance à occulter le côté beaucoup plus contractuel, formaliste que peut avoir une gestion un peu trop taylorienne.

Oui, mais, c'est, là on rentre dans des débats qui sont fort intéressants et certainement pas faux. Quand vous avez rempli un contrat à vie avec vos salariés, vous n'avez pas besoin de vision. Là, je schématise. A partir du moment où, c'est très flagrant, par exemple, parce

qu'on est fortement implantés en Angleterre : l'ère thatcherienne, qui était sans doute, enfin, probablement, justifiée, mais là je ne rentre pas dans un débat qui... mais a considérablement changé la relation entre le salarié et son entreprise. Donc, à partir du moment où cette relation a été profondément modifiée, pour assurer la cohésion, il faut d'autres outils.

La vision participe, comme je vous l'ai dit, à cette incertitude de l'environnement général. Il y a un mimétisme absolu, un manque de créativité, où les gens se copient de façon éhontée, au niveau des principes de management et autres... Mais c'est pour retrouver une assise, réduire l'insécurité des gens à l'intérieur de l'entreprise.

Alors, il y a quelque chose qui est tombé en désuétude, parce que ça doit faire ringard, mais qui est finalement autour de tout cela, c'est le projet d'entreprise. Et le projet d'entreprise était mieux, parce que ça faisait un peu planification et tout, en environnement plus stable. Comme l'environnement est instable, on emploie des termes plus flexibles, non, pas flexibles : l'exigence est de dépasser le terrain. On n'est pas sur le même terrain entre le projet d'entreprise et la mission. Vous voyez ce que je veux dire.

Je pense, et vous me direz si j'ai raison, que le projet d'entreprise on mettait beaucoup plus l'accent sur la cohérence culturelle à un moment donné, tandis que dans la vision, il y a cette dimension dynamique et en même temps stratégique, car tourné vers l'avenir.

Vous avez raison, mais c'était parce que les projets d'entreprise, justement, ont été un peu trop planifiés, enfin, on était dans une entreprise : regardez les évolutions des outils de management : vous prenez General Electric des années 1980 à maintenant, comment ces outils ont évolué.

D'une certaine façon, la révolution date de la création de valeur, parce que je crois que c'est une vraie révolution : mais pas dans les débats idéologiques, nécessairement actionnaires – shareholders, stakeholders et tout ça, mais ça peut être utilisé comme un outil pour atténuer le poids contractuel du budget. Ce que je veux dire, c'est que le budget a un petit côté formel, contractuel, annuel et tout. On pourrait très bien dire qu'on donne un objectif de création de valeur et vous vous débrouillez et les rémunérations sont faites sur une base annuelle et pluriannuelle de création de valeur. C'est à mon avis une révolution assez copernicienne, comme l'introduction du budget avait pu l'avoir.

En même temps, ça va engendrer des bouleversements de l'organisation et du fonctionnement, parce que ce n'est pas évident, concrètement...

Non, mais le pilotage pourra effectivement radicalement différent de ce qu'il est aujourd'hui. Cela ne veut pas dire que la culture ne se l'appropriera pas dans ses propres termes. Elle évoluera.

Très bien.

Entretien avec J.D.L., Directeur, Activité C - Constructex -

1. Quels sont selon vous les principaux objectifs de votre entreprise ?

Donc je vais parler de Constructex Activité C, c'est-à-dire de l'activité sur le produit C de Constructex en France, dont je suis responsable. Nous avons une position duader sur le marché français avec un niveau de rentabilité qui est considéré comme bon par le groupe et suivant tous nos ratios financiers. Le marché français du Produit C est un marché qui n'est pas porteur. C'est un marché qui compte tenu de la démographie et d'équipement français est un peu structurellement déclinant, donc les principaux objectifs que nous avons, je les citerai de deux manières.

Le premier est de conforter cette position duader dans un marché non porteur, ce qui passe par toute une série d'actions dans les domaines de la qualité, du service au client, de la réduction des coûts - nous sommes dans une industrie lourde, donc on a toute une série d'objectifs de réduction de coûts, donc nous sommes là dans un aspect un peu traditionnel de notre métier - Mais cela passe également et là ça touche un peu les aspects de vision, par la protection du marché français, par nos efforts de compétitivité et de positionnement produits, contre les matériaux concurrents qui sont en train de grignoter nos parts de marchés et également contre les importations. Donc on a clairement identifié une série de menaces.

Donc je dirais qu'à court terme on est sur des actions classique d'industrie lourde : réduction de coûts, qualité etc., à moyen terme, c'est d'anticiper sur ces menaces qui peuvent venir de l'extérieur ou des marchés concurrents pour pouvoir anticiper sur les réponses.

Alors, ça je dirais c'est la partie un peu défensive. Il y a une partie plus offensive qui est plus orientée vers le moyen terme, qui est de celui de trouver des voies de développement pas forcément pour le Produit C traditionnel, mais pour une ambition que nous avons de développer les substituts proches, c'est-à-dire d'aller plus loin que la fabrication de Produit C traditionnel avec la conviction que nous pouvons découvrir ou développer des marchés pour des applications nouvelles du produit C et de ses substituts proches. C'est une démarche plus de développement qui ne portera pas sur la majorité de notre business, puisque la nature structurelle de notre métier fait que le gros de notre métier c'est l'activité traditionnelle défensive. Mais il nous faut aussi trouver, ne serait ce que pour une motivation dans les équipe, des aspects « développement » qui vont être essentiellement des solutions concurrentes d'autres matériaux. Donc il y a un peu ces deux approches que nous avons pour Constructex Produit C

Et comment reliez-vous cette approche de Constructex C à l'approche générale du groupe Constructex ?

L'approche générale du groupe qui a une ambition de développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction. Le Produit C est traditionnellement à l'origine du groupe qui s'exprime de manière différente sur les marchés murs et ceux qui sont en développement. Sachant que l'aspect le plus agressif est dans les marchés qui ont le plus grand potentiel de développement.

Moi je m'inscris complètement dans cette stratégie de préservation des marchés murs. Ce que j'ai peut être apporté en plus c'est de dire que même dans ces marchés murs il y

a un potentiel de développement qui quantitativement est peut être faible, mais qui psychologiquement est important et peut être économiquement intéressant, potentiel de développement par des produits plus complexes et plus élaborés, qu'il ne faut pas sous-estimer. Donc c'est un peu la dimension qui est prise en compte, mais on est en plein dans la stratégie de Constructex Activité C

Ces objectifs que vous vous fixez, en terme de qualité, de services etc. Quels sont leurs horizons temporels et pourriez vous me donner des exemples ?

Au milieu des années 90, quand je suis arrivé dans cette société. Moi j'étais déjà dans le groupe, je venais du Brésil,...on était un peu confronté, mon prédécesseur était confronté à la même problématique qui était de faire prendre conscience à l'entreprise que ces menaces étaient réelles, que soit la concurrence des importations ou celle des autres matériaux.

Il faut voir qu'on sort d'une longue période d'après guerre dans laquelle le marché de la construction était très porteur. Donc on s'est trouvé dans une situation favorable pendant trente ans, pendant lesquelles finalement c'était le producteur qui fixait les règles et le rythme de la reconstruction de la France. Après le choc pétrolier, la situation s'est inversée. On a réussi à faire les restructurations industrielles qui ont permis de maintenir la rentabilité de l'entreprise alors que le marché a chuté fortement. Donc ça c'est une opération qui a été excessivement bien gérée par tous mes prédécesseurs. Mais cette opération a donné une sorte de sentiment d'invulnérabilité aux équipes, au personnel, en disant « Même en période de crise on est capable de faire ça. Alors pourquoi dites-vous qu'il y a des menaces ? Puisque ces menaces sont toujours lointaines et que dans la pratique on continue bon an mal an à garder notre rythme. » Donc il y avait un problème de crédibilité ou de volonté de ne pas voir la réalité. Donc ce qu'on a été amené à faire à notre arrivé, ça a été de redéfinir une vision, à l'horizon de trois ans et de traduire cette vision qui était « d'être le leader du produit C et de ses substituts proches sur le marché français en pérennisant sur le long terme », en une série d'objectifs opérationnels. Donc on est passé d'une vision à quatre objectifs opérationnels et de deux objectifs qui sont plus sur le fonctionnement et les comportements. Donc ce sont ces objectifs opérationnels qui ont ensuite été déclinés au niveau de chaque unité pour voir quelle était la contribution de chacune à ces objectifs. Donc ces objectifs ont été formalisés, quantifiés. On retrouve les aspects on va dire « commercial, démarché clients » : de l'amélioration des services jusqu'au développement d'applications nouvelles, l'objectif classique d'optimisation de nos coûts et de l'outil et de la logistique ; un objectif sur le siège et les services supports, objectif sur lequel on doit encore probablement progresser et un objectif de plus long terme sur l'adaptation de l'outil industriel. Et là on est dans la vision de long terme à dix ans sur l'évolution du dispositif industriel en fonction des nouvelles normes environnementales et des aspects concurrentiels. Les deux conditions portant sur le fonctionnement de l'entreprise, l'accroissement de sa vitesse de réaction et l'ouverture vers l'extérieur et puis l'évolution de nos organisations en gestion des ressources humaines. Une structure comme la notre, industrie lourde reste sur un mode de fonctionnement assez figé et il est difficile d'introduire des changements. Donc, on a fait ça, et ça a été décliné par les établissements par une série de démarches projets qui ont été considérés comme des projets importants et transversaux avec l'objectif de décloisonner pour essayer de redynamiser l'entreprise. Le décloisonnement était un enjeu très important pour améliorer la vitesse de réaction et pour en plus impliquer plus de monde dans le fonctionnement de l'entreprise et l'émergence des idées. Donc il y a eu ce processus de déclinaison d'une vision en objectifs et de déclinaison de ces objectifs à trois ans en quelque chose qui s'inscrit plus dans le rythme budgétaire. On retrouvait des objectifs annuels qui se trouvaient dans le budget mais partant

d'une déclinaison d'objectifs à trois ans. Avec un suivi mensuel des indicateurs. Et on a tous les mois un suivi qui essaie de suivre cela. C'est difficile de demander aux indicateurs de tout traduire, mais ça montre qu'on a un suivi avec des objectifs à trois ans.

Comment qualifieriez-vous le degré de difficulté de ces objectifs à trois ans ?

On retrouve toujours une grande capacité qu'à l'entreprise de progresser dans la maîtrise des coûts. On est dans un métier un peu traditionnel de maîtrise des coûts, de réduction des coûts surtout industriels, mais avec une plus grande difficulté à remettre en cause le fonctionnement de toute la partie administration, siège social etc. C'est une remise en cause plus fondamentale des modes de fonctionnement. Et on a bien progressé dans la prise en compte du client et dans toute la démarche client, interface commercial / industriel, on a bien progressé. Les objectifs concernant le long terme et l'industriel, c'est notre métier et c'est probablement là qu'on a la vision la plus précise. La difficulté dans les modes de fonctionnement c'est de changer un peu les modes de fonctionnement, de mettre plus de transversalité, un peu plus de travail en équipe et un peu plus de fonctionnement par projet qui viennent en travers d'un fonctionnement hiérarchique traditionnel. On n'a pas fait aujourd'hui le choix de structurer tout uniquement par projet. Notre métier est suffisamment linéaire en terme de processus pour conserver un fonctionnement hiérarchique traditionnel. Mais l'idée est de croiser les deux par des projets transversaux. Ça marche bien quand on identifie des projets importants, parce qu'on y met la méthodologie. Mais ce n'est pas encore du tout rentré dans les mœurs pour émerger spontanément.

Le fait de fixer des objectifs comme cela, à trois ans, est-ce quelque chose de spécifique du mode de fonctionnement de Constructex Activité C depuis que vous y êtes ou est-ce que ça date de plus longtemps ?

Mon prédécesseur avait fait un travail, qu'il avait appelé ambition, et que j'ai repris dans vision 2000 Il avait lancé un travail de vision à long terme, que j'ai repris, il en avait lancé la première phase, mais il péchait peut être parce qu'il n'avait pas été décliné par un horizon plus visible. Il y avait peut être des difficultés pour voir ce qu'il fallait faire à court terme pour arriver à cet objectif de long terme. Donc en réalité ce n'est pas une révolution. C'est simplement que j'ai rapproché l'horizon pour traduire une ambition de long terme en des objectifs à 3 ans qui sont plus opérationnels. Donc il y a là une assez grande continuité.

2. Quelle est l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme ?

Il est clair que la prise en compte de plus en plus forte de l'actionnaire a probablement augmenté la pression sur les résultats de court terme. Ça ne fait pas un changement majeur pour nous en France parce qu'on reste quand même moins court terme qu'aux Etats Unis. On avait un reporting mensuel, celui ci n'a pas changé, et autrement on a un exercice budgétaire qui est assez fort et assez structuré, et dans le cadre de cet exercice et des mises à jour du budget que nous faisons deux à trois fois par ans, ce rythme là n'a pas changé. La prise en compte de l'actionnaire a peut être rendu la holding plus réactive sur nos prévisions pour nous challenger. Par contre ça n'a pas changé le rythme du reporting.

Alors il est clair qu'avec l'EVA ou le management par la valeur, on va se retrouver là avec une vision encore plus financière, ce qui devrait changer certains modes de

fonctionnement. Mais là c'est un peu tôt pour dire comment cela va se traduire. On est en train du mettre en place.

Et vous diriez que cette attention portée aux résultats de court terme, c'est plutôt quoi ? Une contrainte ? Un objectif ?

Ce n'est pas une contrainte. Je le vois plus comme un objectif. On sent bien qu'au-delà de l'amélioration du budget il y a pendant le courant de l'année un contact avec la holding... Je ne vois pas une contrainte particulière. On sent une plus grande sensibilité à nos évolutions que ce qu'il y avait il y a cinq ans, une plus grande réactivité face aux évolutions. Mais cela ne se traduit pas par un changement, pour nous. C'est plutôt le dialogue qui est plus riche et plus réactif.

3. Passons maintenant à un autre aspect du fonctionnement de votre entreprise : la gestion des ressources humaines des dirigeants :

3.1 Quels sont, dans les grandes lignes, les parcours professionnels des membres de la direction ? Y a-t-il un profil type du manager Constructex ?

Je dirais moins qu'il y a 20 ans. Le groupe a beaucoup évolué, il s'est agrandi. Le parcours classique de l'ingénieur qui arrivait, qui était directeur d'usine et qui ensuite d'exploitation et qui ensuite évoluait de manière assez linéaire... Aujourd'hui quand on regarde profil des gens qui sont au comité opérationnel du groupe, les 40 ou cinquante, c'est une population beaucoup moins monolithique. On retrouve des gens avec cette formation, ce parcours un peu classique et passant par la voie technique. Mais on retrouve également des financiers, des commerciaux. A partir du moment où on est sorti du Produit C. Le Produit C reste un peu traditionnel, bien que cela change aussi dans les profils, quand je regarde mes collègues. Moi je suis passé par une filière technique, un peu classique, mais je ne suis pas passé par l'usine, j'ai fait pas mal d'ingénierie, chef de projet, pour ensuite passer du côté produit plus marketing. Quand on fait un peu le point on se rend compte que l'entrée de Constructex dans les matériaux de spécialités, le produit B etc. où il y a une composante marketing plus forte, cela a fortement enrichi le profil. Et aujourd'hui on se retrouve avec des gens qui ont suivi plusieurs filières. Moi je suis rentré dans le groupe en 1975, et la vision que j'en ai est que dans les quinze dernières années, il y a une évolution assez forte. En 1980, je ne vous aurais pas fait la même réflexion parce qu'on était encore très fortement centré sur le produit C avec donc une prédominance de la filière industrielle. Aujourd'hui c'est beaucoup plus équilibré.

Et est ce que malgré la diversification des profils, ce sont toujours des gens qui sont entrés il y a 10, 15 ans, où est ce que ça a entraîné une primauté des recrutements externes ?

Il reste encore un noyau important parce qu'il y a toujours une politique de développement des ressources humaines chez Constructex, et on a toujours eu une politique de recrutement agressive, ce qui fait qu'on a une capacité à générer des ressources internes et à développer des ressources internes, c'est un des grands principes du groupe. Il faut voir qu'avec les développements récents on a complété ces ressources internes par des entrées, des embauches externes, et ça c'est également un phénomène qui s'est développé ces 10 ou 15 dernières années. On avait tendance à faire rentrer des jeunes et à les développer progressivement et là on a fait rentrer des personnes expérimentées qui ont tout de suite pris

des responsabilités. Il reste quand même un noyau important d'hommes Constructex qui ont un passé et une évolution de carrière chez Constructex. Cela pas uniquement dans une certaine filière, on a aussi la capacité à faire changer de métier. J'ai fait plusieurs métiers : j'ai été dans l'ingénierie, je suis allé dans les produits spéciaux avec beaucoup plus de développement marketing, pour revenir dans du Produit C. Donc j'ai eu l'occasion de travailler dans 3 des branches de Constructex. Ca, ça reste une des politiques de Constructex : développer des carrières en complétant comme cela les compétences.

Donc à l'heure actuelle vous embaucher encore des jeunes que vous développez ?

Oui, on en embauche qu'on développe constamment. Et chez nous ici en France on en embauche pour nos propres besoins, mais on en embauche en plus pour former des jeunes pour le groupe. On a un contrat avec les ressources humaines groupe qui dit que cette année il faudrait qu'on embauche une dizaine de jeunes avec soit un profil technique soit plus profil stratégie management, et qu'on garde quelques années avec l'idée d'envoyer ensuite dans d'autres unités.

3.2 Quand le moment arrive, comment le choix du dirigeant s'organise-t-il ?

C'était quelque chose qui s'est fait de manière préparée. On a vu clairement dans le développement des postes qu'a assuré le PDG actuel, on a rapidement vu que c'était probablement un successeur naturel. Il s'est retrouvé à la direction générale du groupe dans des situations qui le mettaient en position de successeur désigné. Ce n'a pas du tout été un parachutage. On est un peu traditionnellement chez Constructex, partisans des cadres dirigeants qui se forment sur une longue période à l'intérieur du groupe. Alors c'est vrai qu'aujourd'hui, avec les développements récents, certains sont tout de suite arrivés à des niveaux très élevés. Mais la culture au moins jusqu'à présent était d'avoir un développement du dirigeant à l'intérieur du groupe. Il n'y a pas beaucoup d'exemple où l'on voit un dirigeant parachuté. Il y en a peu.

Et est-ce qu'avec justement cette embauche de personnes externes, vous pensez que cela va toujours continuer ainsi ?

Les embauches de gens à haut niveau, c'est pour faire face à la croissance du groupe. La notion de comité exécutif, même si ça change avec l'organisation par branche, la notion de comité exécutif ou de comité par branche, va faire qu'on va retrouver toujours ce fonctionnement. C'est à dire qu'au niveau d'une branche ou du groupe on va avoir des gens qui peuvent venir de l'extérieur mais qui commencent à constituer un fonctionnement en réseau et de la pourront émerger les futurs dirigeants. Je ne pense pas que ça changera fondamentalement. Simplement je pense que c'est en train d'être démultiplié par la structuration par branche.

4. D'après vous, est-ce principalement votre PDG qui influence l'organisation ou plutôt celle-ci qui l'a influencé ?

Il n'y a pas de rupture majeure. Mais il y a une marque très forte du PDG actuel et de la direction générale. Il y a un peu un travail collégial qui est fait. La marque du PDG actuel dans l'évolution de la stratégie du groupe est très forte, en particulier, on a au cours de ces dernières années, complètement confirmé et assumé cette stratégie de développement dans les pays émergents qui était plus un point d'interrogation il y a une certaine époque. Ce n'est pas

une rupture, on est dans une certaine continuité, mais enfin, c'est une sacrée inflexion. Ce n'est pas uniquement une stratégie de continuité. Mais c'est une sacrée inflexion. Donc là il y a une vraie marque du président.

Et sur la façon de gérer ou la culture ?

Au niveau de la culture je dirais qu'il y a plus de continuité. Alors quand on dit ça c'est qu'on ne se rend pas compte finalement soit même, parce qu'on vit au jour le jour, que la culture évolue et que compte tenu d'une certaine mondialisation de nos marchés, le Constructex d'aujourd'hui est quand même différent du Constructex d'il y a 20 ans. Ceci dit, autant je vois une inflexion forte dans la partie stratégie, autant dans la culture je vois plus une continuité.

5. Si vous aviez à en donner les grands traits, comment caractériseriez-vous la culture, l'identité de votre entreprise ?

La culture Constructex, il y a plusieurs mots qui viennent. Tout d'abord il y a une forte culture industrielle, que je ressens moi très fortement. On n'est pas une holding financière avec une gestion de portefeuille, etc. On est clairement dans une stratégie industrielle, c'est-à-dire que ça se traduit dans les choix, dans le mode de fonctionnement d'une certaine vision de long terme. On est industriel, on est là pour travailler dans le long terme et ça se sent très fortement dans la culture.

Le deuxième élément est qu'on a clairement eu une internationalisation forte ces derniers temps, qui est également une dimension. Elle n'était peut-être pas aussi vraie il y a 20 ans, mais elle est aujourd'hui indiscutable. Alors c'est vrai que j'y suis d'autant plus sensible que j'ai fait pas mal de ma carrière à l'international.

Et un troisième point. C'est l'homme. Alors sur Constructex et les ressources humaines, on dit beaucoup de choses, mais ce qu'on ressent de l'intérieur, même si ça peut paraître un poncif - j'ai travaillé dans une autre société, même si je n'ai pas beaucoup d'expérience en dehors de Constructex - on ressent quand même la dimension humaine. Elle est prise en compte. Il y a au niveau des Ressources Humaines, un respect de la personne, que je trouve important quand on travaille dans un grand groupe et qui est peut-être plus marqué que dans pas mal de groupes. Ce qui n'empêche qu'aujourd'hui les contraintes sont fortes, et qu'on se retrouve dans certains cas à devoir prendre des décisions difficiles de restructuration, de licenciements, que dans certains cas on peut se retrouver accusés, en France et compte tenu du climat social, de ne pas respecter nos principes d'action, etc. La différence entre Constructex et un autre groupe, est peut-être qu'on prend en compte, lorsqu'on est amené à faire des restructurations, cette dimension humaine et qu'on cherche des solutions qui minimisent l'impact et qui dans tous les cas respectent la personne. Alors, ce n'est pas toujours facile à gérer. Mais le fait ne serait-ce que de se poser la question et d'essayer de trouver des solutions, c'est important. Moi c'est quelque chose que je valorise fortement.

Donc les trois valeurs fondamentales que vous avez chez Constructex ce sont : cette culture industrielle...

... Avec une vision de long terme...

... Et cette internationalisation...

... Alors, ce qui est en train de rentrer de façon plus forte que ce ne l'était autrefois, c'est la prise en compte de l'actionnaire. Je ne dis pas que c'est une rupture, mais c'est une évolution par rapport à ce qu'il y avait il y a 20 ans. Je ne dis pas ça pour la direction générale, mais pour les salariés de l'entreprise. On était sur une vision où on se reportait beaucoup au côté industriel et respect des hommes, l'aspect client, le marché, mais le côté des actionnaires n'était pas beaucoup pris en compte. C'était l'action tranquille de père de famille, notre actionnariat était essentiellement français. Aujourd'hui ça a varié. On a 40% ou presque du portefeuille qui est détenu par des fonds de pension non français. Et ça, cette prise en compte de l'actionnaire, commence à se diffuser dans l'entreprise, cette prise en compte des exigences financières d'une certaine régularité. On ne peut pas simplement dire : » On a une stratégie financière de long terme. Aujourd'hui on a deux trois années difficiles et demain ça va être bon. » Aujourd'hui ce discours est intenable.

Et cette culture comment se manifeste-t-elle ? Vous m'avez dit que la culture industrielle se manifeste sur le long terme, est ce que par ailleurs vous attendez une certaine loyauté des gens, est ce que ça passe par exemple à des références fréquentes à l'histoire de l'entreprise etc., Est-ce qu'il y a de tels éléments chez vous ?

C'est peut être moins personnalisé que chez d'autres entreprises... C'est moins personnalisé, mais on continue quand même au niveau de l'entreprise à se référer à des modes de fonctionnements du passé. L'attachement à l'outil, etc. des relations qui paraissent un peu surannées dans certains cas, mais qui font quand même une force au niveau de l'entreprise, mais c'est aussi une faiblesse, parce que ces références à un certain passé, à un certain fonctionnement sont des freins au changement redoutable. Donc la difficulté est d'introduire des évolutions, des changements sans pour autant casser cette fidélité, ce respect de l'outil qui est un point très fort. Ca, c'est un des défis majeurs auxquels je suis confronté ici en France. Parce qu'en plus la France, le Produit C, c'est l'origine du groupe. Donc il y a un peu cette notion de fille aînée de l'église. Ici c'est une gestion plus difficile.

Justement, comment faites-vous pour concilier ces deux faces ?

Ce que je cherche à faire, par pas mal de communication et de pédagogie, de faire prendre conscience de la réalité du monde qui nous entoure : qu'on n'est pas dans un îlot protégé, que Constructex n'est pas seul au monde. Ça paraît un peu idiot mais ce n'est pas si simple que ça. La prise en compte du marché, dans une culture qui était très orientée production, passait au deuxième plan. Donc pour moi cette ouverture, cette prise en compte du marché c'est le premier levier. Et ensuite, c'est l'évolution qui se fait plus par des projets pour atteindre des objectifs concrets. C'est plus changer l'habitude par des opérations concrètes que par des grands discours. Les discours ce sont plus la sensibilisation, et puis ensuite on se concentre sur des projets. Et la démarche projet qui est une démarche en rupture par rapport au fonctionnement hiérarchique traditionnel, est une démarche riche, qui amène des gens qui ne travaillaient pas ensemble à travailler ensemble, qui fait déjà à l'intérieur de l'entreprise, une ouverture. C'est un levier, mais cette gestion du changement dans une entreprise qui marche bien, dont il ne faut pas casser les ressorts, mais où pour autant il faut essayer de donner une inflexion forte pour injecter de la réactivité, c'est un gros défi.

Donc la gestion du dynamisme et de l'innovation c'est principalement par ces projets ?

Oui.

6. Est-ce que vous avez également des mécanismes pour encourager la créativité, la prise de risque ou l'innovation individuelle ?

Non. Pas de manière formalisée. On a donné une visibilité aux projets par l'intermédiaire de la revue d'entreprise etc. On n'est pas allé jusqu' à faire des prix, des remises de prix pour le meilleur projet, pour le projet qui allait le plus vite etc. Non. Dans notre culture on est passé par une communication interne beaucoup plus forte, une communication interne plus forte, la prise en compte dans les bonus individuels des cadres d'une contribution à cette démarche de vision 2000, donc là il y a un aspect jugement qui peut être soit objectif soit subjectif sur une démarche de changement. Donc ça c'est pris en compte mais uniquement dans l'entretien annuel, on n'est pas sur un rythme plus fréquent.

Et sinon, en ce qui concerne, quand vous faites des démarches de R&D, est ce que vous avez des démarches pour encourager la créativité individuelle, pour encourager les gens, lorsqu'ils ont une idée, à y travailler pour voir si quelque chose émerge ? Est-ce que d'abord vous encouragez cela, et si oui comment ?

Oui, on l'encourage, mais je dirais pas suffisamment. Cette culture produit, cette culture innovation est quelque chose qui est émergent ici. Il n'y a pas de passé. J'ai travaillé dans une autre société du groupe, où là, c'était quelque chose de plus riche, parce que le produit s'y prêtait. Un produit de performance, la construction... Comme je le disais, il y a des pistes, on est en train d'encourager, mais plus que de l'innovation que ressort comme cela, c'est à la limite des projets plus structurés à partir d'une analyse marketing. Donc on est plus dans une démarche projet que dans une démarche émergent de créativité.

7. Finalement, comment en arrive-t-on à avoir une telle vision ?

Moi, je crois que ce qui permet d'élaborer cette vision, c'est... On a dans nos modes de fonctionnement, un exercice budgétaire annuel, mais il y a toujours un exercice de réflexion stratégique qui, aujourd'hui est rythmé sur ce qu'on appelle une cible à 5 ans. Donc le fait de se projeter sur une cible à 5 ans, vous amène évidemment à vous poser toutes les questions « Comment sera le marché, la concurrence ? Quels sont les risques ? Les opportunités ? » Je dirais que la vision s'élabore pas trop mal à partir de cette réflexion stratégique à 5 ans. La vision s'élabore pas trop mal à partir d'un tel travail qui oblige de voir à 5 - 10 ans, de se projeter et en faisant un peu une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise. Donc le mix de cette réflexion, de cette vision plus stratégique à 5 - 10 ans et l'analyse des forces et des faiblesses permet d'élaborer un peu cette vision.

Au niveau d'une unité comme la mienne, c'est rendu plus facile, parce que le groupe a un travail d'orientation stratégique, donc la formalisation de ses orientations stratégiques du groupe me fixe complètement le cadre. Il y a un processus dans lequel j'alimente le groupe de ma vision stratégique à 5 ans, 10 ans, et ensuite ça c'est digéré par la direction générale du groupe, et ensuite cela me revient sous forme d'orientations stratégiques. Donc ce cadrage d'orientations stratégiques couplé à la réflexion stratégique d'une unité et à l'analyse des forces et faiblesses, permet assez rapidement de se concentrer. Ensuite, c'est plus ou moins bien formalisé et on voit assez bien où sont les enjeux.

On a fait de gros efforts. Et là je crois que Constructex a fait un gros travail depuis plusieurs années, de communication. Je ne veux pas parler de la vision, mais de

communication des orientations stratégiques. Et ce travail est formalisé par la direction générale et il est décliné par les patrons d'unités. Moi par exemple, je fais tous les ans au mois d'octobre pendant la préparation du budget et le cadrage des orientations stratégiques, une présentation, non pas seulement au comité de direction, c'est-à-dire aux gens qui travaillent avec moi, mais aussi au comité opérationnel, c'est-à-dire tous les patrons des usines, les patrons régionaux des ventes, les chefs de service du siège, donc une cinquantaine de personnes dans cette structure. J'ai donc l'occasion de présenter les orientations stratégiques du groupe, et de rentrer dans le détail de ce qui concerne notre activité. Ça se fait tous les ans, c'est donc un processus glissant.

Et quels sont les autres moyens que vous utilisez pour diffuser cette vision, ces orientations stratégiques ?

Vision 2000, qui est plus un projet sur 3 ans, à fait l'objet d'une diffusion très élargie. Par exemple, la liste des objectifs a été envoyée très largement dans l'entreprise. Ensuite, j'ai fait une série de rencontres régionales pour lancer l'opération, pour bien l'expliquer, en impliquant les patrons régionaux. Et ça, ça a touché un tiers de l'effectif de Constructex Activité C. Et j'ai refait une espèce de point d'avancement à la fin de l'année dernière, en octobre novembre, avec un deuxième tiers.

Donc on a un système d'information soit directe par de telles réunions, les orientations stratégiques du groupe on les passe directement au comité opérationnel, qu' eux déclinent ensuite, avec des supports classiques, transparents etc. qu'on obtient du groupe.

Est-ce que ça passe aussi par l'intranet, par le journal d'entreprise, etc. ?

Par le journal d'entreprise peu, parce que sur les documents stratégiques on ne veut pas trop diffuser de documents stratégiques. Les journaux d'entreprises ils partent un peu partout. Par l'intranet oui. Il y a toute une série de support.

8. Comment cela se passe-t-il, quel est le processus ? Qui participe ?

La difficulté que j'ai, c'est de faire la différence entre la vision et le processus d'orientation stratégique. Il est clair que les orientations stratégiques sont revues tous les ans, même si elles ne changent pas tous les ans. Alors que la vision a une plus grande pérennité. Le processus le plus formalisé est celui d'orientation stratégique. Et celui-ci est un processus un peu par étapes, qui part des unités et qui ensuite est consolidé et formalisé par le comité exécutif, c'est-à-dire Le PDG actuel et l'équipe de direction générale qui fait ça au mois de juillet et ensuite ça part vers les unités.

Donc c'est relativement collégial ?

C'est relativement collégial au niveau de l'élaboration, la formalisation de l'orientation, la décision est prise au niveau d'un petit groupe de personnes qui sont du comité exécutif du groupe, avec Le PDG actuel qui a un poids majeur là dedans.

Et la vision ? Vous pensez que c'est quelque chose de plus personnel ?

Aujourd'hui, j'ai l'impression que la vision, tel que je le vois, on retrouve plus une vision au niveau de chacune des unités en fonction un peu de la personnalité, ou en fonction de la nécessité que ressent le directeur général de remettre un peu cette vision formalisée. Si

vous voulez, ce n'est pas un processus qui est imposé par le groupe. Personne ne m'avait demandé de reprendre les ambitions etc. Ca c'est complètement à l'initiative du directeur général. Le cadre est fait, mais ensuite c'est à nous de faire en sorte que... Donc il y a plusieurs unités qui ont formalisé des visions, mais pas toutes.

Qu'est ce qui vous a amené à formaliser cette vision ?

C'était le sentiment que j'avais que pour pouvoir faire évoluer cette société et faire face aux défis auxquels nous étions confrontés, j'avais besoin d'avoir un fort degré de compréhension de la problématique par une grande partie du personnel, et que ça, ça commençait par le partage d'une vision, d'une ambition pour Constructex Activité C.

A partir du moment où on a une adhésion autour de ce point là, ça permet ensuite de justifier complètement la déclinaison dans des objectifs plus concrets. Parce que la problématique que j'ai ressentie ici, et qu'avait ressentie mon prédécesseur - il me l'avait dit -, c'était un peu ça. On est dans un monde où il y a des défis très importants devant nous, dont la difficulté est sous-estimée par la majorité du personnel, avec une volonté de ne pas trop regarder ce qui est gênant. Un peu des œillères. On ne peut pas obliger tout le monde à se projeter à dix ans, mais déjà en formalisant une vision, en faisant ressortir un peu les menaces on arrive à créer un niveau de compréhension et de réceptivité un peu meilleur pour les efforts qu'on doit faire à court terme.

Donc c'est vraiment pour mobiliser les gens et pour leur enlever les œillères ?

Oui.

9. Et avez-vous le sentiment que cette vision est partagée ?

J'ai le sentiment qu'on a bien progressé. Il y a un point dans lequel on a bien progressé, c'est la prise en compte du client. Je ne dis pas qu'on est arrivé au bout de nos peines, mais la prise en compte du client dans une entreprise qui était traditionnellement une entreprise de production avec des objectifs qui étaient très, très « production », la prise en compte du client, des attentes du marché, de la nécessité de se différencier, le dialogue entre le marché, le marketing, le commercial et les industriels, là, on a bien progressé. Dans cette compréhension on a bien progressé.

Dans le mode de fonctionnement, la nécessité d'être plus innovant etc., on reste lourd et très traditionnel encore. Le côté réactivité de l'entreprise n'a pas encore évolué suffisamment.

Et le côté d'adhésion, d'enlever les œillères ?

Alors je pense que la compréhension... Oui. On a également très bien progressé dans la prise de conscience que représente les matériaux concurrents. On avait une vision très centrée sur : « Le marché du Produit C est comme ça. Nous on y est fort, on a une bonne position. » Mais on ne regarde pas que finalement pour faire un pont on peut le faire en acier et pas avec nos produits. Et là, cette ouverture, elle est beaucoup passée. Elle avait été amorcée par mon prédécesseur, à force d'enfoncer le clou, d'envoyer des gens chez les clients, de voir l'extérieur, etc. Cette prise en compte est aujourd'hui beaucoup plus rentrée dans les tripes. Ce qui n'est pas encore, en terme d'ouverture, c'est finalement la menace des importations, qui reste faible en France alors qu'elle a été beaucoup plus destructrice en Espagne et en Italie, qu'on a su gérer et qu'on a su maîtriser par des actions commerciales

fortes. Mais le fait d'avoir bien travaillé dans ce domaine a tendance à se retourner contre nous parce qu'on a tendance à dire : « Il n'y a pas de problèmes ! Les excédents asiatiques ne vont jamais arriver en France, il n'y a aucune chance ! » Alors que les excédents asiatiques sont arrivés en Espagne. Là il y a encore un certain scepticisme.

Donc on voit bien, une structure qui évolue, une structure assez lourde, assez traditionnelle mais qui bouge avec une partie de la vision qui est prise en compte. Il y a un point sur lequel culturellement on ne peut pas encore communiquer, ce sont les évolutions à termes du marché, et en particulier qui peuvent se traduire par des restructurations. Ça, c'est un thème que tout le monde a en tête mais que personne ne veut trop aborder. C'est le problème un peu social français de l'emploi, là par contre on n'est pas encore, comme le disait un consultant, capables de s'asseoir avec les gens et de commencer à dire : « Bon. Ici on prévoit qu'on va être amené à fermer tel outil, comment peut-on faire pour anticiper, etc. ? » Ca on est obligé d'y réfléchir mais en circuit fermé. C'est assez confidentiel. La maturité n'est pas suffisante pour faire ça.

J'aurais une dernière question, un peu pour voir s'y j'ai bien compris : moi je vois Constructex comme un groupe qui a d'une part une vision au niveau du groupe, c'est-à-dire qui est amenée par Le PDG actuel, cette vision va générer quelques grandes orientations stratégiques et ensuite les directeurs d'activités tels que vous ont toute liberté pour déterminer à l'intérieur de ces orientations stratégiques, leur propre vision. Donc quelque part Constructex serait un groupe avec des visions à différents niveaux.

Moi je crois que c'est vrai. Il y a cohérence par la vision générale et les orientations stratégiques mais il y a un niveau de délégation assez fort, et face à des objectifs définis par le groupe à un niveau macro, on a une assez grande liberté pour pouvoir orienter d'une manière assez forte, mais ça reste cadré par les orientations stratégiques. Par exemple si demain matin dans ma vision je disais : « Pour Constructex Activité C, ce qui serait vraiment bien ce serait de développer une offre produit B en complément de mon offre Produit C, encore que le produit B on le fasse déjà. Je n'ai pas du tout la liberté de commencer à faire dans un certain endroit, une offre produit B. Je n'ai pas cette liberté. Je suis cadré par des orientations stratégiques. Notre métier est de développer le produit C et ses substituts proches sur le marché français, donc dans ce cadre là j'ai une liberté. Si à un moment je pense qu'il serait astucieux d'intégrer la distribution, ça, ça passe complètement par une validation par le groupe. Donc il y a une espèce d'équilibre entre une forte délégation à l'intérieur d'une orientation d'un métier bien défini et une forte implication du groupe pour des décisions de développement stratégiques qui ne sont pas dans le cadre de ce qui existe. Il n'y a pas forcément impossibilité, mais je n'ai pas la délégation pour le faire.

Donc c'est plutôt une liberté sur les moyens que vraiment sur la stratégie ?

C'est une liberté sur les moyens pour atteindre des objectifs dans le cadre d'une stratégie. La stratégie est cadrée. Mais par exemple dans la stratégie des substituts proches du produit C, il y a sur le marché français une stratégie « substitut A » ; « substitut B », des stratégies comme ça, là dessus c'est à nous de prendre totalement en compte, parce que je reste dans mon cadre d'orientation stratégique.

Donc votre cadre il est formé à la fois de votre métier et des orientations stratégiques.

Oui.

Dernière question qui est peut être plus du ressort de la sémantique, quelle différence faites vous entre la vision et la stratégie ?

Je vois plutôt la vision en haut qui ensuite se décline dans une stratégie et de la stratégie on passe aux objectifs, plans d'actions et moyens. Je le vois plutôt comme une pyramide avec une vision en haut qui est plus sur le long terme, qui est beaucoup moins précise mais qui donne un petit peu vers où nous voulons aller. Le plan sémantique ce n'est pas mon fort, mais c'est comme cela que je l'articule.

10. Y a-t-il des problèmes que nous n'aurions pas abordés lors de cet entretien ?

Il y a un point. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion d'en discuter ou d'y réfléchir, quand on parle de sémantique il y a également des principes d'actions qui ont été définis. Il y a aussi l'articulation entre vision et principes d'action. Moi j'avais fait une formation dans le cadre du développement interne de Constructex, qui est un programme fait avec des universités externes et on avait une partie de cette formation qui se faisait à Boston et un professeur nous avait présenté tout un aspect sur ce qu'il appelait la « tangible vision ». Donc on avait abordé ces aspects là, en quoi la vision est « tangible », et c'était assez intéressant la réflexion qu'il avait menée. C'est vrai que par moment on mélange les deux. C'est clair que dans ce que j'ai appelé vision 2000, d'un point de vue de communication que de vision, ce n'est pas une vision au vrai sens du terme. Mon prédécesseur avait formalisé un peu les ambitions de Constructex Activité C, mais je vois bien la nécessité d'avoir les deux. Dans la vision de Constructex Activité C, ce n'est pas neutre de dire qu'on veut être le leader sur le marché français du produit C et de ses substituts proches. Il y a plusieurs notions : on est sur le marché français, donc on cadre tout de suite. Ce n'est pas la peine de dire qu'on a des ambitions européennes ; « produit C et ses alternatives proches », ça va plus loin que le Produit C. En quelques mots on cadre quelque chose de manière intéressante et ensuite on peut définir une orientation stratégique et des stratégies.

Il y a un moment donné, en fonction des défis auxquels est confrontée une unité, on doit ressentir la nécessité de formaliser cette vision, mais ce n'est pas forcément nécessaire très régulièrement ni partout de la même manière dans toutes les entreprises. Et autant je crois qu'on peut le faire au niveau d'une unité comme celle -ci, autant pour le groupe Constructex, malgré une certaine homogénéité dans les matériaux de constructions, je me souviens des discussions qu'on avait, la « tangible vision » du groupe, ce n'est pas un cadeau à formaliser. Alors que quand on est dans une unité, on retrouve quelque chose dans lequel on arrive à formaliser quelque chose qui a un sens et qui cadre un petit peu.

Et à votre avis, pourquoi retrouve-t-on cette idée de vision à l'heure actuelle ? C'est un peu provocateur mais pourquoi la vision plutôt que la planification.

Je pense que si on veut mobiliser toutes les forces vives de l'entreprise et pas uniquement les forces hautes qui ont la compréhension de la stratégie. Il faut qu'on arrive à faire passer quelque chose sur la finalité du travail, sur « Où allons nous aller ? » et ça pour moi c'est un très gros levier de mobilisation et de motivation des gens. Premier point. Il y a un partage d'une vision. On est dans une situation où on a plus de chance de mobiliser les gens. Et les difficultés que nous avons dans beaucoup d'industries lourdes est que nous sortons d'une période où pendant des décennies et des décennies on a eu des organisations pyramidales avec, même si on s'en défend intellectuellement, on retrouve des traces d'un schéma avec les niveaux de direction et les exécutants. Aujourd'hui on a une évolution qui est fondamentale à mon sens, compte tenu des automatisations de procédés, des changements de métiers, le niveau qui est au bas de l'échelle est de plus en plus formé, et de plus en plus

capable de prendre des initiatives et d'apporter de la valeur ajoutée. Et on continue dans nos organisations à être trop hiérarchique, à ne pas assez déléguer et à ne pas assez tirer le profit de personnes qui aujourd'hui sont beaucoup plus formés.

Autrefois il y avait un ingénieur qui était formé, et qui avait avec lui des contremaîtres qui souvent étaient sortis du rang, avec une formation très faible. Aujourd'hui quand on a des ingénieurs, des BTS, des IUT qui sont dans des équipes, ils ont une autonomie qui n'a rien à voir. Et si des structures hiérarchiques ne sont pas adaptées pour faire en sorte qu'on leur donne un peu d'espace pour travailler on perd une partie de la richesse de l'entreprise. Et je pense que la vision est une manière d'abord d'irriguer une certaine compréhension de la finalité de l'entreprise et est un levier de compréhension très fort. Je le ressens comme ça.

Donc ça serait plutôt ces aspects là, que ceux qui consisteraient à dire ! « l'environnement devient de plus en plus complexe. On ne peut plus faire de plan à 4-5 ans etc. »

Ca c'est autre chose. L'aspect mobilisation est une première chose. Deuxièmement j'aime assez la notion de cible ; on se projette à 5 ans et on se dit : « Vers où voulons nous aller ? », plutôt que de faire un truc planifié à 4-5ans comme on faisait à une certaine époque. Comme l'environnement est perturbé, je préfère travailler par scénarios avec une vision à moyen terme avec éventuellement un scénario de base et puis des scénarios alternatifs, plutôt que des plans. Je crois que l'analyse par scénario est plus adaptée au monde actuel. On n'avait pas anticipé dans notre métier, la crise asiatique. Elle se traduit par des excédents de Produit C en Asie qui attaquent les marchés traditionnels des exportateurs d'Euro-méditerranée. On ne l'avait pas du tout anticipé avant que la crise ne se déclenche. Je pense donc que ce qui à un peu tué cette planification c'est qu'on faisait un exercice un peu trop comptable avec énormément de précision mais qui était détruit à la moindre perturbation externe. Alors que la notion de cible, le fait de se projeter avec des scénarios et des alternatives ça permet de montrer un peu plus comment réagir, parce qu'à un moment on est obligé de s'adapter à des éléments externes beaucoup plus de programmer ce exactement ce qu'on va faire pendant 5 ans.

Entretien avec B.I., Directeur Activité A - Constructex -

1. Quels sont les principaux objectifs de votre entreprise avec leurs horizons temporels et leur degré de difficulté ?

A quel niveau ?

Au niveau Constructex puis au niveau Constructex Activité A pur voir le lien entre les deux et pour voir comment la stratégie du groupe Constructex s'articule dans au sein des filières

Le premier objectif, aujourd'hui, est d'augmenter la création de valeur d'entreprise pour les actionnaires. Le second objectif est de réaliser cela en construisant un groupe, c'est à dire en développant une cohérence interne au groupe et le troisième objectif est de faire cela dans le cadre d'une philosophie humaine qui réponde à une certaine image de l'homme dans l'entreprise.

Et en termes, disons, plus stratégiques ou opérationnels, comment s'articule ces trois objectifs ?

En terme de déclinaison opérationnelle, l'idée première est d'être le premier ou le deuxième dans chacun de nos métiers sur le plan mondial ou sur le territoire géographique concerné dans ce métier, mais de façon générale au niveau mondial. L'objectif est d'être un des leaders de ce métier au niveau mondial parce que nous pensons que c'est la manière de répondre à l'objectif de productivité et d'accroissement de la valeur.

Donc, votre objectif premier est d'augmenter la création de valeur et vous avez déterminé que ceci passe dans un deuxième temps par être premier ?

Oui

Et concernant les objectifs, est-ce que vous vous êtes fixés les seuils à atteindre dans un certain laps temps ? Comment cela se passe t'il ?

Actuellement au niveau du groupe, il a été fixé de doubler de taille en dix ans

Donc ce sont des objectifs qui se matérialisent par un horizon temporel ?

Il y a un horizon temporel qui est assez long et le deuxième outil (qui est un objectif que l'on peut qualifier de moyen terme) que l'on utilise est l'exercice cible. C'est un exercice à quatre ou cinq ans par lequel on essaye de projeter l'avenir de l'entreprise et de façon volontariste de dégager les voies qui permettent de réaliser les objectifs précités.

Et les objectifs que vous vous êtes fixés sont-ils compte tenu de la tendance difficiles ou relativement faciles à atteindre ; ambitieux ? Comment les qualifieriez-vous en degré de difficulté ?

Historiquement, ce type de considérations a plutôt été regardée métier par métier. L'homogénéité de l'ambition était assurée par le management et l'on s'oriente maintenant vers quelque chose de plus objectif, qui part des attentes du marché et qui se décline de façon plus homogène et plus ambitieuse pour tout le monde. Nous allons certainement vers une objectivisation de la déclinaison des ambitions dans les différentes parties du groupe.

L'objectivisation signifie que vous allez fixer les mêmes objectifs à tout le monde ?

Historiquement, nous avons toujours fixé les ambitions par un processus remontant, c'est à dire : est-ce que chacun des métiers du groupe pense que cela est possible du faire et aujourd'hui, nous inversons la tendance en partant de quoi, qu'est-ce que le marché attend et en conséquence de quoi, comment allons-nous répondre à ces attentes du marché et décliner ces attentes du marché dans les différents niveaux.

Et ce type d' objectifs, à la fois des bornes à dix ans comme doubler la taille ou des exercices cibles à quatre, cinq ans existent-ils depuis longtemps dans le groupe ou est-ce que cela a été mis en place par l'équipe du PDG actuel ?

La notion de doublement de taille est récente et la notion d'exercice cible et de travail à quatre ou cinq ans est ancienne dans le groupe. L'objectif de doublement de taille est en grande partie due à l'équipe du PDG actuel qui a pris ses fonctions l'an dernier mais les notions d'exercices cibles et de travail à quatre ou cinq ans sont des idées qui sont présentes dans le groupe depuis longtemps. Cependant, l'idée de se donner un objectif de taille dans un espace temporel défini est une idée nouvelle.

2. Quelle est l'attitude de Constructex face aux profits financiers de court terme ? Diriez-vous que c'est une contrainte, un objectif, aucun des deux ou une combinaison de chacun ?

Mais qu'est ce que le court terme pour vous ?

Cela peut être la pression qu 'aurait par exemple certaines entreprises, notamment américaines, sur les résultats semestriels, sur les cours de la Bourse...

Cela devient une nécessité : la pression sur les résultats à court terme augmente. Il y a une reconnaissance de plus en plus grande des réalités et des attentes de la Bourse et dur impact possible dans l'entreprise. C'est à la fois une contrainte et un objectif, maintenant, je n'oppose pas résultat court terme et résultat long terme. Je pense que l'entreprise doit répondre aux deux : l'économie a besoin de ces résultats à court terme et il ne faut pas que ces résultats se fassent au détriment de ceux à long terme. L'objectif de Constructex n'est certainement pas de faire l'un au détriment de l'autre, par contre il y a une reconnaissance plus grande et une pression plus grande sur le fait que l'on ne peut pas préparer les résultats à long terme sans produire des résultats à court terme.

3. Passons maintenant à un autre aspect du fonctionnement de votre entreprise qui est la gestion des ressources humaines au niveau dirigeant Pourriez-vous dans les grandes lignes me parler du parcours professionnel des membres de la direction de Constructex ? Est- ce qu'il y a un profil type du dirigeant de Constructex, est-ce que c'est un parcours plus interne qu'externe ?

Oui, c'est un parcours plus interne qu'externe en moyenne. Cela dit , il y a eu dans les dernières années des recrutements de haut niveau externe, ce qui est un petit peu nouveau pour le groupe. Mais de façon largement majoritaire, les parcours des dirigeants sont internes.

Et vous pensez que c'est quelque chose qui va continuer ou est-ce que la part des externes va être amenée à augmenter ?

Moi, je pense qu'il faut un équilibre, qu'il n'est pas forcément mauvais d'avoir quelques recrutements externes à des niveaux significatifs mais je pense que cela va augmenter par rapport à ce qui s'est fait dans les dernières années(nous avons eu quelques cas de sang neuf à haut niveau).

Et cette habitude de favoriser un parcours interne est, je pense, quelque chose de courant dans l'histoire de Constructex

Tout à fait. C'est un trait de culture chez Constructex qui est réel, historique, affirmé et assumé.

4. Et quand le moment arrive, comment s'organise le choix du PDG ? Est-ce qu'il y a des mécanismes de succession qui sont mis en place de longue date ou est-ce que c'est quelque chose ou l'on peut voir arriver un dirigeant qui est comme ça.... ?

Je pense que dans le passé, les choses se sont préparées de longue date.

Et comment, par exemple, s'est déroulé la succession entre le prédécesseur du PDG actuel et lui-même ?

Le prédécesseur du PDG actuel avait préparé de longue date sa succession de la meilleure des façons possibles, c'est à dire collective. Il a d'abord annoncé son départ très à l'avance, et les choses se sont passées de façon extrêmement calmes, préparées et harmonieuses.

Et, est-ce qu'il y aurait par exemple des mécanismes en place chez Constructex pour que justement au sein, je crois que c'est le comité exécutif, pour favoriser l'émergence de futurs successeurs potentiels ? Est-ce qu'il y a par exemple, à certains intervalles de temps de renouveler cette équipe dirigeante, de faire rentrer des jeunes...Est - ce qu'il y a des mécanismes de développement ?

Il est difficile de parler de mécanisme car les successions de président se font tous les quinze ans mais l'impression que j'ai e st, c'est que un grand profil du PDG actuel que de préparer sa succession longtemps à l'avance, en mettant en situation des gens plus jeunes, que ce soit au sein des comités exécutifs ou ailleurs

Et d'après vous justement, entre cet arbitrage ou cette tension entre tradition culture de Constructex et cette arrivée de sang neuf, est-ce que vous diriez que c'est principalement le PDG qui modèle l'organisation ou plutôt celle-ci qui l'a modelé ? Est-ce que la politique que fait actuellement Le PDG actuel s'inscrit dans la tradition de Constructex, même s'il renouvelle et change des choses, ou est-ce que sa façon de gérer le groupe est complètement différente de ce qui se faisait auparavant ?

Il y a une inflexion plutôt qu'un changement. Le PDG actuel s'est inscrit dans une continuité culturelle, mais par contre, au fil de sa présidence, il a infléchi les choses. Il n'y a donc aucun doute sur le fait qu'il a un impact sur l'organisation ni non plus sur le fait que toutes les années qu'il a passées chez Constructex l'ont marqué culturellement. Ce n'est pas par hasard qu'il a été choisi, on a estimé qu'il convenait à la culture de Constructex, qu'il y avait compatibilité et il est vraiment certain qu'au cours de sa présidence, le PDG actuel a eu un impact sur l'organisation en termes culturels

5. Et justement, en termes culturels et à la fois en terme de méthode de management, dans la façon dont est dirigée Constructex actuellement, qu'est-ce qui est du au PDG actuel et qu'est-ce qui est du ressort des pratiques de Constructex déjà plus anciennes ? Qu'est-ce que le PDG actuel a apporté et qu'est-ce qui était déjà là avant ?

C'est une question énorme, extrêmement vaste. Je crois qu'aujourd'hui et sous l'impulsion du PDG actuel, il y a une évolution vers davantage de responsabilités directes des dirigeants pour leurs résultats, une évolution vers la prise en compte davantage des résultats obtenus par rapport aux modes de management, j'allais dire, aux aspects « softs » sans renier l'importance de la culture et de la manière, du style de management. Il y a effectivement une évolution vers davantage de prise en compte des résultats financiers et notamment à court terme.

6. Et, quelle est justement la culture Constructex dans les grandes lignes si vous aviez à la caractériser ? Que diriez vous sur cette culture de Constructex ? Sur quoi se base-t-elle ? Comment se manifeste-elle ?

Les grands traits de la culture Constructex Pour moi, c'est une culture où le long terme est important, le premier facteur est bien entendu la survie de l'entreprise, la préparation d'écriture, l'importance des hommes et des modes de management. L'internationalisation est maintenant bien ancrée dans le groupe. La culture de Constructex est aussi la conviction qu'un groupe est bien plus que la juxtaposition de différents métiers ou de différentes unités Et donc, de plus en plus il y a compatibilité entre tout cela et une exigence de plus en plus forte de résultats financiers.

Et comment dans la vie de tous les jours, dans les pratiques, dans le mode de fonctionnement du groupe, comment se manifestent ces différents traits de la culture ?

Cela se manifeste dans le mode de fonctionnement, dans les relations entre les hommes et dans un certain nombre de procédures de gestion qui sont la fixation des objectifs(annuels), la détermination des budgets, tous les outils de management. C'est donc présent dans toutes les interactions.

Donc, lorsque vous recrutez des gens et que vous évaluez votre personnel, est-ce que vous mesurez leur efficacité en fonction de ces principes-la ?

C'est plus ou moins inconscient, exprimé, systématisé mais ça l'est de plus en plus. On est de plus en plus conscient et rigoureux dans la définition de ce que l'on veut et dans la comparaison des résultats obtenus avec ce que l'on veut. Il y a un gros travail depuis quelques années de rigueur sur les objectifs et sur l'appréciation des hommes. Un des traits de la culture historique était l'importance du consensus et dans un certain nombre de cas cela veut dire une exigence excessive du consensus par rapport à l'exigence de résultat et parfois ces deux exigences sont contradictoires termes de « timing » et d'efficacité et même d'efficacité humaine et pas seulement en termes d'efficacité de résultat. Donc, de plus en plus, on veut prendre du recul par rapport à ça et privilégier l'efficacité sans renier une exigence de qualité humaine qui n'est pas du tout contradictoire.

7. Et comment faites-vous pour informer les salariés de votre culture ?

Tout d'abord, en l'exprimant, en la reconnaissant. Le p résident vient de faire passer une lettre sur le style de management qu'il souhaite au sein du groupe Constructex. Cette lettre a fait l'objet d'une collaboration collective forte. Le PDG actuel avait conservé sa fonction de « leader » mais beaucoup de gens ont été impliqués dans des groupes de discussions formés. Donc c' est un mode d'expression et puis ensuite, il y a la détermination des objectifs, des budgets sous forme de procédures, entretiens d'évaluation annuelle, programmes de formation. Tout cela est à la fois sur deux axes : la communication, ce que l'on veut faire et la transcription dans les processus managériaux de ces orientations.

Vous parliez à l'instant de formation. Est-ce que ce sont des formations pour les jeunes qui rentrent dans le groupe ou est-ce que ce sont des formations qui se passent tout au long du parcours professionnel ?

Ce sont des formations qui se font au long du parcours de carrière des cadres du groupe à différents niveaux. Le groupe considère la formation comme un élément de construction de culture et de développement de compétences. Il faut traduire cette vision de l'entreprise, ce mode de management...et les intégrer dans les programmes de formation.

Donc vous avez vraiment des programmes de formation qui sont quasi spécifiquement dédiés à faire intégrer cette culture ?

Certaines sont dédiées à cette culture...

Et cette culture est celle de l'entreprise depuis ses débuts ou Depuis quand cette culture est-elle celle de l'entreprise ?

Il n'y a pas eu de rupture et j'avoue qu e depuis que je suis chez Constructex, depuis 1976, il y a eu une évolution mais pas de rupture, donc les éléments de culture sont très anciens.

8. Et l'autre coté de la médaille : malgré les difficultés que cela représente, comment faites-vous pour favoriser le dynamisme, l'innovation, la coopération au sein de votre entreprise ?

Le coté culture, c'est à dire recherche de traditions, n'est pas du tout à prendre dans un sens qui immobilise. Il n'y a aucune opposition entre l'importance que nous accordons à la culture et la manière dont nous essayons de l'exprimer et le dynamisme. Le dynamisme doit être un des éléments de cette culture à travers une exigence de résultats et à travers la manière dont, dans les processus managériaux, dont cette exigence de résultat se traduit et s'incarne. Lorsque l'on a dans ses gènes l'idée au départ qu'il faut être « leader », il y a donc un impératif de dynamisme qui paraît évident, dynamisme en termes d'acquisition, de développement, d'augmentation de résultats, etc. L'innovation n'est pas facile du tout, n'est pas fondamentalement dans les gènes de l'entreprise, c'est un élément de la culture qui n'est pas évident à transcrire dans les faits. Je ne crois pas que ce soit historiquement dans nos gènes. C'est un problème, comment développe-t-on l'innovation dans le groupe ? Il y a eu des processus, des réflexions sur ce thème mais il faut vraiment revenir dessus. Chacun, métier

par métier se penche dessus, l'état n'est pas du tout le même dans les différentes unités du groupe.

Et dans votre unité, comment faites-vous pour mettre en place une politique d'innovation ?

A Constructex Activité A nous avons remis à plat complètement à partir d'il y a deux ans tout ce qui est processus R&D marketing et c'est à partir de cette remise à plat que nous essayons de relancer l'innovation. En fait, Constructex Activité A a une histoire un petit peu particulière. Il y a eu énormément d'efforts qui ont été mis sur l'innovation au début des années 90 qui se sont traduits par des résultats tout à fait remarquables en termes de lancement de produits mais pas tellement avec le recul en termes de réel développement. Il y a eu des résultats qualitatifs en termes de résultats financiers mais l'impact final a été limité. Donc il faut maintenant conserver le dynamisme ou retrouver le dynamisme dont a fait preuve l'entreprise pour lancer des idées et y mettre ce que nous appelons maintenant la rotation client de façon à nous relier davantage au marché et transcrire ces idées qui étaient nombreuses à l'époque et qu'il faut retrouver avec une adaptation plus proche au business et à l'obtention de résultats en termes de chiffre d'affaires. Donc, c'est là dessus que l'on est en train de travailler depuis maintenant un peu plus d'un an à travers à la fois une orientation marquée et des méthodes, des procédures tout à fait concrètes.

Et quelles sont ces méthodes et ces procédures ?

Cela a été la remise à plat des procédures, comment est-ce que l'on fait la R&D ? ,comment cela est-il organisé, comment se fait le tri des idées..Donc on a reconstruit des processus

Est-ce que vous pourriez brièvement les développer par un exemple ? Quand quelqu'une une idée, comment est-ce que cela se passe ?

On a un comité qui a la charge une fois par an (un des défis de 1999 est de pérenniser ce processus) de faire le tri des idées, examiner les idées, en faire un premier tri, soumettre les résultats de ce premier tri à ce que l'on a appelé des ateliers d'écho, donc avec des gens internes à l'entreprise et aussi d'ailleurs dans le groupe dans les endroits où il y a ces interactions avec Constructex Activité A de façon à aboutir à un nombre assez limité pour que l'on puisse les examiner une par une. Donc, il y a un processus de tri.

Et ces idées, émergent-elles uniquement des commerciaux, des techniciens qui sont en contact avec le client ?

De partout. Le client n'est pas uniquement un trait de culture du groupe mais de plus en plus il faut faire rentrer le client dans l'entreprise. Un des programmes majeurs chez Constructex Activité A s'appelle « orientation client »

Comment faites-vous pour favoriser l'émergence de ces idées ? Est-ce que cela passe par l'encouragement de la créativité et de l'expérimentation individuelle, par les rémunérations ?

Chez Constructex Activité A, on n'a pas de processus marketing autres que ces groupes de travail de récoltes des idées. Est-ce qu'il faudrait aller plus loin, développer les systèmes de boîtes à idées.. Actuellement, en termes de rémunérations, nous n'avons rien de spécial. Nous sommes dans un processus de construction.

Et de la même manière, pour favoriser la coopération au sein de votre unité et au sein de Constructex, est-ce qu'il y a des dispositifs mis en place ou qui vont être mis en place ?

Il y a des choses notamment au niveau de la R&D. L'ensemble de la R&D du groupe est au même endroit, donc il y a des interactions entre les équipes du labo., il y a des revues managériales à différents niveaux qui font qu'il y a des renvois possibles, il y a des thèmes sur lesquels on fait travailler des gens de différents métiers ensemble. Historiquement, il y a toujours eu beaucoup d'interactions entre les différents métiers du groupe, il y avait même une tendance à considérer qu'il fallait systématiquement faire travailler les gens ensemble., ce qui fait que l'on a eu dans un certain nombre de cas des gens qui ont travaillé sur des sujets sur lesquels il n'y avait pas vraiment de synergie réelle chiffrable. Donc la aussi, il faudrait être rigoureux et faire travailler les gens ensemble la ou il y a de la valeur à dégager et ne pas faire travailler les gens ensemble uniquement pour le plaisir de dire qu'ils travaillent ensemble. Donc, il faut être plus volontariste et il faut dépasser les barrières naturelles des métiers mais dans beaucoup de cas, le problème n'est pas tellement là parce que les gens se connaissent, (évidemment, cela évolue avec la taille du groupe) mais historiquement, on est un groupe ou les gens se connaissaient et avaient l'habitude de travailler ensemble, donc ce n'est pas un problème majeur. Pourtant, avec l'augmentation de la taille du groupe, il va peut être falloir être plus attentif à faire travailler les gens ensemble quand il y a des interactions entre métiers.

9. Et pour résumer un peu tout ce que l'on vient de dire sur les questions précédentes et puis pour enchaîner sur des questions plus spécifiques, diriez-vous que votre entreprise a une vision ? Si oui, quelle est-elle ? Qu'entendez-vous par le terme de vision ?

Il y a des éléments de vision. Le terme de vision est vague, on peut en donner beaucoup de définitions et il y a plusieurs composantes à une vision. Je crois que Constructex est un groupe qui a des éléments de vision assez clairs, le fait de vouloir être le leader mondial en matière de construction est un élément de vision, le fait de pouvoir écrire le mode de management que l'on souhaite voir appliquer dans le groupe est un élément de vision. Le fait de savoir que l'on veut être leader, numéro un ou deux dans tous les métiers mondialement est un élément de vision. Donc, je ne sais pas si pourrait qualifier le groupe Constructex de visionnaire mais en tout cas, nous avons dans nos gènes un certain nombre d'éléments de ce qu'on pourrait appeler une vision.

Vous disiez à l'instant que la vision était quelque chose de vague, et que de toute façon, il y avait plusieurs éléments...

Vague n'est pas le terme qui est vraiment approprié, le terme de large serait plutôt mieux. Avoir une vision n'a rien de vague, c'est quelque chose d'extrêmement vaste.

10. Et justement pour vous, et la peut être plus personnellement, que mettez-vous derrière le terme de vision ?

Moi, je suis en train de dégager une vision pour Constructex Activité A. Pour moi, la vision est quelque chose qui s'articule autour d'une idée au départ générale de ce que l'on veut faire de l'entreprise, de ce qui est son métier, sa mission qui n'est pas forcément lié à son métier mais de ce à quoi elle sert dans le monde. Mais, il faut en même temps que cela s'articule, s'appuie de façon claire sur ce que cela veut dire en termes stratégiques et en termes de cultures. Il faut que ce soit quelque chose qui parle aux tripes au départ et qui il y ait des gens qui s'identifient de façon instinctive mais il faut qu'il y ait des éléments suffisamment

précis pour qu'il y ait des gens qui puissent décliner. Il faut qu'il y ait un lien quelque part entre cette mission(les gens écrivent des missions statements qui sont plus du niveau des tripes que du niveau de l'intelligence) et il faut en même temps que les gens puissent s'y référer et faire un lien entre ça et ce qu'ils font tous les jours et les objectifs de fin d'année.

Donc, pour vous, la vision serait une combinaison d'une mission, de stratégies et d'objectifs et de la culture d'entreprise ?

Oui, quelque chose comme ça

Et justement, vous disiez que vous étiez en train d'élaborer une vision pour Constructex Activité A, quelle est-elle ?

On est en train de travailler sur les missions, la stratégie, le métier. Les éléments de culture sont assez proches de ceux de Constructex même si il y a des métiers très différents, donc il y a forcément des spécificités mais la culture de Constructex Activité A est assez proche de celle de Constructex. De plus l'activité de Constructex Activité A est une activité très très ancienne au sein du groupe, donc il faut dégager assez de spécificités pour que les gens du groupe puissent s'identifier et quelque part se sentir un peu particulier mais il y a une forte compatibilité. On est en train de réfléchir sur la mission de Constructex Activité A, sur son métier. C'est en cours mais ce n'est pas quelque chose qui se fait en 15 jours : cela émerge de l'entreprise et à la fois c'est le résultat d'une réflexion du comité de direction avec des gens dans l'entreprise. Et puis ce n'est pas quelque chose qui est défini une fois pour toutes et qui devient loi, c'est évolutif. Il n'y a pas de processus, pas d'avant et pas d'après, on réfléchit ensemble et le fait d'y réfléchir est aussi important que ce que l'on en ressort.

Et cette réflexion est engagée depuis combien de temps ?

Mon prédécesseur a lancé les bases de ce que l'on a appelé un projet d'entreprise et qui s'appelle « orientation clients ». Moi, j'essaie de resituer cela de façon plus générale dans ce qui est le métier de l'entreprise dans une réflexion stratégique qui n'est jamais terminée. Donc c'est quelque chose qui formellement est engagé depuis 2 ans sur le terme de ce projet « orientation client ». On y travaille depuis environ un an et demi et deux ans et on va continuer à y travailler.

Et vous faites cela à partir du bouquin de Collins & Porras ?

Non, le bouquin de Collins & Porras est quelque chose sur lequel je suis tombé entre temps et qui fait partie d'une réflexion générale sur le sujet. J'ai trouvé le bouquin très intéressant donc je le distribue à mon comité de direction pour alimenter la réflexion. Ce n'est pas pour en tirer une méthode.

Mais il est vrai que c'est un des ouvrages fondateurs en ce qui concerne la littérature de recherche. Mais il est vrai que la vision, pour certains auteurs a plus attiré au leadership

Il y a un certain nombre d'éléments qui sont tout à fait intéressants dans ce bouquin, le leadership est très important. Maintenant, les déclinaisons organisationnelles bon l'organisation est quelque chose qui vit, elle doit évoluer.

11. Et comment faites-vous le lien à la fois au niveau de Constructex et au niveau de Constructex Activité A entre votre

vision ou vos visions et l'action, la stratégie ? Comment faites-vous pour passer de la vision à l'action ?

De toute façon, l'un se construit avec l'autre. Comme la vision est un ensemble de choses et que l'on travaille au fur et à mesure sur cette conceptualisation et sur cette différence d'éléments sur l'organisation, sur la culture, sur la définition de stratégie qui se traduit dans la notion d'exercice cible, tout cela est un processus continu, d'alimentation réciproque. Il ne me viendrait pas à l'idée de définir des visions ex nihilo sur des grandes idées et de dire maintenant on va en tirer des stratégies. C'est une des difficultés du métier de manager que d'assurer la cohérence permanente entre les différents niveaux de réflexion

Et au niveau de Constructex, peut être plus globalement, quel est le processus pour arriver à cette vision ? Est-ce qu'elle a émergé, est-ce que cela a été un processus d'élaboration beaucoup plus formel, quand est-ce qu'il a eu lieu et qui y a participé ?

La conception d'une vision remonte très très loin. Nous avons des principes d'actions dans le groupe depuis les années 75. Tout cela est parti d'une idée du PDG précédent de formaliser ce qui était important et cela a été élaboré de façon très participative. C'est un des traits du groupe d'accorder beaucoup d'importance à la participation d'un plus grand nombre possible de gens dans l'élaboration de ce genre de choses, donc vers ce leadership de la direction et cette prise en compte de la culture et des hommes.

Donc cela a été un processus largement collégial voir qui impliquait toute l'entreprise ?

Toute l'entreprise non mais au moins beaucoup de gens. Cela reste un souci, lorsque l'on fait quelque chose d'important dans le groupe, il y ait un partage des objectifs, une discussion sur la manière, le faire et le développement des consensus maximums raisonnablement possibles

Et au niveau de Constructex Activité A cette fois ci, comment cela se passe t il ? Y a t il une réflexion a votre niveau ?

Cela se passe de la même manière. J'ai quand même le comité de direction comme organe privilégié de discussion et de réflexion pour une première réflexion sur un certain nombre de sujets et puis ensuite on étend cette réflexion au maximum de gens autour avec un deuxième organe qui est le comité opérationnel qui se réunit deux fois par an et avec lequel on travaille sur un certain nombre de questions. Puis on y associe à travers des réunions de service, la vie de l'entreprise le maximum de gens de façon à faire partager et prendre en compte les idées de maximum de gens possibles. Donc il y a à la fois un souci d'enrichissement et un souci de participation et de partage.

Et donc, c'est une vision qui petit à petit s'impose ou à moment donné est-ce que vous avez le choix entre différentes visions ?

Il y a eu un processus autour du choix de cette orientation client au sein de la direction de l'entreprise ou il y a plusieurs options qui ont été évoquées, discutées avec le comité de direction, le comité opérationnel, qui ont été présentées au personnel. Presque tout le monde dans l'entreprise a été au courant de ces choix et du choix qui a été fait : l'orientation client. L'orientation client a été choisie parce que l'on a pensé que c'était ce qui convenait le mieux à l'entreprise et ce qui était le plus à même d'assurer sa pérennité et son succès.

12. Est-ce que vous communiquez, dans l'entreprise avez-vous eu le sentiment que cette vision est partagée ? Est-ce qu'il y a une communication spécifique sur cette vision ?

Il y a eu de la communication spécifique sur ce type de choses

13. Comme le processus s'est fait en impliquant tout le monde, pensez-vous que cette vision est vraiment partagée ?

Ce n'est pas ce que l'on appelle une vision partagée. Si vous demandez à un certain nombre de personnes dans l'entreprise ce qu'est une vision, beaucoup vont vous répondre qu'ils ne savent pas ce qu'est une vision ; d'autres vont vous dire que qu'ils n' en ont rien à faire et d'autres vont vous dire qu'ils sont assez d'accord. Au global, je dirais que la vision est plutôt partagée mais avec toute la relativité que peut avoir ce mot dans une organisation de plusieurs centaines de personnes sans parler du groupe Constructex qui comprend environ 60 000 personnes. Je pense que globalement c'est plutôt partagé.

Et par quoi passe la communication de cette vision ?

Elle passe par des réunions, des brochures, par le journal d'entreprise, par de réunions d'information, par toutes les discussions, par la définition des objectifs, par tous les outils de contact que nous avons.

14. Au final, qu'est-ce qu'apporte une vision ? Qu'est-ce qui vous a poussé à la fois au niveau du groupe et au niveau de Constructex Activité A à créer une vision ?

Au niveau du groupe, je ne peux pas répondre. Mais je pense que les gens travaillent mieux quand ils savent où ils vont et comment ils y vont.

Mais il y a différents moyens que la vision, par exemple la planification stratégique. Pourquoi avoir choisi la vision ? Est-ce que cela correspond aux caractéristiques de l'environnement, est-ce que cela permet une plus grande mobilisation des hommes ? Pourquoi choisir un mode de gestion par la vision plutôt qu'un autre ?

Je ne pense pas que l'on puisse dire que Constructex est géré par la vision. Qu'est-ce que cela veut dire gérer par la vision ?

C'est pour reprendre les exemples basiques qu'il y a dans le bouquin de référence. Si on prend l'exemple de Hewlett Packard, on voit que c'est clairement ce qui guide l'entreprise.

D'accord mais lorsque l'on fait une étude théorique sur l'entreprise, c'est une chose ; quand on voit l'entreprise de l'intérieur c'est autre chose. Ça me paraît important qu'il y ait le plus large consensus possible sur ce que veut être, là où on veut aller et comment on veut y aller. Donc c'est important de travailler à définir et puis apte à expliquer et à faire adhérer. Tout cela est dans un souci d'efficacité. À partir du moment où on explique aux gens ce que l'on attend d'eux, et où régulièrement on fait le point sur leur résultat, je pense que l'on est plus efficace. On a fait un gros travail de cohérence des objectifs du comité de direction cette année que l'on essaie de décliner en dessous ; et quand les gens ont des objectifs cohérents

d'un service à l'autre, je pense qu'ils travaillent mieux ensemble et c'est ainsi que l'on a les meilleurs résultats. Lorsque l'on part d'une même idée générale de ce que l'on veut faire, et que l'on arrive à la décliner en choses concrètes qui se traduisent ensuite par des plans d'actions, tout cela fait une construction rigoureuse ou l'on peut travailler de façon professionnelle.

Donc la mise en place d'une vision correspond avant tout à un souci de cohérence à la mise en place d'un cadre pour orienter les agissements de chacun dans l'organisation

On peut avoir la conviction que quelque part il y a une capacité d'entraînement et de projection à long terme mais cela est philosophique. Ensuite, l'intérêt immédiat est de mobiliser tous les gens dans la même direction. Quand on les mobilise dans la même direction, on libère les énergies. Et plus vous expliquez la ou vous voulez aller, plus donner la liberté aux gens de prendre des chemins qui leur sont propres. Il y a une capacité également de libération des énergies des gens et de délégation qui est nettement supérieure. Si les gens ne savent pas où aller, tous les jours, ils vont vous demander ce qu'il faut faire. Si ils ont une conscience claire de l'endroit où l'entreprise veut les emmener et là où ils doivent emmener l'entreprise, ils ont beaucoup plus de liberté et l'on aura la garantie d'une meilleure cohérence et d'une capacité d'utilisation des énergies de chacun qui est largement supérieure.

Pour définir ces objectifs, est-ce que l'on pourrait mettre en place comme j'ai vu dans certaines entreprises, des mécanismes beaucoup plus formels, des stratégies plus planifiées ?

Mais Constructex met en place des stratégies précises, ce n'est pas du tout contradictoire.

Le fait de mettre en place une vision n'est-il pas dû à certaines caractéristiques nouvelles ou à la résurgence de certaines spécificités dans l'environnement ?

Il est vrai qu'il devient plus difficile de se projeter, l'incertitude globale a beaucoup augmenté dans ces dernières années, peut-être que cela rend la notion de vision davantage nécessaire. Encore une fois, le terme de vision est trop vaste, trop ambitieux et prétentieux pour que l'on s'y réfère en permanence, il est trop dangereux. Je suis convaincu que la nécessité de développer des éléments de ce que l'on pourrait appeler une vision et l'un de ceux-ci est d'avoir une boussole à très long terme indépendante de l'environnement. On peut justifier philosophiquement l'intérêt d'une vision, cela ne s'incarne pas dans la stratégie des plans d'action.

Donc dans la pratique de Constructex, les deux intérêts primordiaux de ces intérêts de vision sont la capacité d'entraînement et la liberté que cela permet au sein de ces stratégies ?

C'est aussi la construction d'une cohérence du groupe, le groupe est plus que la juxtaposition de ces différents métiers. Il y a des choses à en tirer du point de vue du résultat.

Quelle est pour vous la différence entre vision et stratégie sur un plan un peu plus intellectuel ?

La stratégie est un des éléments de la vision. La stratégie est ce que l'on veut faire dans un métier donné, dans l'environnement de ce métier face à ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents. Tout cela est en interaction : l'un construit l'autre et l'autre construit l'un. En matière de stratégie, cela nécessite de savoir dans quel métier on est, ce que l'on veut construire comme type d'entreprise, il y a un elle-même irrationnel.

Y aurait-il des problèmes, des questions que nous n'aurions pas abordées dans cet entretien ?

Oui, des milliers !

On a fait un panorama mais c'est un sujet infiniment plus vaste.

Donc si pour résumer le mode de management de Constructex, je dirais que c'est un groupe qui a une ambition, une vision au niveau global qui détermine un cadre de tout le groupe pour faire en sorte que le groupe soit plus que la somme des parties et qu'il y a différentes unités qui ont elles-mêmes chacune leur vision, est-vous d'accord ?

La vision d'un groupe qui est dans différents métiers, c'est une chose, mais chaque unité doit construire sa vision qui participe à la vision du groupe, il y a une interaction. Chaque unité propose sa stratégie, tout cela est consolidé au niveau du groupe qui renvoie une idée de sa stratégie éventuellement amendée. La stratégie du groupe est donc la prise en compte des propositions des stratégies de chaque unité, le travail sur cette consolidation, la mise en cohérence, la modification, la construction de quelque chose de global qui se redécline ensuite activité par activité. Tout cela est un processus continu qui passe par les hommes et qui se construit au fur et à mesure. C'est une interaction permanente, aujourd'hui, je ne sais pas si Constructex a une vision par contre je peux identifier clairement les éléments que l'on peut rattacher à une vision. Il y a des éléments clés que je peux rattacher à ce que j'appelle une vision, il y a une volonté de définir une ambition, d'incarner cela dans une notion de groupe, il y a une volonté de décliner cela en stratégie et mode de management et tout cela est déclinable ensuite au niveau des activités.

Entretien avec Q.D., Directeur Général Adjoint - Constructex -

1. Quels sont selon vous les principaux objectifs de Constructex, leurs horizons temporels et leurs degrés de difficulté?

Qu'est ce que vous entendez d'abord par objectifs parce qu'on peut mettre trop de choses derrière le terme objectifs?

Principaux objectifs, cibles stratégiques...On peut également parler de l'ambition, si Constructex... (ou la vision je ne sais quel terme vous employez...) si Constructex en a une. Mais ça, on y reviendra peut-être plus tard. Là, ce sont plutôt les grands objectifs stratégiques

Oui, donc vous ne parlez pas d'objectifs financiers, revenu par action, bénéfice par action...

Si vous considérez que ce sont les objectifs les plus importants que poursuit actuellement votre entreprise... Justement quels sont selon vous les objectifs les plus importants...

..que poursuit Constructex en ce moment? L'ambition de Constructex, affichée, c'est d'être un des leaders mondiaux de matériaux de construction, donc d'être, dans toutes les branches d'activités où ce groupe opère, parmi les meilleurs, si ce n'est le meilleur. Ça ne veut pas dire forcément avoir la plus grosse taille, la taille n'a jamais été... Or la taille est importante, certes. Pour croître et se développer, il faut acquérir des parts de marché donc généralement faire des acquisitions surtout dans un domaine d'investissement où il n'y a pas une forte croissance, dans les pays développés. C'est par les acquisitions que l'on acquiert des parts de marché, ceci dit, ce qui est important c'est, en fin de compte, de dégager pour l'actionnaire, ou de créer pour l'actionnaire de la valeur, de faire dégager à ses actifs une rentabilité satisfaisante.

Donc être le leader des matériaux de construction, ce qui veut dire être parmi les meilleurs, si ce n'est le meilleur sur chacune des branches, l'autre objectif qui l'accompagne, le pourquoi faire (être le meilleur), c'est pour créer de la valeur. Et créer de la valeur, c'est pour les actionnaires mais c'est aussi pour les autres parties prenantes de l'entreprise. J'entends par là les clients d'abord, les fournisseurs, le personnel bien évidemment et puis les sociétés (au pluriel!) dans lesquelles nous avons des opérations.

Et comment ces deux objectifs qui sont liés (être leader et créer de la valeur)... Quelles sont les stratégies qui en découlent et que vous développez?

Il y a deux grandes stratégies: une stratégie développement international, qui est bien décrite dans mon rapport annuel et que vous retrouverez encore dans nos futurs rapports annuels, donc le développement international aussi et une stratégie de développement de produit. Alors cela peut se faire soit en entrant dans des activités que nous n'avions pas jusqu'à maintenant. C'était le cas des produits T, des produits pour la couverture. Ça peut être aussi en travaillant... en faisant de la recherche-développement sur des produits que nous fabriquons ou des produits que nous pourrions fabriquer, donc, dans le cadre de stratégies qui se complètent, internationales ou pas, en produits d'autres formes.

Alors, comme vous le savez, les marchés ou le marché de la construction est quelque chose d'assez... On ne peut pas dire qu'il y a un marché mondial de la construction. Il y a une somme de marchés locaux, chacun avec ses propres caractéristiques. La façon de construire une maison... Bon, il y a certes des règles de base qui sont les mêmes partout dans le monde mais ensuite les goûts et les couleurs varient selon les pays. Par exemple, il y a des pays où on a pu développer ce qu'on appelle de l'isolation thermique par l'extérieur, des produits isolants réassemblés. L'isolation thermique par l'extérieur a été moins facile à développer en France. Les techniques de constructions ne sont pas toujours... Même si les bases sont les mêmes, il y a quand même certaines choses et certaines approches qui ne sont pas tout à fait les mêmes. En étant sur de nombreux marchés différents par certaines caractéristiques, cela nous permet de connaître ce qui se fait ailleurs, de faire des transferts de savoir-faire, des transferts d'idées ... c'est à dire pourquoi l'idée ne s'appliquerait -elle pas à un autre endroit? Une bonne illustration des différences de type de constructions, c'est ce qui se passe dans les pays de bois, où il y a beaucoup de bois. On fait beaucoup de constructions en bois et puis des pays où on construit en dur. Un produit comme de produit B s'est développé très vite dans les pays où l'on construit en bois. Pourquoi? Parce que les gens qui appliquent le produit B, qui la mettent en oeuvre sont des menuisiers. Les menuisiers, vous les trouvez forcément par définition dans les pays où l'on construit en bois.

Pour les pays où l'on construit en dur ça a été beaucoup plus lent, beaucoup plus difficile. Et aujourd'hui on constate que le produit B a fini, a terminé sa pénétration du marché en tant que produit dans des pays tels que ceux de l'Amérique du nord ou les pays du nord de l'Europe. Mais par contre, dans des pays latins comme la France, l'Italie ou l'Espagne, ce produit a encore devant lui une belle période d'expansion parce qu'il n'a pas terminé sa pénétration. Et quel est le produit qui faisait place? C'est simple. On peut trouver tout ce qui est cloison en brique ou en autre produit, en revêtu de produit B par exemple... En France on s'aperçoit que le produit B de construction, le produit B enduit à l'intérieur d'une maison... Eh bien l'importance de ce produit diminue alors que le produit B augmentent.

2. Et quelle est selon vous l'attitude de Constructex face au profit de court terme?

C'est le plus grand dilemme, qu'un chef d'entreprise a à affronter aujourd'hui. A savoir, il a à répondre à des exigences d'actionnaires, qui sont souvent des exigences à court terme. Mais il a aussi à prendre en compte... Il doit tenir compte, plutôt, de l'avenir de son entreprise et donc de sa pérennité, ceci étant du long terme. La difficulté du management... que le manager rencontre aujourd'hui c'est constamment l'équilibre entre les deux. Ce n'est pas chose facile. L'attitude de Constructex pour répondre plus simplement, nous ne privilégions pas le court terme par rapport au long terme, ou plutôt nous ne sacrifions pas le long terme au court terme. Ce que nous sommes parfois amenés à faire, c'est retarder pour des raisons de résultat à court terme... On peut être amené à retarder un programme d'investissement. Mais on ne fera rien qui mettrait à mal l'entreprise sur le long terme. Par exemple, s'il y a des dépenses à faire dans le domaine de l'environnement, on ne coupera pas obligatoirement ces dépenses. On les étalera peut-être dans le temps mais on ne coupera pas ces dépenses. On sait très bien que si on ne les fait pas, un jour ou l'autre on risque de nous demander des comptes, de fermer une exploitation, de ne plus nous donner d'autorisation, de permis d'exploiter des carrières ou de choses de ce genre.

Ca, vous pouvez l'appliquer aux ressources humaines: si on ne traite pas les ressources humaines... Quand vous restructurez, il y a deux façons d'agir. Si vous voulez vraiment faire du profit à court terme, vous faites des restructurations bêtes et brutales et des licenciements massifs sans tenir compte des hommes. Et le résultat effectivement à court terme augmentera. Ceci dit, il y a eu des études faites ces années passées sur la pérennité de certains groupes qui montrent que les groupes pérennes sont ceux qui ont su traiter leurs ressources humaines comme nous savons les traiter chez Constructex. En matière de quatrième restructuration, on fait attention à ce qu'on fait avec le temps. On essaye du recadrer, si on ne peut pas... Tout cela coûte de l'argent.

Ce qui me paraît important c'est d'être transparent et de savoir toujours expliquer aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur de l'entreprise, pour les parties prenantes qui nous interrogent, donc les autres parties prenantes que je citais tout à l'heure. Les actionnaires en particulier mais aussi de savoir expliquer ce qu'on fait.

3. Passons maintenant à un autre aspect de votre entreprise: la gestion des ressources humaines au niveau des dirigeants. Quelles sont dans les grandes lignes les parcours professionnels des membres de la direction de Constructex?

Dans la direction de Constructex, on a toutes les personnes que vous avez rencontrées quand on a visité, qui ont toutes eu un bout de parcours international d'une part et un parcours opérationnel fonctionnel d'autre part.

C'est un parcours qui privilégie l'interne?

On ne s'interdit pas de faire des embauches à l'extérieur mais il est très rare que l'on embauche sauf cas exceptionnel. Ca peut arriver. C'est arrivé ces derniers temps encore, des gens que l'on va mettre d'emblée à un poste de très haut niveau. Généralement, on embauche des gens qui ont déjà une certaine expérience, qui auront une trentaine d'année, qui ont peut être parfois quatre, cinq ans, un peu plus, d'expérience en entreprise. Mais la personne qui a trente ans d'expérience d'entreprise et qui a un poste de directeur général, d'emblée c'est... Sauf exception, ça ne se fait pas. Par contre, on fait faire aux gens... Alors, si je prends mon cas particulier, j'ai plus de trente-cinq ans de maison chez Constructex, j'ai passé 12 ans en Amérique du nord. J'ai eu une carrière de responsable un moment de l'international. J'ai été responsable des stratégies, j'ai été responsable de toutes les activités non produit C, c'est à dire les autres produits à une certaine époque ou autres matériaux. En dehors du produit C, j'ai été responsable de s formatages.

Donc j'ai passé ma carrière à faire entre l'opérationnel et le professionnel, plus opérationnel que fonctionnel. Dans l'opérationnel, j'ai fait la plupart des activités que le groupe a sauf aujourd'hui l'activité T qui est la nouvelle activité, et certaines activités que nous avons quand nous étions diversifiés, que je n'ai pas appliquée sauf sur le plan stratégique. On a tous, les membres de la direction en général, les gens qui sont ici, on a tous d'une façon ou d'une autre une expérience internationale, c'est certain. Et une expérience d'opérationnel fonction de...

Et à part cette double expérience opérationnel et fonctionnel, comment caractériseriez-vous le profil des gens? Est-ce qu'il y a des aptitudes, des caractéristiques qui sont communes pour chacun?

On recherche, je dirais, des grandes caractéristiques. Il y a d'abord le professionnalisme, autant en admettant, en sachant que le professionnalisme est quelque chose qui ne s'apprend pas forcément à l'école. Certes, il y a des connaissances de base à avoir mais c'est sur le terrain que le professionnalisme s'acquiert. Donc, c'est pour cela qu'il est important que ces dirigeants aient eu, aient fait des passages opérationnels importants et le plus près du terrain possible. C'est là que s'acquiert le professionnalisme. Et l'autre aspect plus comportemental, c'est ce que j'appellerai l'aspect plus comportemental, c'est le sens de l'homme. La traduction que je pourrai donner à cet aspect comportemental, avoir le sens de l'homme, c'est à dire le sens de l'écoute, le sens du dialogue, la volonté d'aider, le sens du service. C'est les fondements qu'on retrouve chez les dirigeants de Constructex. L'ancien président disait... Enfin servait plutôt que se servir.

Et comment, vous qui êtes depuis trente cinq ans chez Constructex, quand le moment arrive...

Si vous voulez, je reviens là-dessus. Chez Constructex on fera plus attention à la capacité de servir qu'à la capacité de pouvoir. Evidemment il faut le sens du pouvoir aussi, il faut savoir exercer le pouvoir, mais la capacité de servir nous paraît une part importante.

4. Quand le moment arrive, comment le choix du PDG s'organise-t-il? Est ce qu'il y a des mécanismes de succession, est-ce que cela se passe dans la durée...?

Alors, ça c'est toujours passé dans la durée. Le PDG actuel se préoccupe de sa succession même s'il est encore jeune, enfin relativement jeune. Il doit certainement y penser. Je ne ce qu'il a en tête en ce moment mais son prédécesseur y a pensé...

Son prédécesseur avait pris le pouvoir au milieu des années 75 il a dit je resterai 15 ans (chez nous un président peut rester 15 ans s'il veut). Au début des années 80, il a pris une année sabbatique, enfin soi-disant sabbatique. En fait il a surtout voyagé et il est allé voir les clients, il est allé voir certains pays, il est allé voir un certain nombre de nos unités pour les hommes. Et c'est à partir de là qu'il a organisé sa succession. C'est à dire non seulement c'est à partir de là qu'il a décidé qui serait le président et que les seraient les hommes qui seraient autour de ce président. Donc c'était pour parler effectivement de la date. Et il avait fait monté ces gens là petit à petit dans un comité et le PDG actuel fait la même parce que ces 5 dernières années je l'ai surtout aidé à... Enfin la plupart des choses que j'ai faites c'était de l'aider à mettre en place un comité exécutif qui est celui qui existe aujourd'hui, dont j'ai fait parti mais dont je ne fait plus parti aujourd'hui sur le plan. Puisque place aux jeunes et place à des non français. Mais... C'est dans ce gros comité exécutif, qui est jeune, les successeurs se trouveront forcément parmi eux sauf si on rate la marche mais ça m'étonnerait quand même. Donc ça se prépare sur le long terme...

Juste un détail parce que je... Ou alors d'est moi peut-être moi qui l'est loupé mais qui y a-t-il dans le comité exécutif de Constructex?

Vous ne l'avez pas parce que c'est nouveau. Dans le comité exécutif de Constructex, vous avez le PDG les vices présidents et puis vous avez les 6 patrons de branche...

Et d'après vous, justement comme le PDG actuel vient de Constructex, est-ce que sa présidence s'est faite dans la continuité ou est-ce que quelque part, il y a quand même eu un virage à la fois culturel, stratégique, organisationnel? Ou quelle est la part de ce qu'apporte le PDG actuel et de ce qui reste de Constructex?

Il y a une très grande continuité. Ceci dit les méthodes et les styles évoluent. D'abord les hommes ne sont pas les mêmes et à chacun son style de commandement, deuxièmement parce que le monde évolue très vite et qu'il faut... L'organisation de Constructex aujourd'hui n'est pas celle que j'ai connue quand je suis entré chez Constructex et ce n'est pas celle non plus que j'ai connue il y a une quinzaine d'années. Les organisations évoluent et s'adaptent aux besoins du moment. La tendance profonde, la tendance de fond, elle reste toujours la même et les hommes qui se sont succédés à la tête de Constructex depuis la fin de la guerre... J'ai vu au moins trois présidents. Le premier était président après la guerre que j'ai peu connue... Mais ils étaient tous un peu taillés dans le même moule. C'était je crois... Leur commun dénominateur c'était je crois un très grand humanisme, une très grande exigence pour eux-mêmes et donc pour les gens qui travaillaient avec eux. Mais une exigence intelligente si voulez, une très grande attention quand même portée aux hommes, à leurs besoins, à leur souhaits. Donc l'homme, si vous voulez, ils ont tous... Je crois que leur principal intérêt c'est l'homme. C'est vraiment le commun dénominateur de ces présidents. Ceci dit les modèles... Vous me dites est-ce que... Vous savez il y a une interaction entre les deux... Il est bien évident que le groupe d'aujourd'hui n'est pas le groupe qu'a créé M. le PDG précédent et que l'organisation du temps du PDG précédent était un peu différente de ce qu'elle est aujourd'hui. Mais l'écoute des gens, la participation, tous ces machins là, ça existait déjà.

Qu'est ce qu'apporte plus spécifiquement le PDG actuel par rapport à cette tradition d'écoute, de participation et d'humanisme, qu'est ce qu'apporte le PDG précédent en plus en matière de culture, de méthode de management ?

Alors, ce qu'apporte le PDG actuel, c'est un homme d'une intelligence très rapide, qui a été formé à l'étranger. C'est un très grand professionnel. Ça l'était déjà avant mais ça l'est encore plus, très grand voyageur. Et puis alors une curiosité à toute épreuve. Enfin à toute épreuve, je veux dire une curiosité de fond, une curiosité très grande, dans un tas de domaines que se soit dans l'entreprise ou pour l'entreprise. Il adore voyager. Il aime voyager aussi bien pour son plaisir que pour ses affaires. Et il a beaucoup de contact avec les hommes et les Etats. Et c'est une très brillante intelligence. Il est aussi président de notre institut d'entreprise. c'est un petit peu la partie suprême du commandement.

Qu'est ce qu'il a apporté à Constructex? Est ce que c'est la dimension internationale de Constructex avec lui ou...?

La dimension de Constructex, elle existe depuis longtemps. Constructex a été certainement l'un des premiers exportateurs de produit C français. Ça remonte au siècle dernier. Constructex effectuait des investissements en dehors de l'hexagone entre les guerres, que ce soit en Afrique qui était française à l'époque ou outre manche. Ensuite, après la guerre il y a eu l'épisode canadien d'abord, brésilien à peu près en même temps, ensuite nord américain.

Il est vrai que la dimension internationale de Constructex, elle existe déjà depuis longtemps. ça remonte au PDG des années 50, si vous voulez, quand il a vu... Et il a décidé d'aller outre atlantique parce qu'à une certaine époque, étant pied-noir, il s'était bien rendu compte de ce qui allait se passer plus tard, donc de l'indépendance Algérienne et du risque pour nous de sortir de ce pays. Ce qui s'est réellement passé, il s'est dit qu'un groupe comme Constructex ne pouvait pas se permettre de grandir uniquement dans l'hexagone et aller voir sur le continent Américain était plus pratique. Donc il y avait déjà cette vision. La vision internationale elle est déjà là depuis longtemps et a continué à exister. Alors le PDG actuel a

donné une impulsion fantastique depuis qu'il est au pouvoir. Ceci dit , c'était encore du temps de son prédécesseur, on a fait l'acquisition d'un groupe suisse qui nous a permis d'un coup d'un seul d'être en Europe du Sud où nous n'étions pas, d'être sur la côte est africaine, d'être en Indonésie. Donc on a été du temps du PDG précédent pendant longtemps franco-nord américain. Mais à la fin de la présidence du PDG précédent on a commencé déjà à regarder d'autres parties de l'Europe et du monde. Et c'est le PDG actuel qui a eu ce développement fantastique qu'on a connu.

Et en dehors de ce développement, qu'est ce qu'il a apporté à Constructex?

Dans quel domaine?

Par exemple, est ce qu'il a apporté une plus grande formalisation, une plus grande rigueur dans les systèmes de gestion? Qu'est ce qui a changé dans la culture, dans les modes de gestion de l'entreprise avec l'arrivée du PDG actuel ?

Le management de l'entreprise? Est ce que c'est dû au PDG actuel ? Est ce que c'est dû à...? C'est difficile à dire... Le management, les méthodes, on est devenu beaucoup plus exigeant sur le plan des méthodes, c'est exact. Mais vous ne pouvez pas gérer un groupe comme Constructex et le gérer sérieusement sans avoir de méthodes.

Mais le PDG actuel n'est pas un homme de méthode pour la méthode. Il en comprend peut être l'intérêt... Ceci dit, c'est un homme qui est un très grand partisan de la flexibilité, dans tous les sens du terme. Aussi bien sur le plan de la philosophie économique, c'est un libéral... Mais il attend aussi de la part des personnes qui travaillent avec lui beaucoup de flexibilité, des capacités d'adaptation. Ca, il est très strict là-dessus, c'est certain. Qu'est ce qu'il a apporté?

Ca ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de méthodes avant. La culture fondamentale de l'entreprise, elle n'a pas ... Le coeur de la culture il est toujours le même, simplement cette culture, sa vitesse de réaction, sa capacité à absorber et à comprendre et à restituer tout ce qu'il apprend et ce qu'il comprend, et à le restituer de façon simple et compréhensible par le commun des mortels. Effectivement, ça aide beaucoup, ça aide beaucoup à avancer et à évoluer. Mais vous dire qu'il a changé les méthodes...

Justement, je voulais savoir quels aspects il a accentué?

Si il y a un aspect sur lequel il a beaucoup insisté: c'est l'international, l'internationalisation. Je vous parlais du comité exécutif. Il n'y avait jusqu'à l'année dernière au comité exécutif aucun non français. Vous avez aujourd'hui beaucoup de non français qui sont là au comité exécutif, c'est important. Donc là il a beaucoup fait pour l'internationalisation, la mise en place des dispositifs du système international, l'embauche de jeunes cadres internationaux et pas uniquement français, dans tous les pays du monde. Alors ça, il a sûrement apporté par rapport à l'ouverture précédente qui était déjà fortement internationale. Il a apporté encore plus d'international que ce qui existait auparavant.

Et on évoquait brièvement la culture, si vous aviez à en donner les grands traits, comment la caractériseriez-vous? Quelle est-elle et comment se manifeste-t-elle?

La culture de Constructex, elle exprimée.. Je ne sais pas si J.D.R. vous a donné les principes d'action...

Si, je les connais.

Bon alors, je vais reprendre les différents éléments. Là dedans, vous avez tout exprimé, vous avez l'ambition qui est d'être un leader mondial. Mais, si vous voulez, je crois que c'est aller au devant du client. C'est valoriser l'investissement de nos actionnaires qui est important. Ça c'est vraiment au coeur de notre culture et depuis qu'on a créé les principes d'action (on a commencé ça fait vingt ans), ce paragraphe a très peu changé. Le reste a évolué, on parlait déjà des clients à l'époque mais on en parlait peut-être pas de la même façon qu'on en parle maintenant.

Créer de la valeur pour l'actionnaire, on en parlait d'une autre façon et croyez-moi, en 78, ce n'était pas facile de faire avaler la notion de rentabilité. Moi, quand j'étais en Amérique du Nord, je croyais être tombé sur une autre planète parce qu'ici on ne parlait pas en terme de rentabilité. La libre entreprise, on ne savait pas trop ce que c'était. On était en plein pré-socialisme. Bon, maintenant tout cela, ça a beaucoup évolué. Faire de la diversité, respect de l'intérêt général, là vous avez tout.

5. Et comment faites-vous pour en imprégner les salariés?

Les salariés ont d'abord participé à l'élaboration de ces principes d'action qui existent depuis 20 ans et je dirais presque tous les 5 ans, au moment où le groupe change de... Pas d'orientation, parce que l'orientation on n'en change pas comme ça, souvent. Par exemple, au moment où on est entré dans la biochimie, eh bien, on a réécrit nos principes d'action. Au moment où on a eu quelques aventures un peu délicates avec l'ingénierie... Mais généralement, on les a toujours réécrits dans un sens de simplification. La base est toujours restée la même et la première opération de la direction générale a consisté à réécrire les principes d'action, qu'elle a ensuite soumis à ce qu'on appelait à l'époque le comité de direction, où il y avait une vingtaine de personnes. Et là, on a un peu mis ces principes d'action. Ensuite ils ont été rediscutés avec une centaine de dirigeants de l'époque en séminaire de vingt, trente personnes (je ne sais plus), pendant huit jours. Et puis s'est descendu petit à petit le long de la hiérarchie dans les différentes unités. Les unités de l'époque, on appelait cela des unités opérationnelles, conservaient leurs principes d'action selon le système des poupées russes: ceux de Constructex étaient la poupée centrale autour de laquelle les autres poupées venaient s'emboîter. Il fallait quand même adapter ces principes d'action aux particularités de chaque unités. Et chaque fois il y a eu l'application de l'encadrement et même dans certains cas, il y a eu des opérations de forts investissements. On appliquait dans le cadre des agents de maîtrise, etc. Donc il y a des réunions d'information, il y a le développement de l'actionnariat du personnel (je ne sais pas si vous l'avez vu?)

Et est ce que ça se passe également par des formations soit à l'embauche, soit plus tard?

Oui. Vous avez des formations, alors je ne sais plus si on les appelle encore connaissance du groupe, pour les nouveaux et même pour les anciens. Alors vous les nouveaux qui sont embauchés et puis vous avez ceux qui entre dans le groupe à la suite d'une fusion. Aujourd'hui, tout cela évolue parce que le groupe est beaucoup plus gros. Mais il y a toujours des formations, des réunions. Il y en a eu une de faite la semaine dernière dans le pays A, c'était non seulement les gens du pays mais également les gens d'autres entreprises.

Pour passer à un autre aspect qui est à la fois antagoniste mais complémentaire:

6. Malgré toutes les difficultés que cela représente, comment faites-vous pour favoriser le dynamisme au sein de votre entreprise (dynamisme, innovation...)?

On essaie, on y arrive pas toujours, ce qu'on essaie de faire, c'est de déléguer le plus possible et le plus bas possible: c'est l'application de ce qu'on appelle en Europe le principe de subsidiarité. Ne pas faire au centre ce qui pourrait être mieux fait à la périphérie. Donc vous dire qu'on y arrive bien... Pour parfaire, bon, on est pas en retard par rapport à d'autres entreprises. On a une certaine chance, c'est que les activités dans lesquelles nous sommes des activités assez fragmentées et les unités opérationnelles ou les unités de production (je les avais comptées un jour, c'était plusieurs milliers, en France, c'est entre 500 et 1000 que nous en avons). Et on a pas de grosses unités. On a les plus grosses unités avec 200 personnes. Et le marché de la construction est assez fragmenté, assez localisé ou régionalisé. Ce qui fait que tout naturellement nous sommes obligés d'avoir de nombreux centres, nombreux et près du terrain, et relativement autonomes. Tout le problème ensuite c'est d'éviter les tendances centrifuges. Il faut créer des ponts entre ses activités, faire passer ce que l'on appelle les meilleures pratiques, aujourd'hui les savoirs-faire. Quand on est dans un pays comme l'Allemagne par exemple, on doit se présenter en tant que Constructex et être capable de présenter toute une gamme de produits plutôt que d'avoir ce qu'on a eu pendant longtemps et jusqu'à assez récemment, des activités qui allaient, je dirais, chacune dans son coin sur le marché, s'adressant aux mêmes clients sans savoir que l'autre s'y intéressait aussi. Donc là, on essaie de créer une certaine coordination ou au moins un échange d'informations et de connaissances. En Allemagne, par exemple, il existe un commandement qui réunit le produit C, le produit P, l'activité T, etc. Dans l'environnement, on a créé des clubs en France, en Allemagne et ça existe aussi en Amérique du Nord où les gens se réunissent. Ils ne sont pas de la même activité mais c'est pour discuter des problèmes et partager leurs savoirs. Il faut (c'est comme ce que je disais au départ à propos du long terme et du court terme), il faut trouver un équilibre entre le centripète et le centrifuge.

Mais vous faites cela principalement par des clubs transversaux?

On a d'abord des politiques, la politique financière bien évidemment, la politique ressources humaines et puis la politique environnement, la politique d'achat. Et puis dans chaque branche d'activité, il y a les politiques de la branche qui vont beaucoup plus loin dans le domaine technique, par exemple commerciale. Et le cadre général des politiques est décidé au niveau du groupe. Ensuite, ça se différencie en fonction des pays, en fonction des produits.

Par exemple, il y a la politique d'environnement du groupe et ensuite il y a les politiques de la branche. Et ces politiques peuvent encore être légèrement différentes selon les pays. Les législations et les contraintes ne sont pas forcément les mêmes. Ça c'est le premier instrument. Le deuxième instrument c'est ce qu'on appelle soit des clubs soit des groupes de travail transversaux sur des sujets qui peuvent intéresser plusieurs unités. Ensuite il y a le côté exécutif d'une part: il y avait un comité opérationnel qu'avait lancé le PDG actuel en 95, qui rassemblait à l'époque les 25, les 30 plus importants dirigeants opérationnels du groupe. Avec la taille du groupe maintenant, on a essayé d'aller jusqu'à 45 personnes. Mais à 45 on ne peut pas parler vraiment ni prendre des décisions en matière politique et parfois stratégique. On peut le faire à 20, on peut le faire à 30, à 40 c'est difficile et au-delà c'est impossible. Mais 45 ce n'était pas assez puisque cela ne couvrait pas l'ensemble des activités et des régions que nous avons. Donc, ce que nous avons décidé, c'est de recréer ce que nous avions il y a une dizaine d'années, ce qui s'appelait le comité de liaison. On avait une centaine de personnes

qui pouvait se réunir une fois par an pour discuter des grandes orientations stratégiques et de choses du même genre.

Pour favoriser l'innovation... Etes-vous d'abord un groupe que vous qualifieriez d'innovateur? Deuxième volet de ma question: Est-ce que l'innovation qui vient du central (qui viendrait de la RD interne ou plutôt une innovation qui remonterait des clients ou est-ce qu'il y a les deux?

De tout. Alors, d'abord l'innovation, vous parlez d'un point de vue technique. Il y a innovations financières, des innovations ressources humaines. Je dois dire qu'en matière de ressources humaines, on a toujours été très innovant. En matière de ressources humaines, je pense qu'on a été très innovant. En matière de management décentralisé, je pense qu'on a été assez innovant. En matière financière aussi. On a organisé pas mal de choses. On a été un des premiers groupe français à lancé un emprunt en Euro par exemple. Il y a d'autres aventures financières mais cela prendrait beaucoup trop de temps et je ne suis pas financier de formation. Mais il y a eu une époque où l'innovation financière nous a beaucoup servi. En matière d'innovation tout azimut... Alors l'innovation plus produit, ça vient aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. L'intérieur, j'ai un exemple dont vous avez peut-être parler avec B.I. qui en est responsable, selon le portefeuille de responsabilité, il s'agit des produits A. Le produit A, c'est le meilleur exemple que l'on puisse donner d'un développement interne réussi puisqu'il a commencé au début du siècle et qu'on est toujours leader mondial de ce produit. On est de plus en plus attaqué, mais ça... On ne peut pas espérer garder, être seul dans un domaine pendant des siècle, alors une durée de presque un siècle, c'est déjà pas mal et ça c'est un développement interne avec une extrême rentabilité.

Autre développement, mais en partenariat, on est en train de (on en parle dans la presse), on a un produit qui s'appelle D. A l'origine de ce produit, c'est un produit spécial qui a une résistance très élevée et des propriétés similaires à l'acier avec en moins certains inconvénients qu'à l'acier. Avec nos fournisseurs de produit C et puis avec des partenaires, voilà un produit que l'on devrait pouvoir être capable de commercialiser dans 3, 4 ans et qui, même s'il est plus cher au mètre cube rendra le coût de construction d'un ouvrage final de 20, de 15% inférieur à un ouvrage construit avec un produit plus ordinaire.

Donc on travaille aussi bien avec l'intérieur qu'avec l'extérieur. Alors l'innovation, on en a peut-être pas fait suffisamment. La construction, c'est un monde qui évolue très lentement. Ça prend du temps, le résultat, on a pris plus de 10 ans pour le sortir et on ne sort pas un résultat... C'est l'exemple concis, il n'y en a pas des milliers de produits comme ça. Là on a peut-être été trop longtemps... Et s'il y a eu un changement de culture chez Constructex, c'est que Constructex a été longtemps une entreprise d'ingénieurs. Et quand je suis rentré, l'ingénieur était roi et moi j'étais un des rares sciences économiques embauchés à l'époque. Il n'y avait pas d'HEC ni d'ESSEC et au moment des rentrées que l'on s'est dit ces gens là on devrait peut-être les payer comme on paie les jeunes ingénieurs. mais jusque là ce n'était pas le cas. Donc c'était vraiment une affaire ingénieur. Bien qu'il y avait le PDG précédent qui était HEC, ce n'était pas un ingénieur. C'était surtout un groupe d'ingénieur et la préoccupation du client, elle n'était pas première puisqu'on a appris ces dernières années sous l'impulsion du PDG actuel, je pense. C'est tout le côté marketing, donc le côté client, prise en compte du marketing. Pour faire la bonne recherche, il faut qu'il y est une propre liaison entre la RD d'une part et le marketing d'autre part. Pour reprendre votre question sur le dynamisme, c'est mettre ensemble des gens qui ne travaillaient pas forcément ensemble avant.

Vous disiez que l'innovation n'était pas forcément aussi présente dans le temps qu'elle ne l'est maintenant et est-ce que vous pensez qu'à l'heure actuelle...

Non, si vous voulez, si je reviens à mon exemple de fondu au départ, le fondu s'est développé par accident. Au départ on cherchait un produit C qui résistait si j'ai bien compris à la corrosion, à l'époque où il n'y en avait peut-être pas comme il y en a maintenant. Il fallait du produit C qui ne puisse être attaqué par la corrosion pour les ponts, des choses dans ce genre. Et puis c'est en cherchant ça qu'ils ont trouvé un produit C certes qui résiste, donc à la corrosion mais qui avait une prise rapide, une très forte résistance initiale et une très bonne tenue à la chaleur. Donc on pouvait l'utiliser pour faire des produits de performance. Et l'une des premières utilisations de ce produit, ça n'a pas été tellement l'érosion que la haute résistance initiale. La première utilisation, c'était pendant la guerre de 14. Donc vous voyez, c'est par petit pas...

Oui, alors, c'est pour répondre à des besoins, les plates-formes d'artillerie, à cause de la guerre, parce qu'on avait peur d'être attaqués ou des choses de ce genre... Mais la prise en compte vraiment du marketing, des besoins du client, on peut se dire au fond, le client ce dont il a besoin c'est simplement d'un habitat agréable. Le client final c'est pas l'entrepreneur qui va mettre en place le produit, c'est vous et moi qui allons habiter dans la maison. Quelque chose qui est bien organisé, avec l'isolation thermique, etc., etc. Cette prise en compte de tous les besoins du client, et aussi de ceux qui mettent en oeuvre les produits pour pouvoir aboutir à ce produit final qui est l'habitat par exemple. La prise en compte des désirs, des souhaits, des besoins de tous les acteurs n'était pas bien faite. Maintenant disons qu'elle est faite et on vient de se doter... On avait déjà quelqu'un depuis 2 ou 3 ans qui coordonnait grosso modo les activités marketing du groupe, qui servait de lien entre les commerçants, les hommes de marketing des différentes activités... Mais maintenant, on vient de se doter véritablement d'un homme de marketing-groupe. Donc ça c'est tout nouveau. On peut demander aussi pour la partie commerciale qui... Alors là le PDG actuel et la direction générale parce que le PDG actuel il n'est pas... Il est toujours facile de distinguer du reste de direction générale.

Et donc c'est ce regain d'attention pour le client qui a également amené à un regain de nécessité d'innovation?

Oui.

7. Pour résumer ce que l'on vient de dire, sur tous ces aspects, est-ce que vous diriez que Constructex a une vision et si oui quelle est-elle, et qu'est-ce que vous entendez vous par le mot vision?

Une vision, oui. Une vision se n'est pas très différent de la politique dont vous parliez, l'ambition... Notre vision, c'est que le monde se globalise de plus en plus donc les frontières disparaissent. Il y aura sûrement des retours en arrière, on verra certainement resurgir certaines frontières. Mais je pense qu'avec les nouvelles techniques, notamment les techniques de communication et d'information, la fermeture complète d'un pays au reste du monde est impossible. La vision c'est une vision globale et notre marché il est forcément global. Mais notre vision c'est quoi? C'est de trouver sur ce marché proprement, c'est une vision de producteur de matériaux de construction, on en a pas d'autres... On a essayé un moment d'être leader dans les activités dans lesquelles nous nous étions diversifiées, mais ça n'a pas marché. On a essayé d'aller dans l'ingénierie autre que construction de produit C, mais ça n'a pas marché non plus. Nous nous sommes recentré non pas sur l'activité de base, le produit C, puisque cela représente plus de 30% de notre activité totale, mais sur les matériaux de construction. Notre vision c'est certainement de nous développer dans les pays ou les

régions du monde où il y a de la croissance. Même s'il y a des problèmes aujourd'hui, il y a de tels besoins que ça reprendra. Il y a tout l'est, tout extrême est de l'Europe, l'Asie, il y a l'Afrique. Enfin, il y a toutes les régions du monde où il y a des poches, des potentiels de croissance considérables. Le produit C est très lié à la croissance, à la croissance du produit national, jusqu'à une certaine saturation. Notre vision c'est de sortir de notre hexagone parce que l'hexagone est trop petit. Déjà les prédécesseurs du PDG actuel avait fait ce qu'il fallait pour que l'on sorte de l'hexagone...

Il y a deux nécessités: l'ampleur du marché, ça se comprend, une stagnation du marché aussi et même si le produit C de la construction semble être reparti en France, ce n'est pas une croissance bien terrible. Et puis, entre nous, la France est un pays sclérosé. Je ne veux pas faire de description mais avec les dépenses publiques que nous avons, on est un des derniers pays collectivisés. J'exagère, je grossis un peu le trait. Mais c'est en allant à l'extérieur que nous progresserons en soi.

Notre vision c'est qu'on ne peut progresser que par les transferts de compétence, par les transferts de connaissances, par disons «tourner les hommes» en leur donnant une autre vision du monde... On est très international. Nous produisons des matériaux de construction pour international, recherche de l'internationalisation, sans faire d'excès, ça c'est l'autre chose que nous avons appris avec le temps: les opérations de production, il faut les mûrir longtemps à l'avance, une capacité d'étude pour pouvoir être en condition de prendre les clients. Les décisions, c'est extraordinaire d'avoir fait des études longues (c'est-à-dire 18 mois) et d'en avoir discuté. Ensuite l'opportunité s'est présentée et en 15 jours, on a pu mettre en place le dispositif nécessaire à l'opération. Ça aussi, ça a pris de l'ampleur avec le PDG actuel, mais c'est quelque nous avons maintenant bien acquis. La vision c'est créer de la richesse, ce n'est pas faire de l'argent pour faire de l'argent. Nous sommes des créateurs de richesse et une citation d'un de nos PDG, je crois, «il n'y a de richesse que d'homme».

Sur le sens du mot (vous en avez déjà parlé au début), il n'y a pas de différence entre ce qu'on entend par vision et ce qu'on entend par stratégie?

Non, la vision c'est un but qu'on se fixe. C'est un mot qu'on utilise... Est-ce qu'on l'utilise toujours très bien? La vision, vous pouvez avoir une excellente vision et ne rien voir de ce qui se passe. vous pouvez avoir une acuité visuelle de 12/10^{ème} et puis être en perpétuelle incompréhension. Nous avons une vision très nette, nous savons que le groupe a, sous la présidence du PDG actuel, plus que doublé de taille et pensons que les prochaines années, il doublera encore de taille. Vous dire exactement où, comment et dans quelles activités... Je pense que dans 10ans encore ce sera les mêmes activités, on aura peut-être mis l'une ou l'autre à l'écart pour la remplacer par une nouvelle. Il y a beaucoup de sous-activités, la peinture par exemple sera remplacée par quelque chose de plus récent. Ça sera toujours à mon sens dans les matériaux de construction.

Ma vision, si j'étais le patron de l'entreprise, ce serait doubler la taille, chercher, pas à tout prix... Il faut aussi que le doublement de taille apporte quelque chose aux différentes parties prenantes dont l'actionnaire, et permette de créer de la valeur. Il y a eu une folie d'acquisition à la fin des années 80. Les gens cherchaient à faire de la taille, de la part de marché. C'est comme cela que les banques française se sont plantées. Les banques française se sont plantées parce qu'elles voulaient acquérir des parts de marché sans voir tous les autres aspects, notamment sans voir les autres aspects de valeur, etc. Et elles se sont plantées. Donc grossir, ce n'est pas ça. D'un autre côté, si l'on veut être acteur mondial, il faut grandir. Maintenant, nous avons une base à mon sens suffisante pour pouvoir être un acteur, un très grand acteur sur le marché mondial dans le domaine des matériaux de construction. On a déjà

une place assez significative puisque quand vous voyez la liste des activités où nous sommes, nous sommes toujours dans les 3ers. Donc on peut imaginer avoir une branche où nous serions 7^{ème}, ce n'est pas interdit.

8. Et selon vous, est-ce que cette ambition elle est partagée dans l'entreprise? Déjà, est-ce qu'il y a une volonté de la faire partager?

Oui, il y a une volonté de la faire partager. Le PDG actuel rencontre non seulement le personnel ici tous les 3 mois pour les tenir au courant de ce qu'il fait. Il tient beaucoup de réunions, dans les différentes... J'allais dire en province, mais dans les différentes régions où nous sommes. Il voyage beaucoup et à chaque fois qu'il voyage il rencontre des gens. Il a des réunions avec les cadres, mais même avec les non cadres. Il est très proche du terrain et ce que nous proposons, c'est valable pour l'ensemble des salariés. Il y a une volonté de faire passer le message. Alors, ça se fait plus ou moins bien et c'est là que l'on a amélioré constamment nos façons de faire et de communiquer. On y arrive de mieux en mieux et puis maintenant avec ces petits appareils-là, on a un tas de sites Web et on a des réseaux qui sont montés...

En fait vous utilisez tous les canaux...

Oui, vous avez un site Web que l'on peut voir...

Est-ce que vous pensez que cette communication porte ces fruits et que votre vision est partagée?

On est loin de la perfection et on atteindra jamais la perfection. c'est un effort continu car là aussi (ce que je disais tout à l'heure à propos de centrifuge et centripète), il faut trouver un équilibre et les gens qui sont préoccupés plus par le quotidien que par le long terme et le groupe. Ceci dit, ces choses là petit à petit se corrigent et on a été en matière d'innovation sociale, un des premiers groupes Européens à mettre en place un comité de groupe Européen bien avant que la directive de Bruxelles ne sorte à ce sujet. Et dans ce comité de groupe, les gens posent beaucoup de questions et des questions pas très différentes de celles que vous posez-là. Alors comme en plus de cela il y en a qui sont actionnaires de chez Constructex...

9. Y aurait-il des problèmes que nous n'aurions pas abordés lors de cet entretien?

Non, je pense que tout a été couvert.

Annexes A.2. : Dictionnaires des thèmes

Dictionnaire des thèmes¹, entretien avec T.N., Conseiller du président

- Constructex -

1. *Culture : autres ;*

A mon avis c'est encore plus compliqué que cela. Si on essaie de comprendre en terme d'histoire, parce que là il faut aller très, très loin. Je crois que c'est la rencontre de 3 choses, mais qui sont intervenues à des moments très différents dans le temps. Constructex a eu la chance d'avoir dans son histoire un certain nombre de dirigeants charismatiques. Je vous ai parlé de notre troisième PDG tout à l'heure, qui ont eu un rayonnement qui débordait très largement l'entreprise. On le sait en général longtemps après aussi. Je crois que le président précédent a été de cela. Je ne parlerais pas du président actuel, par précaution, parce qu'on ne sait jamais. Tant que quelqu'un n'est pas mort, on ne sait pas si c'est un grand homme ou pas. Donc Constructex a eu cette rencontre là.

Dans le passé, même lointain, Constructex a eu un certain nombre de dirigeants charismatiques. Ces dirigeants ont c'est vrai à l'époque construit les embryons d'une culture. Mais une culture ce n'est pas un dirigeant qui la décide. Ça se met à vivre, à se développer. Puis à un certain moment on formalise. Là encore il y a la notion de respiration si vous voulez. Soyons clair, une culture ça n'existe pas comme ça, ce sont des hommes qui en sont à l'origine. Mais en même temps ce n'est pas quelqu'un qui se lève le matin en disant : « Bon, je vais donner une culture à mon entreprise ! ». Ça n'a pas de sens ! C'est quelque chose de complexe entre le rôle des individus, dirigeants ou pas dirigeants d'ailleurs. Il y a des individus qui n'étaient pas dans les hautes sphères dirigeantes et qui n'étaient pas les hautes sphères dirigeantes et qui ont joué un rôle très important, parce que c'était des leaders d'opinion, parce que c'est des gens qui ont créé une ambiance, un style, mais on ne le voit pas en général. On ne le voit souvent que quelques années après. Et ensuite après effectivement, quand tout ça c'est mis à bourgeonner, de temps en temps il faut normaliser.

Pour moi c'est plus un processus d'émergence que d'élaboration. L'élaboration elle ne se passe pas là si vous voulez. Le rôle d'un dirigeant à mon avis, du point de vue de la culture, il est double. Et on peut effectivement le voir en élaboration et en émergence. Un dirigeant doit d'une part préparer la culture qu'il y aura dans 20 ans et faire émerger la culture qu'ont élaboré ces prédécesseurs. Vous voyez ? Encore une fois, la culture vous ne la créez pas, moi je suis toujours étonné quand on me dit : « On a changé la culture de l'entreprise. On a fait venir des consultants... » Moi je veux bien, mais ce n'est plus l'entreprise, c'est autre chose...

¹ Cet entretien faisant partie de la série de 10 entretiens exploratoires effectué dans la première phase de notre étude empirique, le dictionnaire des thèmes retenu est une version provisoire comprenant 38 thèmes, et non la version définitive à 30 thèmes présentée dans notre partie Méthodologique. Toutefois les deux versions sont très proches et ne divergent que par la fusion de certains thèmes. L'optique de la grille de lecture n'est donc pas modifiée, et les conséquences sur notre analyse mineures.

Donc le rôle des dirigeants est très fort pour préparer l'avenir, avec là aussi une incertitude considérable sur la réalisation. Est-ce que ça se réalisera, est-ce que ça ne se réalisera pas, on n'en sait rien ! Parce que ça va dépendre d'un tas de choses et des circonstances, mais c'est quand même là que ça se joue. Et moi je vois qu'aujourd'hui le socle de Constructex a au moins 30 ans. Mais ça n'empêche pas que d'une part il faut le décliner avec l'actualité et vraisemblablement notre équipe de direction générale avec le Président est en train de créer une culture, mais qu'est ce qu'elle sera ? Je n'en sais rien. On le saura dans 20 ans, quand elle aura vécu, qu'elle se sera développée, quand les circonstances l'auront modelée. Et là il y aura sans doute un nouveau dirigeant de Constructex, qui à un certain moment, si Constructex existe toujours ce que j'espère, prendra la peine de dire : « Il faut maintenant que je la reconceptualise, parce qu'elle a changé. »

Question annexe : comment selon vous se passe cette reconceptualisation ? Quelles sont les informations utilisées ? Est-ce qu'on engrange des informations petit à petit et à un moment on atteint un seuil qui fait qu'on a une idée...

Moi je crois que dans les processus d'émergence comme ça, là aussi, il ne faut pas le faire gratuitement. C'est que les circonstances vous y conduisent. Pourquoi a-t-on senti le besoin il y a trois ans, de recréer les principes d'actions ? Tout simplement parce que le groupe avait terriblement changé. En 1988 nous étions sérieusement dans 4 pays. Aujourd'hui nous sommes dans 43 pays en production, pas en vente ! Donc en 95 on s'est dit : « Bon, on a fait à la fin des années 70 une opération très franco-française à l'époque. Je pense qu'il devait y avoir 95% de cadres français à l'époque quand nous avons fait l'opération d'émergence. D'autre part les textes avaient vieillis. On sentait bien qu'avec l'explosion internationale du groupe, avec des allemands, des hongrois, des tchèques, qui avaient vécus 40 ans de communisme, avec des chinois, des gens de religions musulmanes ou la relation de pouvoir est complètement différente, on s'est dit, il faut au moins passer un petit coup de plumeau, et surtout il faut qu'on vérifie que ça tient encore la route. Est-ce qu'on est réellement encore sur ce terrain qui avait été façonné dans les années 70. La réponse a été oui. Mais c'est venu aussi d'un appel extérieur. Ce n' est pas simplement un jour où nous nous sommes dit : « Tiens, pourquoi on ne ressortirait pas les principes d'actions ? » Ce n'est pas ça. On sentait aussi que dans certains pays ont avait de plus en plus de mal à le faire passer, que le langage était de moins en moins bien adapté. Il y a un certain moment où vous sentez intuitivement que l'outil n'est plus complètement adapté. Parce qu'est ce qu'il y a derrière tout ça ? Il faut bien voir que ces croyances, ces valeurs, ces convictions c'est avant tout un outil de management. C'est une partie intégrante du management.

Il y a un moment où, ça peut arriver, les entreprises peuvent avoir toute une série de croyance qui ne correspondent plus à la réalité, dans ce cas là il peut y avoir desaggiornamentos extrêmement douloureux et on voit bien qu'il y a des sociétés qui n'ont pas su faire leur révolution culturelle. Je ne vais pas rappeler les malheurs de la sidérurgie à une certaine époque ou d'autres, vous en trouverez des quantités. Si vous voulez, la problématique générale à laquelle on a à faire face, là aussi ça à l'air très banal, mais quand on a à le faire ce n'est pas banal, cet équilibre extrêmement subtil entre la permanence, la continuité etc. et en même temps la nécessité du changement, de l'adaptation etc. Et tout l'art du management d'entreprise c'est de bien percevoir tout ce qui relève de la permanence et ce qui relève du changement, de l'innovation, de la flexibilité. C'est un vieux débat. C'est toujours le débat entre les valeurs et le mouvement. Mais c'est vrai que ce débat là, pour moi le chef d'entreprise qui gagne c'est celui qui arrive à trouver le bon mélange, et il n'y a pas de recettes. C'est vraiment le coup de génie ou le talent du chef d'entreprise qui permet de faire ça. Le chef d'entreprise qui bouge son entreprise toutes les 5 minutes... Il ne faut pas tout

réinventer, mais il faut tenir compte des caractéristiques du business. Si j'étais dans les composants électroniques je ne tiendrais sans doute pas le même langage.

Tout à fait. Il ne faut surtout pas faire de traduction. Et quand on regarde de près, ce n'est pas une traduction. Il y a des choses assez différentes mais qui reposent sur le même socle. Vous prenez même le mot anglais « honesty », et le mot honnêteté, ce n'est pas la même chose. On a traduit honnêteté par « integrity ». Les Américains ont préféré le mot « integrity » au mot « honesty ».

2. Culture : dimension historique ;

3. Culture : formation à ;

D'abord il y a la charte qui existe qu'on appelle les principes d'action qui sont toujours présents. Chez les gens qui rentrent, il y a une formation rapide.

4. Culture : manifestations ;

5. Culture : nature ;

Je crois déjà avoir répondu. Nous avons, même si elle évolue - encore une fois une culture ce n'est jamais quelque chose de monolithique. Il y a le fond et il y a les évolutions - fondamentalement conservé, même si c'est en train de changer, nous avons fondamentalement encore une culture de producteur, une culture d'usine, une culture d'équipements lourds, d'industrie lourde, une culture qui s'inscrit dans la durée, nous avons du temps pour faire les choses. Alors, c'est de moins en moins vrai. Nous sommes dans des secteurs où il faut aller plus vers le client. Mais quand même, on n'est pas encore dans l'électronique, dans l'informatique ou les biotechnologies si vous voulez.

Pour moi ce qui est fondamental dans les cultures se sont les constantes de temps. Nous étions à constante de temps longues. Nous n'étions pas à constante de temps courte. Avec d'ailleurs des faiblesses. Il faut dire honnêtement que nous avons une culture peu innovatrice. J'ai vu qu'une de vos questions portait sur cela. C'est vrai que pour nous faire bouger, on ressemble plus à un pétrolier qu'à une vedette rapide. Mais ça aussi ça a ses forces et ses faiblesses. Ça a ses forces, parce que ça crée de la permanence, ça crée du sérieux. Ça a ses faiblesses, c'est vrai qu'on n'est pas perçu comme étant le plus innovateur.

Le point de la culture qui est en train de changer c'est que nous étions très monoculturel, très monolithique il y a quelques années. Aujourd'hui nous sommes vraiment confrontés à l'internationalisation, et la vraie internationalisation : nous sommes dans 43 pays ! Ce n'est plus de petits changements d'une frontière à une autre. Nous sommes confrontés aux problèmes du multi-culturalisme et de l'intégration du multi-culturalisme dans nos valeurs. On veut un fond commun, mais en même temps on sait bien que quand on est dans les pays arabes, quand on est en Chine en Inde, et bien, il y a des cultures locales extrêmement fortes qu'il nous faut prendre en compte.

D'autre part, nous sommes entrés aussi dans d'autres métiers, où il faut être plus proche du client, où il faut commencer à savoir vendre et par exemple on a recruté au cours de ces dernières années, beaucoup plus de commerciaux que de producteurs. Quand je vous dis que c'est un groupe de producteurs, ça reste vrai, mais si au lieu de regarder le stock je regardais le flux, et bien en flux nous recrutons plus de commerciaux que de producteurs.

Donc encore une fois, il faut regarder à la fois le stock et le flux dans ces affaires là, et il faut voir à la fois la valeur et la dérivée. Ce n' est pas nécessairement la même chose.

6. Dirigeant : rôle ;

Je ne voudrais pas qu'on personnalise trop, si vous voulez, parce que je cro is que cela serait une erreur de personnaliser. Il y a effectivement le rôle des présidents et le rôle de l'équipe dirigeante, c'est clair. Mais au -delà de cela, il y a aussi des effets plus structurels, plus profonds.

Mon sentiment si vous voulez, c'est que, en tout cas, je ne veux pas généraliser, nous sommes dans des métiers anciens, qui sont des métiers lourds, à longue constante de temps, et ce qui compte plus, que la fulgurance ou la brillance de tel ou tel dirigeant, c'est beaucoup plus une certaine permanence de la culture. Ce qui n'empêche pas chaque dirigeant d'appliquer sa marque personnelle au sein de cette culture. Mais néanmoins, si vous voulez, la culture de l'entreprise est quelque chose d'extrêmement fort dans ce type de choix. Mais c'est vrai que nous sommes, j'allais dire par structure, dans des métiers où par simple structure même de construction, nous sommes dans des métiers à longue constance de temps. Donc dans nos métiers, s'il n'y a pas une orientation long terme, on ne peut rien faire de propre.

Il est indéniable que le PDG actuel a une autre personnalité que son prédécesseur. Il a imposé sa marque. Mais en même temps c'est un homme qui a été très fortement construit par l'organisation. Les deux choses ne sont pas forcément incompatibles. Pour moi c'est un produit des deux. Il est vrai que le Constructex d'aujourd'hui n'a plus grand chose à voir avec le Constructex que le PDG actuel a eu quand il l'a pris en main, c'est clair. Mais en même temps, il y a une très grande permanence. On ne va pas dire qu'il y a eu du changement dans la continuité, mais la permanence est très forte. Ce qui est très clair c'est que nous voulons, et Constructex a toujours été comme cela - des dirigeants qui aient une légitimité au sein de l'organisation.

Je dirais que ce qu'a apporté le PDG actuel ou ce qu'il est en train d'apporter, parce que vous savez ça n'apporte les choses dans la première année, ça les construit aussi. Ce qu'a apporté l'équipe actuelle, parce que là aussi, ne personnalisons pas trop, c'est - ça aussi, c'est un peu l'esprit du temps si vous voulez - c'est une beaucoup plus grande rigueur, une beaucoup plus grande rationalité si je puis dire, et un mode de gestion beaucoup plus anglo-saxonne. A l'inverse peut être, une moins grande intuition que celle que pouvais avoir le président précédent.

Le rôle d'un dirigeant à mon avis, du point de vue de la culture, il est double. Et on peut effectivement le voir en élaboration et en émergence. Un dirigeant doit d'une part préparer la culture qu'il y aura dans 20 ans et faire émerger la culture qu'ont élaboré ces prédécesseurs.

Donc le rôle des dirigeants est très fort pour préparer l'avenir, avec là aussi une incertitude considérable sur la réalisation. Est-ce que ça se réalisera, est-ce que ça ne se réalisera pas, on n'en sait rien ! Parce que ça va dépendre d'un tas de choses et des circonstances, mais c'est quand même là que ça se joue.

7. Dynamisme : coopération ;

Nous ce que nous avons surtout ce sont des mécanismes de partage des savoir-faire. Nous essayons de faire dans tous les métiers, en tout cas dans les grands métiers très dispersés

des centres de know how, pour le produit C, le produit G, etc. des centres de performances. Parce qu'une des caractéristiques de nos métiers c'est que se sont à la fois des métiers qui sont à la fois mondiaux et locaux. C'est-à-dire mondiaux en termes stratégiques et locaux en terme opérationnels. Et le grand risque de la localisation opérationnelle c'est que chacun réinvente la roue. Donc un des facteurs clés de succès dans nos métiers c'est la mise en commun des savoir-faire. Nous l'avons fait d'une voie relativement centralisée avec ce que j'appelais les centres de know how. Ma conviction profonde c'est qu'avec le développement des nouvelles techniques informatiques que nous avons mis en place, on a un intranet extrêmement performant, la présence de l'intranet, grâce aux techniques de forum par exemple, permettra de faire que ce savoir-faire soit beaucoup plus distribué que centralisé. Nous avons beaucoup plus une logique en lambda, où chacun amenait son savoir-faire qui était reformalisé et redistribué, je crois que les nouvelles technologies de forum et autres vont changer profondément la culture de l'entreprise et autre et vont faire un savoir-faire distribué et partagé, beaucoup plus flou, plus vivant, grâce aux technologies intranet. Ca, ça va être un grand changement. Si vous voulez le cœur de nos métiers c'est quand même le partage de nos savoir-faire. Savoir-faire qui peuvent être des savoir-faire très techniques ou des savoir-faire de bon sens. Par exemple ça peut être aussi bête que de dire : « Quelle est la pression optimale à mettre dans les pneus d'un camion ? » Parce que ça paraît bête, mais si vous ne mettez pas assez de pression vous allez user vos pneus et si vous en mettez trop, vous allez avoir des problèmes de sécurité etc. Ca se décline en milliers de paramètres qui sont des paramètres de savoir-faire.

Et est ce que vous avez des mécanismes de fertilisation croisée, ou des mécanismes pour encourager la coopération ?

Et c'est très difficile en matière de culture, car nous venions de métiers locaux. C'est quelque chose que nous commençons à faire bien maintenant, mais ça a été un vrai combat, qui a duré 10 ans. Montrer qu'en dépit de la spécificité de chaque site, de chaque marché il y avait quand même une base commune de savoir-faire qu'il fallait respecter.

Rapidement, vous avez fait ça comment ?

Les CKH ont joué un très grand rôle. Le partage, le fait que chacun aie envoyé des éléments. On s'est beaucoup appuyé sur l'informatique ces dernières années. On a fait beaucoup de benchmarking avec des comparaisons inter usines. On a mis à la fois les usines en concurrence interne et puis on les a obligé à expliciter leur savoir-faire, on a utilisé même à un certain moment des systèmes experts, mais si vous voulez c'est 10 ans de travail d'une direction de la performance.

8. Dynamisme : innovation ;

Nous avons une structure de recherche et développement c'est clair. Nous avons une structure centrale et des structures dans les différentes branches. Nous avons cela, mais la structure de R&D, elle participe plutôt de la permanence. C'est elle qui forme le socle du savoir-faire à partir desquelles peut se développer une réactivité de terrain plus grande. C'est quand même fondamentalement sur le terrain que doit naître l'innovation, même si le socle de cette innovation réside dans des savoir-faire construits dans une structure spécialisée. Mais nous ne sommes pas, il se trouve que chez Constructex il y a eu à une certaine époque une activité beaucoup plus innovante dans laquelle nous nous étions diversifié et que j'en ai assuré moi-même la responsabilité, là c'était complètement différent, nous étions sur de l'innovation technologique très pointue. Là le rôle de la R&D était radicale. Vous aviez le meilleur procédé ou vous ne l'aviez pas. Dans les matériaux de construction ce n'est pas tout à fait ça. Il vous

faut un grand socle de savoir-faire et ensuite la différence vous allez la faire par la réactivité sur le terrain.

Oui, c'est cela, mais c'est surtout je le répète, quand même la gestion par objectif. Ce que nous faisons beaucoup, c'est le benchmarking interne et externe. Ce sont des leviers puissants de la recherche de progrès. Si vous vous apercevez qu'une usine coûte deux fois plus cher en combustible, le directeur d'usine quand même va commencer à s'inquiéter. Mais on le fait sur tout. Nous avons des mécanismes de benchmarking extrêmement sophistiqués. Nous voudrions que chaque usine qui est en retard par rapport à un standard élaboré par d'autres ou atteint par d'autres... Ca donne des objectifs de progrès évidents. Nous faisons du benchmarking externe également. Mais l'interne est déjà un facteur de progrès considérable.

Nous avons évidemment un mode de gestion qui est déjà assez ancien d'ailleurs, qui est un mode de gestion par objectif et on est en train de mettre sur pied, de rénover un peu cela par les méthodes de la création de valeur. Donc ça on essaie aussi de l'intégrer dans les méthodes de gestion au quotidien. Je ne crois pas beaucoup aux mécanismes incitatifs extra quotidiens. Cela dit, on est quand même, je suis moi-même en train de lancer, un prix de l'innovation, ou des prix de l'innovation à l'intérieur de l'entreprise parce que c'est vrai que comme nous sommes à constante de temps longue les évolutions elles-mêmes sont lentes et comme elles sont lentes, il y a le risque que l'on pense que c'est permanent. C'est une grosse difficulté dans nos métiers, c'est d'arriver à motiver les gens sur la nécessité de changement alors que dans leurs métiers ils peuvent avoir l'impression que les choses changent relativement doucement. Ca c'est une grosse difficulté de nos métiers, il ne faut pas se le cacher, et on essaie de créer des mécanismes incitatifs, de mettre ces objectifs de changements plutôt dans la gestion quotidienne plutôt que par quelque chose extra gestion.

Et bien c'est la gestion par objectif. Ce sont des objectifs C'est -à-dire que nous essayons de décliner au sein de l'entreprise : chaque cadre pour parler comme en France, disons chaque personne normalement, a des objectifs pour l'année et nous essayons dans ces objectifs de mettre à la fois des objectifs de gestion et des objectifs de changement étant bien entendu que le poids respectif de ces objectifs dépend fondamentalement de la fonction et de la responsabilité des personnes. D'autant plus qu'il ne faut pas croire que le changement dans nos métiers est un changement linéaire. Ca ne l'est pas du tout. Ce sont de très grandes périodes de stabilité pendant lesquelles il ne se passe apparemment rien, et tout à coup des périodes de profonds bouleversements pendant lesquelles il faut se réadapter très vite. Donc, si vous voulez, ce que nous voulons, c'est promouvoir le changement par la gestion quotidienne. Mais à part ça, nous avons des groupes de projets. Nous avons tout l'attirail traditionnel de la méthodologie projet, quand sur tel ou tel point nous voulons aller plus vite que ne le permettrait l'action individuelle.

Vous parliez de vos objectifs, est-ce que vous avez des objectifs qui seraient par exemple d'avoir une certaine part de marché réalisée par les nouveaux produits ?

Honnêtement, dans nos métiers c'est marginal. Là aussi il faut distinguer la communication de la réalité. C'est vrai qu'il y a une adaptation permanente au progrès, que ce n'est pas tout à fait la même chose dans les matériaux de spécialité que les matériaux lourds. C'est vrai que c'est important mais ce n'est pas essentiel. Toute la mode, qu'on trouve partout, du reshaping de l'entreprise, vous en avez plein de références partout, mais pour nous ce n'est quand même pas l'essentiel de notre activité. Alors par contre, nous avons une bataille permanente sur les coûts. Ca c'est vrai. Les coûts dans tous leurs aspects : les achats, les performances techniques, les coûts des combustibles, les achats de combustible. Aujourd'hui il est clair que si on fait du produit C avec des combustibles nobles, on ne s'en sort pas. Il faut donc être

toujours prêt à trouver des combustibles de substitution. Ca peut être des pneus usagés dans un endroit, des déchets industriels dans un autre, du coke de pétrole dans un troisième ! Tout ça avec des prix relatifs qui varient ultra vite dans le temps en fonction des besoins et des productions. Il faut être extrêmement rapide sur ce type de questions. Les combustibles dans l'industrie produit Cière c'est vraiment le domaine qui fait la performance.

9. *Entreprise : autres ;*

10. *Entreprise : cadre général ;*

Je peux vous citer un exemple qui est particulièrement patent. Deux exemples si vous voulez. Un exemple qui s'est fait un peu, c'est déjà ancien mais peu importe, qui s'est fait un peu dans la catastrophe, c'est le produit R. Et là, nous nous sommes replié sur une seule partie des produits R, où là nous sommes devenus un leader international et une activité où nous marchions très bien, qui était celle des produits S. etc. Mais où nous sommes convaincus que nous n'avions pas toutes les armes pour devenir un leader et nous avons donc désinvesti - dans de très bonnes conditions d'ailleurs - en 1992. C'est là que nous avons des échéances de temps. Par contre, le produit C nous n'avons pas d'échéance de temps. Mais par contre, vous voyez pour le produit C par exemple, nous disons, en voyant ce que font nos concurrents, parce que nous ne sommes pas tout seuls, il faut bien voir que ça dépend aussi des circonstances, quand on voit nos concurrents, on se dit : « Aujourd'hui, on a comme capacité 60 ou 70 millions de tonnes de capacité de production dans le produit C, et bien minimum dans 10 ans il faudra que nous soyons à 100 millions de tonnes. » Mais ça, si vous voulez ce sont des objectifs qui ne sont pas définis dans l'absolu, mais qui sont définis aussi en relation avec nos propres concurrents. Si nous voyons un concurrent qui, encore qu'on ne se calque pas sur eux, mais si on voit un concurrent qui est en train de partir à toute vitesse, dont on sent que le leadership est en train d'augmenter dans certaines parties du monde, nous y allons. Mais cela dépend aussi des circonstances. Aujourd'hui, il y a une circonstance favorable avec la crise économique asiatique, qui fait que les actifs deviennent très peu chers, ça donne des possibilités de croissance auxquelles nous ne songions même pas il y a deux trois ans, même moins, il y a 1 ou deux ans.

C'est tout à fait clair, que par exemple, la réflexion portefeuille avait déjà eu lieu au début des années 80, pourquoi, parce qu'à l'époque il y avait eu un problème concernant la rentabilité de notre activité C, un certain nombre de choses qui paraissaient un peu préoccupantes, donc l'idée de diversification était présente. Donc, moi je vois beaucoup plus ça comme des réponses à l'état structurel d'une société que telle ou telle qualité de tel ou tel dirigeant, en sachant bien qu'effectivement il y a des dirigeants qui le font et des dirigeants qui ne le font pas. Mais c'est plus une réponse à une situation. Soyons très clair, nous avons une grosse partie de notre stratégie a été vers les pays nouvellement industrialisés, vers les pays en croissance. Ca vient de deux choses : effectivement une volonté de l'équipe dirigeante d'y aller, mais aussi une existence. Parler de NPI dans les années 70 n'avait aucun sens. Encore une fois si vous voulez, Constructex a eu une tradition assez longue de vision à long terme, mais cette vision à long terme, suivant l'état structurel du marché, suivant l'état du monde, suivant toute une série de chose, a été déclinée de manière différente. Je vous répondrais plus comme cela. Alors c'est vrai que la dimension complète matériaux de construction à été donnée par l'équipe dirigeant actuelle. L'équipe précédente avait été plus dans une logique de diversification. Mais il y avait aussi un peu l'ambiance générale. Dans les années 80 on parlait beaucoup diversification. Là on parle beaucoup plus de recentrage sur le

métier. Et par contre, l'internationalisation par exemple progressive est une dominante de la stratégie de Constructex, pratiquement depuis 40 ans. Encore une fois déclinée de manière totalement différente. Dans les années 60, la grande aventure, c'était l'Amérique du Nord.

11. *Entreprise : dimension historique ;*

12. *Management : problèmes ;*

13. *Management : style ;*

Quand nous ne sommes pas des leaders, là nous nous donnons un horizon temporel, pour dire à telle échéance, et un bon ordre de grandeur c'est entre 3 et 5 ans, ou nous avons réussi à devenir un leader, et encore une fois ce n'est pas toujours un leader mondial, parce que dans des métiers locaux, ça peut être un leader local. Mais où nous sommes devenus un leader ou nous quittons le métier. Si vous voulez, Constructex a fait ces dernières années un assez grand nombre de désinvestissement de métiers, qui résultaient d'une analyse qui, à l'époque nous avait convaincus, je ne sais pas si on avait tort ou si on avait raison, ça c'est une question, mais en tout cas elle nous avait convaincus, que nous n'étions pas armés pour devenir un leader.

Je crois qu'on est sur un point très important. Je crois que la stratégie c'est avoir suffisamment d'anticipation pour être en mesure de savoir tirer parti des opportunités. Et les opportunités, c'est toujours des fenêtres très étroites. Si vous ne vous êtes pas préparé à faire des acquisitions, des OPA, comme nous nous l'avons fait sur notre concurrent par exemple, plusieurs années auparavant, et pas seulement sur notre concurrent, parce que si vous le faites sur une, la probabilité que ça réussisse est très faible, mais d'avoir un ensemble de cibles d'acquisition, si vous n'êtes pas prêt, le jour où l'opportunité passe, il ne se passe rien. De la même façon, si nous n'avions pas décidé de nous développer en Asie Pacifique, le jour où est apparu la crise financière, qui elle était totalement imprévisible là par contre, et bien, il est clair qu'on n'aurait pas été prêt. Donc si vous voulez, la stratégie pour nous c'est deux choses. C'est d'une part une très forte anticipation : se donner beaucoup de cibles en sachant que beaucoup d'entre elles ne seront pas atteintes. Donc être prêt, et ensuite avoir une capacité de réaction rapide lorsque l'opportunité se présente.

Nous avons des cellules, très petites en général, d'étude, d'analyse, de cible d'acquisition et d'étude de différents métiers. Nous regardons des métiers, vous savez, nous sommes dans les matériaux de construction, donc tout ce qui est dans les matériaux de construction nous intéresse. Donc nous avons, je n'appellerais pas ça de la veille, c'est plus une cellule d'étude stratégique qui prend périodiquement des secteurs d'activité, les analyse, regarde l'attractivité, regarde des cibles potentielles d'acquisition. Bon, alors il y en a par exemple, qu'on a - je ne vous les citerais pas, parce que ça m'embêterait un petit peu - mais on a des cibles d'acquisition depuis 10 ans qu'on aimerait bien faire et puis il n'y a pas eu d'opportunité. Si vous voulez, il faut qu'il y ait à la fois le produit parce que c'est bien un produit, si l'un des deux termes est nul le total est nul, d'une capacité d'anticipation et d'une capacité de réaction. C'est anticipation/réaction. Si vous anticipez mais que vous n'avez pas de bonnes réactions, il ne se passe rien, mais si vous avez de bonnes réactions mais que vous n'avez pas anticipé, en général vous n'êtes pas prêt.

Bon on peut tout dire et son contraire, mais si vous voulez, le groupe a changé de taille et d'une culture qui était une culture avant tout orale et de relation interpersonnelle, très

sympathique au demeurant, et un groupe très français à l'époque, même si nous étions en Amérique du Nord, là on s'oriente plus vers un groupe où la procédure, les modes formalisés de gestion, la culture de l'écrit par opposition à la culture de l'oral, est en train de se développer. Alors, selon qu'on est pour on parle de plus grand professionnalisme, suivant qu'on est contre on va parler d'apparition d'une certaine bureaucratie. Suivant qu'on est pour on parlera de choix plus rigoureux, plus formulés, plus construits, si on est contre, on parlera de monde d'intuition et de vision. Ça ce sont des jugements de valeurs. Mais si vous voulez, on est plus vers un mode de gestion à l'anglo-saxonne que vers un mode de gestion latin.

14. *Management : autres ;*

15. *Objectifs : horizon temporel ;*

C'est un objectif permanent. Alors, on peut le décliner en objectifs temporels néanmoins, parce qu'il y a des métiers où nous sommes à l'évidence un leader, dans le produit C nous sommes un leader, dans le produit P nous sommes un leader européen. Nous avons d'autres métiers où nous ne sommes pas des leaders. Quand nous ne sommes pas des leaders, là nous nous donnons un horizon temporel, pour dire à telle échéance, et un bon ordre de grandeur c'est entre 3 et 5 ans

Vous avez raison, chacun de ces objectifs à des constantes de temps et des respirations temporelles extrêmement variables.

16. *Objectifs : dimension historique :*

Non, celui-là est ancien. Celui-là est un objectif très ancien, vous savez, il est très facile. Il est lié tout simplement au fait que vous réinvestissez les résultats, si vous avez une bonne rentabilité vous la réinvestissez avec une bonne rentabilité, et vous vous apercevez très facilement qu'une entreprise simplement sur sa dynamique propre doit doubler à peu près tous les 10 ans, si elle a une bonne rentabilité.

Par contre, les objectifs qui sont de portefeuille sont des objectifs qui sont beaucoup plus récents. Les stratégies d'acquisition, c'est plutôt par bouffées si j'ose dire. Parce que vous avez absorption ; digestion, absorption ; digestion. Donc, en général quand vous avez fait une grosse acquisition, il faut laisser un peu le temps de la digérer d'en tirer toute la rentabilité, de faire tout ce qui faut pour faire une bonne intégration etc. Donc c'est plutôt si vous voulez inspiration ; respiration.

17. *Objectifs : nature ;*

On a trois objectifs majeurs. On a un objectif de croissance. Ça c'est tout à fait clair. Si vous voulez, on a un objectif traditionnel qui est en gros de doubler tous les dix ans. Bon. Nous avons un objectif plus qualitatif d'équilibre de portefeuille, cet équilibre étant d'une part un équilibre géographique ou par type de marché. Et d'autre part nous avons des objectifs d'équilibre en terme de type de produits. Voilà, c'est quand même les deux grands objectifs : objectifs de croissance et objectif d'équilibre de portefeuille. Le troisième, qui regroupe un peu les deux est un objectif du leadership.

Nous avons une volonté, qui d'ailleurs n'est pas très original, non pas d'être le leader, parce que ça ne veut pas dire grand chose, mais d'être un leader. Et qu'est ce que ça veut dire pour nous être un leader ? Ça veut dire avoir la capacité de peser sur notre business.

Alors suivant le caractère plus ou moins local des activités, ça peut être un leadership local ou ça peut être un leadership international. Nous pensons que quoi qu'il arrive, par exemple dans le produit C qui est un de nos métiers de base, nous devons figurer parmi les 3 leaders mondiaux. Alors à certaines époque nous sommes seconds, à certaines époques nous sommes troisièmes, à d'autres nous serons peut-être premiers. Mais si vous voulez, on ne fait pas une fixation. Ce n'est pas une fixation de « ranking », si je puis dire. Mais dans tous nos métiers, je dis bien dans tous nos métiers, nous devons avoir la capacité de peser sur le métier. C'est ça que nous appelons le leadership.

18. Objectifs : pourquoi ;

19. Objectifs : difficulté :

Là, je ne peux pas vraiment vous répondre. Ca dépend radicalement des circonstances. Il y a des objectifs dans ce genre là que nous avons atteints, et il y en a que nous n'avons pas atteint. Prenons l'exemple du produit C : 100 millions de tonnes dans 10 ans. C'est un objectif qui il y a deux ans nous paraissait extrêmement difficile à atteindre. Arrive un élément nouveau qui s'appelle la crise asiatique, qui fait que sur le marché apparaissent tout à coup beaucoup d'actifs. Nous sommes une industrie lourde dans le produit C, donc où le coût des actifs est un facteur de performance essentiel et il faut créer la valeur essentiellement au moment de l'achat. Donc, il y a deux ans, quand on parlait de 100 millions de tonnes, parmi les cadres de la maison, tout le monde disait : « On n'y arrivera jamais ! Regardez comme c'est difficile etc. ». Arrive tout à coup la crise asiatique qui vous crée un ensemble d'opportunités considérable. Voilà ! Prenons un autre exemple : les granulats, que nous avons toujours considérés comme un métier fort du groupe, là aussi, il y a deux trois ans, par petites acquisitions, devenir le numéro un mondial en granulats, nous apparaissait comme quelque chose de très difficile. Il se trouve que nous avons préparé l'acquisition de notre concurrent et les circonstances ont fait qu'elle est devenue possible. Et là on est devenu, je dirais sans aucun effort, numéro un mondial des granulats. Donc vous voyez que la notion de « facile/pas facile », c'est une notion extrêmement difficile, parce que dépendant très largement des opportunités et des circonstances.

Mais disons, au début, quand vous vous fixez des objectifs, vous les fixez quand même relativement ambitieux. Au départ ils sont ambitieux ! Il y a des exemples où nous n'avons pas réussi. Nous avons eu à un certain moment la volonté de devenir, dans le domaine de certains additifs pour matériaux de construction, un leader. Aujourd'hui, 4 ans après avoir décidé de devenir un leader, on n'y est toujours pas, et on n'est pas prêt de l'être. Donc ne retenez pas l'idée que tous les objectifs marchent .

Ce que je veux simplement dire, c'est que les objectifs, ça doit demander d'ailleurs beaucoup de modestie, à la fois ils doivent être ambitieux, mais en sachant qu'on les réussit avec un peu de chance.

20. Profit financier de court terme ;

C'est une contrainte forte. Je ne sais pas si je mettrais 4... Entre 3 et 4. Ce n'est pas ce qui détermine à soi seul la stratégie du groupe, mais c'est une contrainte.

C'est à la fois une contrainte et un objectif, et je mettrais à peu près entre 3 et 4. Je ne sais pas si c'est trois, je ne sais pas si c'est 4. Mais c'est une contrainte et un objectif. C'est vrai qu'étant une société boursière, le titre est en grande partie conditionné par la croissance

du résultat donc la croissance du résultat reste une contrainte, même si maintenant on parle un peu plus de création de valeur, comme c'est très à la mode. Il n'empêche quand même que la société qui ne fait pas de croissance du résultat pendant un certain nombre d'années, voit sa capitalisation boursière s'écrouler assez vite.

21. Ressources humaines : développement du management ;

22. Ressources humaines : dimension historique ;

23. Ressources humaines : mode de promotion ;

Si vous voulez, on a, là aussi depuis longtemps, je ne dis pas qu'on y arrive toujours, mais disons que notre politique est double. D'une part nous voulons que la plupart des dirigeants et en partie aux niveaux les plus élevés, soient des gens qui ont eu un long parcours dans l'entreprise. Là je ne suis pas, tellement politique ressources humaines, mais plutôt politique dirigeants. Nous voulons des dirigeants, et c'est une tradition de Constructex, d'être des hommes de la maison, et qui donc ont été formé par la maison. Et en général, les présidents successifs, d'abord restent assez longtemps - on n'a eu que 5 présidents depuis la guerre, non 4... Y compris la guerre ça doit faire 5. - donc ce n'est pas énorme. En 50 ans 5 président ce n'est pas énorme, et d'autre part, leur préparation, si je puis dire, je ne dis pas leur choix, mais leur préparation se fait de longue date. Donc Constructex n'a jamais eu de Président parachuté. Alors cela dit aussi, périodiquement nous souhaitons, parce que nous craignons beaucoup et c'est un risque permanent dans nos métiers, d'avoir des cultures très monolithiques, encore une fois, nous avons des métiers à structure prégnante très lourde, et nous faisons périodiquement, mais très anticipé là encore, de gens ayant des cultures très différentes.

C'est toujours très difficile dans des cas comme cela de parler de soi, mais le président d'avant de Constructex, alors que moi je suis un chercheur, moi je suis physicien théoricien d'origine, m'a fait rentrer dans son équipe pour introduire une composante différente. De la même façon on a recruté comme directeur général adjoint dans les matériaux de spécialités, quelqu'un venant d'une entreprise de chimie et ayant une culture chimiste et qui était pratiquement inexistante dans la maison. Donc c'est un mélange à la fois de permanence, à la fois de préparation - Là encore, le PDG actuel est rentré à 35 ans dans la société, un des directeurs généraux est rentré... Moi je suis rentré à 40. On est tous rentrés entre... Et un des directeurs généraux qui est rentré à 22 ans, donc vous voyez qu'il a fait toute sa carrière chez Constructex. Donc ce sont vraiment des gens du métier mais avec de temps à autre inoculation si je puis dire de personnalités de parcours différents.

24. Ressources humaines : succession ;

Si vous voulez, je vais vous raconter le passé. Je ne vous raconte pas le présent parce que je ne sais pas ce qui se passera dans l'avenir, encore que. Tout ceci est confidentiel cela va de soi. Moi quand le PDG précédent m'a recruté en 81, alors qu'il avait annoncé qu'il partirait en 89, c'est-à-dire 8 ans après, il m'a dit : « Je vous fais venir dans l'équipe de direction, je ne sais pas ce que vous y ferez, mais je veux préparer mon équipe de direction. » Et il a monté un comité exécutif, fait avec des gens jeunes, dont a émergé le président. Si vous voulez à l'époque, en 85, la moyenne devait être de 45 ans, et en est sorti effectivement le président actuel et toute l'équipe de direction. Effectivement certain n'en sont pas sorti, mais c'est la

règle du jeu. Et bon, aujourd'hui le PDG actuel l'a annoncé dans la presse, il a renouvelé son équipe, moi-même, nous sommes deux, les deux ou trois plus âgés de l'équipe de direction, nous avons pris du recul, nous nous sommes mis en retrait, pour faire entrer des plus jeunes et même si ça n'a pas été dit, et même si le Président ne l'a jamais dit et je crois ne le dira pas, pour moi nous commençons à rentrer dans la préparation de la succession, même si celle-ci est à dix ans ! Ca ne veut pas dire Le PDG actuel part demain matin. Ca veut dire que déjà il est en train de mettre en place un certain nombre de gens dont normalement, si tout se passe bien, doivent émerger les futurs dirigeants du groupe lorsque viendra l'heure de la succession.

Vous voyez, c'est très anticipé. La constante de temps, c'est de l'ordre, je n'en sais rien, je ne peux rien dire, mais c'est entre 5 et 10 ans.

25. Ressources humaines : autres ;

26. Stratégie : pourquoi ;

27. Stratégie : définition ;

28. Stratégie : nature ;

29. Valeurs : dimension historique ;

Et donc ces trois catégories de valeurs, c'est vraiment quelque chose qui est traditionnel chez Constructex ?

Ah oui ! Ca, c'est vraiment le fond de la culture. *Qui après, selon les époques peut se décliner...* Qui peut se décliner, il est clair qu'aujourd'hui nous mettons plus le client, ce n'est pas très original, mais c'est un peu dans l'air du temps, nous mettons plus le client dans le dispositif que nous le mettions il y a dix ou quinze ans. D'autre part, le respect des hommes ne se décline pas de la même façon. Il y a 10-15 ans, on ne l'écrivait pas mais derrière le respect des hommes il y avait presque celle de l'emploi à vie si vous voulez. Evidemment ce n'est évidemment plus ça. Aujourd'hui pas l'éthique ne se décrit pas de la même manière qu'il y a aussi une quinzaine d'année. Il y a 10 ans, on insistait beaucoup parce que ce n'était pas une évidence, aujourd'hui ça l'est beaucoup plus, que nous étions pour l'économie libérale, pour l'économie de marché. Aujourd'hui on ne se sent pas obligé du dire toutes les 5 minutes. C'est acquis pour tout le monde. Par contre on insiste beaucoup plus sur le leadership qu'on n'y insistait à l'époque.

Il y en a certaines qui sont là depuis très longtemps. Je ne sais pas je n'étais pas là non plus en 1930, mais si vous voulez, c'est un ajustement continu. « Mettre l'homme au cœur de l'entreprise » comme vous avez ici, ça c'est un texte qui est fort ancien. Je vous donne un exemple : « La capacité à contribuer au succès de l'entreprise fonde l'autorité légitime. Plus la responsabilité est élevée, plus l'aptitude à servir doit l'être ». Ca c'est une phrase qui vient des années 60. Ca vous montre bien qu'il y a une très forte permanence. A l'inverse il est vrai « qu'aller au devant des attentes de nos clients » c'est quelque chose que nous n'aurions peut être pas écrit dans les années 60, parce que là il s'agissait de produire, produire, produire et c'était une autre logique.

Encore une fois je crois qu'il y a un socle qui est très fort, mais ce socle il faut le décliner de manière très différente. Je vais vous donner une illustration de cela. Les premiers principes d'action, quand ils ont été écrits en 78, étaient beaucoup plus gros que ce que je vous ai donné : c'était un document de 50 pages qui comportait effectivement trois volets : le volet de valeurs, le volet des politiques et le volet des stratégies. Et nous avons décidé de ne plus gardé comme principe d'action que les domaines des valeurs. Parce que ça c'est le socle et ça, ça change peu. Par contre les politiques et les stratégies qui elles sont des déclinaisons de ces valeurs d'une certaine manière alors elles dépendent terriblement de l'environnement et vieillissent très vite. Si je vous faisais lire les politiques et les stratégies de Constructex de 1978, vous trouveriez ça extraordinairement ringard. Par contre si vous lisez le texte sur les valeurs, il a été un peu modifié pour des raisons de langage : la sémantique a changé, il y a des mots qu'on n'utilise plus de la même manière, mais vous retrouveriez essentiellement les mêmes valeurs. On se décrivait à la fin des années 70 par les 3 « I », c'est -à-dire qu'on était industriel, indépendant et international. Ca, si vous voulez, vous le retrouverez, même si on ne l'exprime plus comme cela. L'indépendance vous la retrouverez, l'international c'est ce qu'on appelle le multiculturalisme et l'industriel c'est la performance etc.

Donc les valeurs ont relativement peu changées. Par contre les politiques et les stratégies ont profondément changé. Nous avons donc décidé de ne plus les faire rentrer là dedans. Parce que les valeurs n'ont de valeurs, si je peux m'exprimer ainsi, que si ça dure. On ne change pas de valeurs toutes les 3 minutes. Tandis que les politiques. On peut très bien imaginer que des politiques de ressources humaines, de recherche, peuvent suivant les circonstances varier beaucoup. On peut changer de politique tous les 5 ans. On ne change pas de valeurs tous les 5 ans, sinon ce n'est pas sérieux.

30. Valeurs : nature ;

Une première valeur, parce que s'en est une : la volonté de leadership est une valeur. Nous estimons que dans nos métiers, si on n'a pas la volonté d'être parmi le peloton de tête, ce n'est pas la peine. On a donc toutes les valeurs économiques et financières avec nous. En sachant que là aussi nous travaillons, par nos constantes de temps et par notre culture, sur du moyen terme, même si les contraintes de court terme, comme on l'a vu, sont fortes. Cette valeur industrielle, cette valeur de performance industrielle, de performance économique, cette valeur de leadership c'est une première catégorie de valeur qui est très forte.

Deuxième grande catégorie de valeurs qui sont le respect des hommes. Pour nous c'est quelque chose de très important.

Le troisième type de valeurs, c'est, - celles-ci sont plus « traditionnelles », mais encore une fois elles ne sont pas si faciles à mettre en œuvre - ce sont l'éthique et l'honnêteté.

J'ai oublié de parler du client dans la première, mais il faut le mettre dedans évidemment. Nous voulons être des vrais professionnels de tous les points de vue : en production, en respect du client etc. Les valeurs de respect des hommes, et j'aurais pu mettre de respect des partenaires aussi. Là aussi, le client entre dans les deux catégories. Et enfin nous sommes un groupe qui veut respecter les règles du jeu et l'équité et l'honnêteté nous semblent des valeurs tout à fait... Nous ne sommes pas des voyous.

Je crois qu'on a conduit l'intégration de notre concurrent dans le respect des individus. Je crois d'ailleurs que ça a été une des clés du succès. On essaie chaque fois de

prendre ça en compte dans nos orientations stratégique chaque année. On essaie de faire plutôt par l'exemple que par le discours.

31. Vision / Valeurs : partage ;

vous voulez, les éléments permanents, nous sommes un groupe à valeurs fortes. Nous sommes le premier groupe français qui a eu une charte de valeurs. Maintenant c'est devenu banal, mais il y a 20 ans ça n'avait rien de banal. Donc des cultures extrêmement fortes. Nous sommes un groupe où les compétences et les savoir-faire sont très importants et très techniques. Pas techniques au sens de technologies pointues, mais au sens de savoir-faire très important, un groupe c'est vrai où il y a un très grand respect des hommes, je crois. Ca aussi, je crois que ce n'est pas simplement une banalité comme on le voit partout.

32. Valeurs / Vision / Stratégie : lien ;

pour moi il y a une énorme différence. La vision c'est où on veut aller. La stratégie c'est comment on y va. La stratégie c'est l'art de mettre en moyen les ressources. Moi je crois beaucoup aux stratégies de ressources, à la fois les construire et les mettre en œuvre. Je crois que c'est très, très différents. La stratégie, ce n'est pas le... On mélange tout souvent. Il y a un mélange de langage. Peu importe les mots, mais il faut une définition claire. La vision c'est où on va et la stratégie comment on y va et avec quelles ressources. Alors, il est bien évident que comme disait Sénèque : il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait pas où il vaut aller, ça c'est évident. En ce sens là, la vision fait partie de la stratégie, parce qu'elle conditionne la stratégie. Mais si vous voulez, on peut avoir une vision qui n'a pas de stratégie derrière. Elle est stérile et ne mène nulle part. A l'inverse, une stratégie strictement opportuniste, qui ne travaille qu'en réactivité avec des circonstances, là vous ne savez pas trop où elle vous mène. C'est comme l'acquisition dont je vous parlais tout à l'heure : il faut avoir des cibles d'acquisition mais la stratégie ensuite c'est de savoir fondre très vite sur ces cibles : c'est la réactivité. Donc certains intègre la vision dans la stratégie, d'autres ne l'intègre pas, ça c'est de la sémantique, mais en tout cas, il faut bien distinguer ces deux fonctions de l'entreprise et ces deux modes de fonctionnement de l'entreprise qui sont très différents. L'un est très proche du terrain, très réactif, pragmatique et opportuniste. A l'inverse, l'autre il faut qu'il soit un petit peu irréaliste. Si vous mettez toutes les contraintes, et bien, à ce moment là vous n'avez aucune ambition, aucune vision, parce que vous avez toujours beaucoup plus de raison de ne pas faire que de faire. Mas c'est deux versants. En tout cas ils ne doivent pas être confondus.

Ce qu'on essaie de faire. Je ne dis pas qu'on y arrive toujours, mais ce qu'on essaie de faire, chaque fois que nous prenons un type de décision, chaque fois que nous menons une opération, nous essayons de nous référer à ces valeurs pour la conduire.

Comment faites-vous pour imprégner, pour sensibiliser les salariés à cette culture. Est-ce que c'est du travail de formation ?

Le professionnalisme dont je parlais tout à l'heure rentre tout à fait dans ce cadre là. Le respect des hommes, deux exemples. Encore une fois nous avons essayé, ne voyez pas dans mon discours un discours triomphaliste, mais en tout cas, j'essaie de vous expliquer ce qu'on aimerait faire. Mais en tout cas je crois qu'on a réussi de manière assez remarquable, je vous le dis d'autant plus que je n'y étais vraiment pour rien, notre entreprise dans les anciens pays communistes. Ce qui là demandait de véritables qualités en terme de respect des hommes. On n'y est pas rentré à la hussarde. On a fait beaucoup de formation. On a essayé de garder le plus

de gens possibles et ça c'est révélé une stratégie extrêmement efficace. De la même façon nous avons mené notre entrée en Chine. En général nous réussissons bien, grâce à ces valeurs, notre entrée dans des pays divers et variés. Je crois qu'au fond, notre charte des valeurs est un actif de notre capacité d'entrée, de capacité d'intégration qui nous est assez largement reconnu. Quant à l'éthique, là je ne vous donnerais pas d'exemple, mais là aussi, c'est quotidien et permanent. Ce qui est intéressant aussi, pour les principes d'actions, là je vous donne la version française, mais cela a été fait dans 7 ou 8 langues, et dans les 7 ou 8 langues ce n'est pas exactement la même chose. D'ailleurs pour être plus précis ce ne sont pas des textes qui ont été traduits. Ce sont des textes qui ont été réécrits dans chacune des langues et non pas traduits à partir du français.

33. Vision : définition ;

34. Vision : diffusion ;

Disons, qu'on a fait un très gros effort de communication et sur tout ce dont nous venons de parler. Nous en sommes encore très loin d'avoir une perception uniforme de ces valeurs, de cette ambition et de cette vision. C'est extrêmement difficile. Là aussi moi je compte beaucoup dans l'avenir sur les nouveaux moyens de communication. On sent bien que la descente hiérarchique, la dégoulinade hiérarchique, si je puis m'exprimer ainsi, ne fonctionne pas. Donc il faut trouver des nouveaux moyens. La communication d'entreprise traditionnelle, journaux d'entreprises etc. Donne très vite dans le convenu. Ça fait un peu propagande, qu'on le veuille ou non, même si on a fait beaucoup de progrès dans le domaine. Donc il faut inventer de nouvelles formes de communications, beaucoup plus distribuées, beaucoup plus délocalisées, beaucoup moins formelles que par le passé. Je dois dire, si je prends un exemple, une lettre du Président de 4 pages à tous les employés, j'ai toujours pensé que ça ne passait pas la rampe. D'abord il n'y en a pas 10% qui la lise, et puis c'est un style en général assez littéraire. Par contre, un message de 3 lignes du Président sur la messagerie électronique, ça n'a pas du tout le même impact. Mais vous dire qu'on est satisfait de la situation, certainement pas. Le problème de la communication et du partage dans un groupe, ça n'a même pas besoin d'être un grand groupe d'ailleurs, il se trouve qu'en ce moment à la fois je suis chez Constructex et je dirige une boîte de 500 personnes, j'ai une double fonction, et bien c'est aussi difficile avec 500 personnes qu'avec 60' 000. C'est un problème qui reste très important dans la société. La communication est loin d'être optimale, même si on fait de très gros efforts.

Et donc cette communication elle passait principalement par la communication écrite, par les journaux d'entreprise...

Oui, mais ça passe aussi par de trop nombreuses diraient certains, communications des orientations stratégiques aux comités opérationnels, chaque membre du comité opérationnel étant sensé les diffuser dans son comité de direction. On est encore dans une logique très hiérarchique. Ce que j'appelais tout à l'heure la dégoulinade hiérarchique. Mais l'expérience montre, et ce n'est d'ailleurs pas une surprise, tous les gens qui ont fait un peu de communication le savent, il y a une altération du message extrêmement rapidement si vous ne ré-injectez pas de l'information de façon parallèle. Si vous la laissez, il y a des pertes en ligne considérable. Mais je crois que ça, ça ne nous est pas propre.

Et tout ce qui est « conventions » etc.

On l'a fait aussi, ça a ses vertus, il ne faut pas en abuser. On en fait aussi. On a toute la boîte à outils, mais on connaît bien les limites de tous ces outils. Il faut le faire. On l'a fait périodiquement. Moi je crois beaucoup plus à l'interactivité. Je crois que la vraie communication c'est l'interactivité. Si vous m'aviez simplement envoyé un questionnaire à remplir, je crois que ça aurait été beaucoup moins riche que d'en discuter. C'est bien évident. De même si je vous avais envoyé un truc tout préparé, vous auriez eu 200 pages à lire... Même si je vous avais envoyé les principes d'actions, sans vous expliquer comment ils ont été élaborés. Or on a conçu la communication d'entreprise et la communication en général comme étant simplement un flux de l'émetteur vers le receveur. Et notre véritable défi dans les organisations modernes c'est véritablement d'avoir une communication interactive. Alors je ne suis pas naïf au point de croire que les outils vont tout résoudre. Ils ne résoudront rien s'il n'y a pas de volonté, mais les outils de communication actuels nous offrent une nouvelle chance d'aller vers cette interactivité. Encore une fois ça ne se fera que si les hommes veulent que ça se fasse. Mais le défi est là. S'il n'y a pas de capacité de réactions... Quand vous réunissez 500 personnes, soyons réalistes, il n'y a pas d'échange. Il y a 2 ou trois types, toujours les mêmes qui vont poser des questions pour que vous n'ayez pas l'air trop idiot, mais c'est tout. Il y a la moitié qui va repartir en n'ayant pas compris ou en ayant compris autre chose. Et alors ensuite comme c'est en 2 puissance n ou en n puissance n, la perte en ligne elle est ultra rapide. Si vous avez un membre du comité opérationnel qui repart en ayant pas compris exactement ce que vous vouliez qu'il comprenne, ça va repartir et ensuite vous le retrouvez à la base et vous vous dites : « Mais comment ils ont pu comprendre ça ? C'est complètement à l'envers de ce que j'ai voulu dire. » Ça c'est normal. Il n'y a qu'à prendre des tests sur la population : leur faire écouter une émission de télévision et leur demander ensuite ce qu'ils ont compris, c'est hallucinant. Donc c'est un vrai problème, pas seulement pour les entreprises. C'est un problème de société. On est dans des sociétés lourdes complexes et là dedans comment faire pour qu'il y ait de l'interactivité ? On n'a pas encore la réponse.

35. *Vision : dimension historique ;*

La notion de leadership est une notion ancienne. Ce qu'il faut bien voir c'est que se sont les terrains de jeux stratégiques qui ont changé. Dans nos métiers, pas uniquement dans les nôtres d'ailleurs, ce qui est frappant c'est que si on regarde sur une longue période, c'est qu'effectivement nous avons des périodes de grand calme et des périodes relativement brutales de changements stratégiques. Je crois qu'aussitôt après la guerre, il devait rester en France une vingtaine de compagnies de produit C. Et au 19^e siècle, les précurseurs des produits Ciers, les chaudières, il y en avait un pour 5 villages. Et puis au cours du temps il y a eu des concentrations. Je vous l'ai dit après la guerre il restait une vingtaine, si ce n'est pas une trentaine de compagnies de produit C en France. Vous aviez les produits C de Marseille, les produits C de Toulouse etc. Aujourd'hui il reste en France 3 sociétés. Et sur ces trois sociétés il n'en reste qu'une de vraiment d'actionnariat français qui est nous même. Et après il y a eu le terrain de jeu national. Pendant très longtemps on ne sortait pas de ses frontières. Maintenant on est sorti de ses frontières. Donc si vous voulez, la volonté leadership je crois à toujours été présente, depuis très longtemps en tout cas. Depuis toujours je ne sais pas, je n'étais pas là en 1850. Mais le terrain de jeu sur lequel elle s'exerce, lui a changé.

36. *Vision : élaboration ;*

Fin des années 70, ça a duré près de 3 ans le processus d'émergence, là ça a été un processus extrêmement consensuel et consultatif. Ces principes d'action ont émergé après

consultation, alors que Constructex était beaucoup plus petit, de plusieurs centaines de personnes. Avec d'ailleurs à l'époque, moi je ne l'ai pas vécu, un processus qui était par validation de niveau hiérarchique. On passait d'un niveau hiérarchique à un autre une fois qu'il avait été complètement validé. Maintenant si vous voulez, les valeurs elles-mêmes... Celui-là c'est moi qui l'ai écrit. La version française, qui était la première c'est moi qui l'ai écrite. Elle a été validée et il n'y avait pas besoin de la re-valider de manière détaillée au niveau de 500 dirigeants. On a simplement envoyé le projet aux différents comités de direction des différentes unités. Il y a plusieurs centaines de personnes qui ont été concernées, mais plus en validation, qu'en émergence. Alors que la première opération avait fondamentalement été une opération d'émergence.

Ah ! Pour moi, les deux processus sont des... Si vous voulez, la vision c'est aussi la vision de beaucoup de travail. Après les avoir séparés, et ce n'est pas un paradoxe, je vais les rapprocher. Je vais dire que c'est comme le génie : le génie c'est le résultat de beaucoup de travail. Alors ça émerge à un moment donné, mais ça émerge parce qu'il y a eu tout le travail qui a été fait auparavant. Et tout ce travail ça a été aussi de la stratégie. Donc après les avoir conceptuellement séparés, et il faut les séparer conceptuellement, il faut bien se rendre compte qu'en terme d'émergence élaboration là encore c'est une respiration. Ça n'émerge que parce qu'il y a eu beaucoup d'élaboration avant. Moi je ne crois pas du tout à quelqu'un qui se lève le matin en disant : « Ah ! J'ai eu une vision ! » Non. Ce n'est pas comme cela que ça se passe. C'est quelque chose qui est construit, mais tout à coup, il y a quelque chose qui... Il y a un concept qu'on n'a pas en français mais qui est très bon pour ça, c'est ce que les Anglais appellent « Pattern ». Vous avez quelque chose qui est informe, puis tout à coup vous regardez et quelque chose apparaît qui fait du sens.

Un cadre..

Voilà, et là c'est de l'émergence. Et c'est de l'émergence uniquement parce qu'il y avait quelque chose avant. Ça n'apparaît pas par hasard. C'est ce mélange subtil de respiration avec des temps longs de constructions, des temps d'anticipations puis tout à coup quelque chose prend du sens.

37. Vision : nature ;

38. Vision : pourquoi ;

Dictionnaire des thèmes, entretien avec K.Z., Directeur Activité B - Constructex -

1. *Culture : nature & manifestations :*

C'est dur de répondre quand on y est immergé. Moi j'ai fait beaucoup d'acquisitions. Que disent les gens. C'est que c'est une entreprise qui est excessivement ouverte sur l'extérieur. Sur l'extérieur, ça peut être aussi bien sur les clients que sur les technologies nouvelles, les idées nouvelles, que sur autres nationalités. On est une entreprise qui est perçue comme très ouverte et où les gens s'intègrent très facilement. Et le deuxième point, c'est à travers nos principes d'actions, vous l'avez peut être déjà vu, le respect de l'autre, la confiance en l'autre. Les gens qui viennent travailler dans le groupe sont frappés de voir la facilité de dialogue entre les employés et leurs dirigeants. Beaucoup de gens sont frappés de voir que dans des réunions de direction, s'il y a le PDG, les gens parlent, s'expriment, on n'attend pas que le PDG vous donne la parole, on peut exposer un point de vue différent de celui du président. Et ça c'est vrai à tous les niveaux. On a mis en place un système où chaque année on fait des entretiens annuels de performance. Mais l'entretien il est ce qu'on appelle à 180°, donc le collaborateur dit aussi ce qu'il pense de la manière dont son patron l'a dirigé. Bien sûr le collaborateur se méfie un petit peu, mais je remarque qu'avec le temps il y a une certaine liberté d'expression qui se crée et les entretiens sont très riches pour les deux. Je pense qu'on a toujours conservé la culture du travail bien fait. On met l'argent qu'il faut pour que le travail soit bien fait.

Si on reprend la première partie, l'ouverture sur l'extérieur, elle se manifeste très concrètement par la manière dont on intègre les employés des sociétés qu'on achète. 80% de notre développement ces dernières années, a été fait par acquisition. Donc nous avons mis en place des programmes de « mise en état » pour accueillir les employés des sociétés qu'on achète, leur expliquer comment on travaille, comment on fonctionne et puis comprendre aussi comment eux fonctionnent. On a des mécanismes de formation à Constructex, à la culture. C'est ainsi que tous les ans on a un séminaire en 2 fois trois semaines qui s'adresse à une vingtaine de cadres de l'entreprise ayant en principe entre 30 et 35 ans, et étant supposés être les forces vives futures de l'entreprise. Donc ils viennent des 5 continents, ils ont trois semaines ensemble au mois de juillet, trois semaines au mois de décembre, donc 6 semaines dans l'année. Et ils travaillent ensemble sur des problèmes concrets qui se posent à Constructex et à cette occasion ils réapprennent comment fonctionne l'entreprise. Cela se termine par un dîner avec le PDG, avec des directeurs généraux, avec des patrons d'unités, et là ils discutent soit des problèmes qu'ils sont en train d'étudier soit de questions libres. C'est à la fois leur expliquer cette vision de Constructex mais aussi de leur montrer comment eux travaillent. Quand on parlait de relations de confiance, de dialogue, dans ce séminaire là les cadres voient très concrètement comment les gens de Constructex travaillent ensemble et comment ils pourraient travailler avec eux. Alors ce séminaire je le cite parce qu'il est symptomatique de ce que je voulais dire, mais il y a d'autres séminaires exactement du même type où on réunit des cadres ensemble de différentes unités opérationnelles, là raison première est par exemple d'étudier la finance internationale, et on en profite toujours pour leur apprendre à travailler ensemble selon les principes Constructex.

2. Culture : dimension historique ;

Faire confiance aux hommes, dans le cadre d'une vision bien définie, dans le cadre d'un chemin qu'on a défini ensemble, ça c'est une tradition très forte de Constructex qui date, paraît-il de plusieurs dizaines d'années. Le deuxième trait, qui est la recherche de l'excellence dans notre métier, qui conduit au leadership, ça aussi on peut dire que c'est français, mais c'est quand même très Constructex. Et le troisième point de la culture qui est l'ouverture, je pense que le PDG actuel a beaucoup contribué à le renforcer.

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

4. Culture : autres ;

Je pense que les gens chez Constructex sont toujours très attachés aux valeurs. Je dirais que tout dépend du niveau de responsabilité. Je ne crois pas qu'il y ait un modèle de dirigeant Constructex. Je reviens à ma comparaison avec le protestantisme. Je pense qu'on n'est pas dans une église, avec ses rites, ses évêques etc., tout le monde s'y conformant etc. On est trop de cultures nationales différentes etc.

Mais en même temps il y a la volonté de faire émerger une identité commune...

Oui. Mais vous allez avoir des dirigeants à différents niveaux qui font plus ou moins confiance à leurs subordonnés. Les américains feront beaucoup plus confiance à leurs subordonnés que les allemands par exemple. Ca, c'est la culture qui veut ça.

Si vous voulez savoir s'il y en a qui vous arrivent comme des opportunistes, qui sont deux ans dirigeants d'une unité et qui pratiquent la terre brûlée quand ils partent, ils ont un résultat sensationnel mais il n'y a plus de moyens d'avenir. Ca existe aussi mais...

Ce que je veux savoir, c'est si quelqu'un qui ne se conforme pas à ces principes d'action c'est quelqu'un qu'on va sanctionner même s'il est performant ? Et quelqu'un qui s'y conforme, va-t-on lui laisser sa chance ?

Dans le mode de recrutement du groupe et dans le mode de promotion, il y a la volonté que les gens partagent les mêmes valeurs. Donc quelqu'un qui réussirait mais qui aurait un comportement complètement en dehors de ces valeurs, par exemple très peu d'ouverture envers les autres unités de la société, dire : « Moi l'excellence dans le métier je m'en fous du moment que j'ai le meilleur prix de revient ! » Je pense qu'il n'a pas de promotion chez Constructex, et je ne connais pas beaucoup de dirigeants qui sont comme cela. Par ailleurs, oui, il y a une tolérance pour les erreurs, mais plus vous monter dans la hiérarchie moins il faut en faire, ou en tout cas il ne fait pas les répéter. Deuxième point, les dirigeants chez Constructex sont souvent considérés comme des bons dirigeants, donc quand ils voient qu'ils ne réussissent pas chez Constructex, ils vont avoir des appels de chasseurs de tête et il y a un turn over qui finalement est assez important. Et vous trouvez quelques personnes qui ont commis des erreurs, pas dramatiques mais qui ont commis des erreurs qui font que leur carrière est stoppée, mais qui décident pour une raison x ou y de rester chez Constructex qui est d'accord ou pas pour les garder. Tous les cas de figure sont envisageables. Moi qui ai travaillé dans d'autres entreprises, je trouve que Constructex a plutôt une politique plus franche que d'autres entreprises vis à vis de son personnel. C'est-à-dire que quand

Constructex est content il le dit, et quand il n'est pas content, il le dit aussi. Par contre, lorsqu'il n'est pas content, avant de faire partir la personne, Constructex fera tout ce qu'il peut pour lui redonner une seconde ou une troisième chance. On ne le virera pas comme un malpropre.

5. Dirigeant : rôle ;

On a la chance d'avoir un président qui sait transformer une vision en quelque chose qui est accessible. Je parlais de rêve tout à l'heure. Et notre président nous y pousse, et il a un certain talent pour ça.

Je dirais, c'est peut être l'avantage d'un groupe, nous avons plusieurs niveaux dans l'organisation et le niveau du dessus c'est toujours celui qui remettrait un peu en cause le confort du niveau d'en dessous. Et ça joue fortement. On a je pense une direction qui est depuis longtemps chez Constructex, mais qui évolue, qui se régénère. On n'est pas à chez Servex où on voit apparaître quelqu'un qui devient président un an après. On est beaucoup plus proche, mais ça doit être lié au métier parce que chez certains concurrents c'est la même chose, de dirigeants qui restent 8 ans, 10 ans, 15 ans, 20 ans dans le groupe et qui montent les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que même si B.I. disait au PDG « Ecoute, moi mon activité elle va très bien, je suis leader mondial » le PDG connaît suffisamment bien le métier pour lui dire « Je ne suis pas convaincu, moi je pose telle ou telle question et je te demande d'y répondre. » On fait aussi beaucoup appelle à des benchmarking faits par des consultants externes, des analyses de marchés. Et dernier point, les patrons d'activités restent 4 à 6 ans en place, et leurs successeurs s'empressent généralement de faire un état des lieux. B.I. vient d'arriver il y a 6 mois dans son activité et il succédait à quelqu'un qui était là depuis 4 ans. Il y a peu être un manque, mais enfin bref. Non, non, il y a un souci d'être poil à gratter, de remettre en cause le statut de chaque unité, sans paraître pour autant imprécateur. Et c'est là que le rôle de la direction est important.

au sommet vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle de poil à gratter mais aussi de définition de la vision avec 5 patrons de branches. Produit C, produit B etc.

C'est le PDG actuel. Tout à fait. Le président modèle l'organisation. J'ai connu d'autres organisations ou c'était aussi le cas.

On a tout de même l'impression que si le PDG actuel impose sa marque, pour autant il n'y a pas rupture par rapport à son prédécesseur...

Il n'y a pas rupture. Pour qu'il y ai rupture il faudrait qu'il y ait changement de métier. Or on est toujours dans les matériaux de construction. Mais du temps de son prédécesseur la direction générale avait décidé de se diversifier dans des domaines qui n'avaient rien à voir avec les matériaux de construction. Par exemple les biotechnologies. Et le PDG actuel a décidé, au bout de 2 ans, 3 ans de revenir sur les matériaux de construction, et d'y élargir notre offre. Du coup on est allé dans le produit B, la toiture, la peinture. Mais qui sont tous liés aux matériaux de construction.

Et en ce qui concerne les pratiques managériales, la culture etc. Est-ce qu'il y a des changements sur ces domaines ?

Il y en a eu, mais... on peut dire que c'est dû au PDG actuel, mais comme on a procédé beaucoup plus par acquisition, la moitié des employés de Constructex n'étaient pas là il y a 5 ans, ou les deux tiers je ne m'en souviens plus, plus de la moitié je crois. Donc inévitablement, vous avez un changement de culture. Et ce qu'a fait le PDG actuel, c'est qu'il a profité de l'arrivée de ces « immigrés » pour intégrer leur culture et pour introduire une culture qui a évolué. Effectivement on pourrait dire que les anciens de Constructex, sont comme les catholiques pratiquants traditionnels, ou les socialistes purs et durs. Ca a évolué.

Mais encore une fois, le rôle du PDG actuel a été très important. C'est comme sur le trait culturel de l'ouverture, sur ces deux points là, il s'est impliqué personnellement de manière très, très forte.

Ah oui. IL faut que le président aie une vision et s'implique. Vision, culture, les buts, etc. Si vous voulez lui a défini ces deux buts : être le leader mondial des matériaux de construction et créer de la valeur pour l'actionnaire. Ensuite les objectifs qu'on a décrit ensuite : travailler en terme de systèmes pour les clients, il s'est moins impliqué. Il y a participé, mais ce n'est pas du tout la même implication.

C'est le président qui choisi la vision. Donc il faudrait lui demander comment il en est arrivé là. Je pense que T.N. pourrait vous dire. Il y a pas mal contribué, il était à la direction de la stratégie, conseiller du président. Entre le choix de la maison intelligente et la maison confortable, c'est le PDG actuel.

6. Dynamisme : innovation ;

Droit à l'erreur, c'est ça. Alors il y a bien des gens qui trouvent que ce n'est jamais suffisant, qu'il y a un carcan bureaucratique, mais bon, on est un groupe. Et ça c'est un objectif permanent, J.D.R. vous en parlera, d'essayer de définir de manière assez formelle dans le groupe les principes d'actions, les critères de comportements. Parfois ça paraît un petit peu naïf ou un petit peu général, mais en fait c'est très utile dans bien des cas.

Je dirais, c'est peut être l'avantage d'un groupe, nous avons plusieurs niveaux dans l'organisation et le niveau du dessus c'est toujours celui qui remettrait un peu en cause le confort du niveau d'en dessous. Et ça joue fortement. On a je pense une direction qui est depuis longtemps chez Constructex, mais qui évolue, qui se régénère. On n'est pas à la Générale des Eaux où on voit apparaître quelqu'un qui devient président un an après. On est beaucoup plus proche, mais ça doit être lié au métier parce que Saint Gobain c'est la même chose, de dirigeants qui restent 8 ans, 10 ans, 15 ans, 20 ans dans le groupe et qui montent les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que même si B.I. disait au le PDG « Ecoute, moi mon activité elle va très bien, je suis leader mondial » le PDG connaît suffisamment bien le métier pour lui dire « Je ne suis pas convaincu, moi je pose telle ou telle question et je te demande d'y répondre. » On fait aussi beaucoup appelle à des benchmarking faits par des consultants externes, des analyses de marchés. Et dernier point, les patrons d'activités restent 4 à 6 ans en place, et leurs successeurs s'empressent généralement de faire un état des lieux. B.I. vient d'arriver il y a 6 mois dans son activité et il succédait à quelqu'un qui était là depuis 4 ans. Il y a peu être un manque, mais enfin bref. Non, non, il y a un souci d'être poil à gratter, de remettre en cause le statut de chaque unité, sans paraître pour autant imprécateur. Et c'est là que le rôle de la direction est important.

le troisième point de la culture qui est l'ouverture, je pense que le PDG actuel a beaucoup contribué à le renforcer.

Si c'est au niveau des boîtes à idées, on en a partout, dans les usines, des concours. On a des systèmes de bonus pour les boîtes à idées. Donc les gens sur le terrain, on cherche à ce qu'ils fassent remonter des idées ou qu'ils mettent en œuvre des idées. J'ai le sentiment à ce niveau que les idées remontent, que ça marche. Ensuite toujours en développement interne on a, c'est peut être le métier des matériaux de construction qui veut ça, mais l'innovation vient beaucoup plus par l'extérieur que par l'intérieur. En fait très souvent ce sont nos clients qui rencontrent des problèmes avec des matériaux de construction dans une situation donnée qui font émerger une idée. Donc ce sont vraiment les inventeurs de ça, et puis nous à partir de ça on va récupérer l'idée et on va en faire une innovation, un nouveau produit.

On a de moins en moins de commerçants, on a de plus en plus d'assistants techniques. Quand vous êtes leader, vous défendez votre position de leader non pas par le prix, même s'il faut être bon en prix, mais essentiellement par le service que vous apportez. On n'a pas transformé nos commerçants en assistants techniques, on a diminué la population de commerçants et on a recruté de plus en plus de techniciens qui ont des BTS et qui vont aider nos clients et discuter avec eux de leurs problèmes et qui reviennent avec des idées. C'est comme cela qu'on marque notre position de leader et c'est comme cela qu'on est dynamique.

Un autre dynamisme, c'est en rachetant des boîtes. On a chète souvent des PME et on trouve aussi souvent des gens qui ont des idées. Vous l'avez peut être vu dans la presse, on arrive maintenant à faire des ponts qui sont très élancés. Bref on est très loin de Tancarville. Cela à partir d'un produit haute performance. Et bien en fait, c'est un de nos clients entrepreneur qui a eu l'idée. C'est le directeur de la Recherche de ce client qui à partir d'un problème très concret sur un chantier a eu l'idée de remplacer dans la fabrication, une partie du produit par un autre matériau. Il a échoué, mais son idée était bonne. On l'a repéré, et ensuite en partenariat avec ce client on a mis au point ce nouveau produit qui permet de faire une économie de matière première et des design d'ouvrage d'art sans commune mesure avec le passé.

Ca passe aussi par la rémunération. En fait, on va tous azimuts. On fait également des concours avec les familles de nos employés où on dit : « Dites-nous l'idée que vous avez dans la tête en habitant votre maison. Qu'est ce qu'il faudrait améliorer ? » Et puis, là on vient de lancer dans la branche produit B ce concours, il y a 4' 000 personnes qui y travaillent plus les amis, les familles etc., on pense qu'il va y avoir environ 20% de réponses. Et sur les 20% on pense à récupérer 3 idées bonnes. C'est un des mécanismes.

Lorsque les assistants techniques travaillent avec les clients ils ont des idées d'amélioration. Lorsqu'on va voir ce que les concurrents font on va avoir des idées. Lorsque les architectes nous posent des problèmes on prend des idées. On ne fait pas confiance à une source. On ne fait pas que confiance à nos chercheurs qui vont insuffler une dynamique interne au niveau des produits. On mange à tous les râteliers.

Et la remontée des idées, est-elle efficace ?

A mon avis, on en perd la moitié à peu près. Parce que le patron de l'assistant technique n'aime pas cet assistant et ne transmet pas l'idée. On a beaucoup de déchets, mais malgré tout on a pas mal d'idée et il faut ensuite unité par unité les trier. Parce que ça coûte chez de passer de l'idée à l'innovation. Il faut faire des tonnes d'essais, faire des ponts grandeur nature etc. Donc ça nous coûte très cher. Là je suis responsable d'un des trois programmes de recherche du groupe. On y est depuis trois an. L'idée on l'a piquée à l'extérieur. Mais pour la transformer en innovation, le coût du programme, l'an dernier on a

dépensé 14 millions de F, cette année on sera proche de 18 millions de F pour une activité qui fera beaucoup pour l'image de Constructex, mais qui en chiffre d'affaire va représenter au mieux 200 millions.

Cette remontée comment se passe-t-elle ?

On a un système formalisé. On a un système de fiches qui est traité par une base de donnée. Donc quelqu'un qui va chez un client ou dans une foire rempli la fiche et mets l'idée. Et ça remonte. Je vois moi, arriver sur mon ordinateur, chaque mois, entre 50 et 60 fiches qui me remontent de gens dont je n'ai jamais entendu parlé, qui sont des assistants techniques aux quatre coins du monde. On m'a déjà fait un tri mais pas tant que cela. Et ensuite on a quand même des gens qui se réunissent par activité. On a des hommes « produit mode » dont c'est l'objectif, essayer de tirer des idées. Mais il y a beaucoup de déchets. Mais l'idée de l'avoir formalisé c'est très bien. D'ailleurs sur ce plan là, les systèmes de courrier ont évité le problème du patron qui dit « Ecoutez, votre idée est complètement idiote ! »

Ah, on n'est pas encore croisé en réseau. On cherche à croiser en réseau, mais pour l'instant les informations remontent. Elles remontent pour une raison de confidentialité. On ne veut pas qu'un assistant technique par exemple qui a une idée très intéressante et que tout le monde la lise en même temps sur le micro. Là on est sûr que le concurrent l'a dans la semaine. Par contre on est organisé en réseau pour des échanges techniques. J'ai un problème, tiens, je téléphone à untel. La remontée des idées se fait en arborescence. Mais l'essentiel du dynamisme, depuis que je suis dans ce groupe provient des acquisitions. Ce sont les gens nouveaux qui arrivent, qui viennent avec des idées qui sont généralement iconoclastes, qui nous changent, et c'est ça qui crée le dynamisme. C'est vraiment ce qu'on peut appeler des immigrants. Nous on est vraiment poussés par cette situation là.

7. Dynamisme : coopération ;

8. Entreprise : cadre général ;

Sur les autres objectifs, passer de la notion de service à celle de système pour un client, c'est très, très concret. Et ça suppose un calendrier, des programmes d'actions etc. je vais beaucoup parler du produit B parce que j'y étais, je n'y suis plus mais depuis peu de temps. On est passé en 5 ans d'un métier où on fabriquait du produit B qu'on livrait par camion complet sur des chantiers avec un Fenwick qui les déposaient sur le sol devant le bâtiment. Aujourd'hui qu'est ce qui se passe ? Il y a un bâtiment qui se construit, l'entrepreneur nous envoie les plans de ces pièces. Nous calculons avec un système assisté par ordinateur exactement la quantité de produit B, donc la quantité par pièce par pièce, les, les déchets. Ensuite dans l'usine on produit le produit et on le groupe par pièce : un lot par pièce. Pour un bâtiment qui peut avoir 50, 60 80 pièces ! Et ensuite on a un camion qui arrive sur le site. Et sur le camion on a maintenant des grues qui peuvent monter jusqu' à 8 étages, et ces grues montent les lots un par un dans les pièces. Et l'artisan arrive et il a exactement dans la pièce en principe les quantités pour l'utilisation, le plan, tous les outils, les vis, les supports métalliques, tout. Il fait son ouvrage, il reste ensuite quelques déchets, mais assez peu, puisqu'en principe il a exactement la quantité nécessaire. Il les redescend dans la cours dans une benne et le lendemain, Constructex vient avec un camion chercher les déchets. Donc pas de problème de se préoccuper de savoir quelle quantité de matériaux il me faut pour mon immeuble de 50 pièces, pas de problème pour savoir combien il faut pour chaque pièce ni de

problème pour les disposer pièce par pièce. Pas de problème à la fin du chantier pour les déchets. Tout est réglé par Constructex. Pour mettre en place un système de ce type là, cela ne se fait pas en un jour, c'est un programme d'action très précis sur la logistique, sur le recyclage des déchets, sur bâtir un système de conception assisté par ordinateur assez simple pour prendre en compte de façon simple les remarques des artisans.

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

11. *Management : problèmes & difficultés ;*

Il y a beaucoup de problèmes parce que la vie est ainsi faite que l'environnement n'est pas toujours drôle et n'est pas toujours rose et les individus peuvent avoir fait des erreurs et donc quand on dit qu'on va évoluer vis à vis du client pour passer du produit au service, on va donner une culture de l'excellence, du travail bien fait, on peut trouver une situation où la société est en perte, l'unité opérationnelle est en perte, et bon, au début on va réduire les coûts marketing, on va réduire les investissements en usine, et on va dire à ce moment là : « Le travail n'est pas aussi bien fait qu'on devrait le faire. » Les gens en unités opérationnels vont dire qu'ils n'ont pas les moyens de répondre aux critères d'excellence qu'on leur fixe. Donc des situations où soit du fait de l'environnement qui est dur, soit de fautes commises au sein de l'unité, peuvent amener à réagir en situation de crise. Auquel cas vous allez avoir un comportement des dirigeants qui est un comportement de crise. Et dans un comportement de crise vous allez avoir tendance à sacrifier les ressources prévues pour un développement à moyen ou long terme pour redresser, écoper le bateau. Le patron aura tendance à être très directif, de dire « C'est comme cela qu'il faut faire et puis c'est tout ! ».

Le second type de difficulté qui peuvent apparaître, c'est tout bonnement, que la vision qu'on a eue sur une activité, se révèle ne pas être la bonne. C'est là le point délicat dans ce système. Comme on définit tous ensemble une vision pour une activité on va avoir du mal à la remettre en cause les années suivantes. On ne le souhaite pas, bien évidemment, mais en plus on va avoir du mal. On remettra en cause les chemins pour y parvenir, mais pas la vision elle-même qui peut être de devenir leader mondial du produit B dans 10 ans. On aura tendance à s'y accrocher, même si l'environnement a changé ou s'il y a des difficultés. Et le fait que les dirigeants vont avoir tendance à faire confiance aux patrons des unités, le PDG actuel aura défini avec mon patron et moi la vision de mon unité à 10 ans, ensuite, le PDG actuel aura tendance à me laisser faire, à me donner ma chance, et mon patron direct aussi. On revient sur la relation de poil à gratter dont on parlait tout à l'heure, ils ne se rendront peut être pas compte que je m'entête sur une vision qui n'est plus de mise au bout de deux ou trois ans. Ça c'est une des difficultés réelles.

Comment alors faites-vous pour y pallier ?

Il y a un premier diagnostic qui est quand même les résultats financiers de l'entreprise. On n'a jamais vu une entreprise perdre de l'argent année après année en ayant une vision à long terme saine. On revient sur cette notion de profit financier de court terme. Quand une activité perd de l'argent de manière récurrente pendant deux ou trois ans, peut être

que le chemin n'a pas été bon, mais généralement c'est que le chemin n'a pas été bon, mais généralement c'est qu'on a un problème vis à vis de la vision. Cet indicateur là est très pertinent.

Le second point est de regarder ce que font les concurrents. Quand on voit que les concurrents ont une vision complètement différente du même métier, il faut qu'on s'interroge : « Notre vision a-t-elle du sens ? ».

12. Objectifs & Stratégies : nature ;

Les objectifs, moi je les rattache soit à notre métier, soit à nos actionnaires. Notre objectif dans notre métier c'est d'être perçu par nos clients comme le leader des matériaux de construction. On veut que quand on leur demande : « Citez-nous un leader dans le domaine du produit C, du produit T ou du B », ils répondent « Constructex », de manière spontanée. » Ca c'est vraiment un objectif majeur du groupe en terme de métier. En terme d'actionnaires c'est la satisfaction des objectifs de nos actionnaires. Et nos actionnaires ce sont essentiellement des institutionnels, et eux ce qui les intéresse c'est une création continue de valeur. Et ils ont horreur des accidents de parcours et des sociétés qui détruisent de la valeur tous les jours que Dieu fait. Donc on est très sensible à créer de la valeur. Ca c'est pour nos actionnaires. Pour nos clients, créer de la valeur c'est bien aussi, mais enfin, les clients ce qu'ils veulent surtout c'est avoir les leaders comme fournisseurs. Ca c'est peut être un peut-être un peu les buts ultimes de l'entreprise, sans faire de sémantique.

Et comment justement ces deux buts se déclinent en stratégies plus concrètes ?

Pour la partie métier, l'objectif c'est un, d'être présent au niveau mondial. Donc il y a une liaison très forte maintenant entre les matériaux de construction et la nécessité d'être mondial. Ce qui peut paraître étonnant puisque les matériaux de construction, c'est d'essence très locale. Mais en fait, il y a beaucoup de partage d'expérience au niveau de la formulation des produits. Les produits sont devenus beaucoup plus compliqués qu'auparavant. Donc on a maintenant des transferts d'expériences d'un pays à un autre qui sont importants. Et donc pour être un leader aujourd'hui il faut être un leader mondial.

Deuxième déclinaison, c'est un souci permanent du service vis à vis des clients. On est passé d'un métier de producteur à un métier d'offreur de service. Le produit n'étant qu'une partie du service. Alors je ne sais pas si c'est un objectif ou une stratégie.

Et puis troisième objectif de l'entreprise, c'est d'arriver à offrir la palette des matériaux de construction. Donc de sortir de l'image de la boîte qui livre du produit C du produit B, etc., vers l'image de quelqu'un qui offre à son client tous les matériaux de construction qui lui sont nécessaires et tous les services associés qui lui sont nécessaires pour rénover et construire un bâtiment ou un ouvrage d'art.

Alors par rapport à cela, j'aurais dû le dire mais je pense que c'est au niveau des objectifs plutôt que des buts, et il y a dans ce groupe le souci permanent que les gens agissent comme si Constructex leur appartenaient, comme si c'était leur entreprise. Et donc, il y a l'idée de leur faire confiance au niveau des responsabilités, de leur donner les moyens et le temps d'agir. Les actions s'inscrivent souvent dans la durée

Et est-ce que vous auriez aussi des objectifs par exemple comme se fixent certaines entreprises de doubler ou de tripler le chiffre d'affaire ou d'atteindre une certaine taille à un certain horizon ?

On n'en a pas. Ce n'est qu'une conséquence de notre stratégie d'être un leader mondial des matériaux de construction. Alors au niveau de la communication, les troupes y sont sensibles. Il y a des industries qui raisonnaient en tonnes ou en nombre de voitures, nous comme on n'est plus seulement un produit Cier, on est obligé de prendre une unité commune qui est le million de francs de C.A. Donc c'est un outil de communication. Au cours des 10 années passées le chiffre d'affaire a doublé, et bien notre président a dit, la dernière fois qu'il a réuni le personnel : « Et bien, au cours des 10 prochaines années il faudra encore doubler. » Mais ce n'est qu'un constat de l'application de nos stratégies.

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

on fixe des programmes d'actions à deux ans, trois ans, qui eux sont refaits chaque année.

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

Se fixer l'objectif d'être leader dans 10 ans c'est très dur, parce qu'on ne sait pas comment vont évoluer les autres. C'est là où s'est complètement idiot de se fixer l'objectif de doubler le chiffre d'affaire. Tout le monde peut le faire. Être leader et le demeurer suppose qu'on fait au moins aussi bien que les autres. Et comme les autres ont eux même la forte volonté de progresser, c'est notre gros souci. On a développé ici des systèmes de veille concurrentielle, d'analyse de la concurrence. C'est T.N. qui l'a implanté. On fait beaucoup de benchmarking vis à vis des concurrents et beaucoup de veille concurrentielle aussi. On fait remonter beaucoup d'informations du terrain de manière très organisée, pour savoir où en sont nos concurrents. Maintenant c'est dur d'être leader et de le demeurer. C'est vraiment très prenant, et en même temps, vous verrez B.I. qui dirige une activité où ils sont leader mondial depuis des années, vous verrez, les gens sont très fiers. La notion de leader donne vraiment un sentiment de fierté à tout le personnel qui y travaille.

17. Profit financier de court terme ;

C'est un objectif immédiat puisque nous ne pouvons pas nous développer sans ressources financières. Ce n'est pas du tout une contrainte. Nous ne sommes pas une entreprise publique, donc pour se développer, on utilise nos ressources propres, donc c'est le profit interne et les augmentations de capital. Et nos actionnaires ne souscriront à nos augmentations de capital que s'ils reçoivent des dividendes. C'est excessivement pragmatique. Nous avons un ratio d'endettement sur capitaux propres et sur cash flow, donc une fois qu'on a atteint ce ratio, la seule solution c'est d'augmenter le cash flow ou d'augmenter les capitaux propres. Donc c'est bidon, de dire « faire du profit de court

terme... ! ». On dirait qu'il y a un sens péjoratif là dedans, comme si on choisissait de faire du profit de court terme comme des pertes de court terme et des profits de long terme.

Oui, mais on a quand même toujours cette image, fausse peut être, des entreprises américaines qui sont peut-être plus focalisées sur leurs résultats trimestriels.

On parle de stratégie là. Quand vous parlez de stratégie, on ne parle pas de stratégie pour une usine. Une activité, en tout cas dans le métier des matériaux de construction, moi je m'occupe des mortiers de façade, ça pèse un milliard et demi de francs. J'ai une usine que j e viens de construire en Italie qui va mettre 5 ans pour être rentable, qui pendant les 5 premières années va faire des pertes, ça c'est tout à fait logique. Mais qu'au niveau de l'activité, on puisse penser que je vais faire des pertes pendant 2 ans, 3 ans, et que c'est le chemin le plus vraisemblable pour faire du profit de long terme, je dirais que ça c'est du bidon, c'est ce cacher derrière son doigt. Le véritable développement d'une activité, c'est quand années après année, elle est profitable. Mais ça dépend : quand vous parlez « d'entreprise », c'est donc un tout. Mais c'est bien sûr que je peux avoir à un moment donné une filiale qui a son usine qui démarre, je peux avoir quelqu'un qu'on rachète qui va faire des pertes pendant 2 ans ou trois ans, et on le sait. On ne va pas être obsédé par les pertes qu'ils feront. Mais je pense quand même que pour la stratégie on parle d'activité.

18. Ressources humaines : développement du management ;

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

On a je pense une direction qui est depuis longtemps chez Constructex, mais qui évolue, qui se régénère. On n' est pas à la Générale des Eaux où on voit apparaître quelqu'un qui devient président un an après. On est beaucoup plus proche, mais ça doit être lié au métier parce que Saint Gobain c'est la même chose, de dirigeants qui restent 8 ans, 10 ans, 15 ans, 20 ans dans le groupe et qui montent les niveaux hiérarchiques.

20. Ressources humaines : succession ;

21. Ressources humaines : dimension historique ;

Constructex agit, je crois comme une entreprise anglo-saxonne je crois, car elle va recruter ou elle va nommer des présidents relativement jeunes. Donc le PDG actuel a du être nommé président de Constructex à 45 ans. Et son prédécesseur à du être un petit peu plus âgé mais pas beaucoup plus. Et son prédécesseur à lui à dû être nommé à 42-45 ans.

Et en même temps il y avait des mécanismes de succession ?

Oui. Et ce qu'on constate, c'est que vous avez une population de directeurs généraux adjoints qui a dans les 40 45 ans et dont on peut penser que l'un d'entre eux deviendra le futur président de Constructex. Ce n'est pas certain, ça pourra être quelqu'un de l'extérieur, mais ça c'est passé comme cela les deux précédentes fois. L'espèce de vivier, mais c'est un petit vivier, il comporte quelques personnes, mais dont on pense que l'on d'entre eux sera le président de la compagnie.

Vivier qui est renouvelé ?

Oui, car si le président reste... Comme le PDG actuel qui a été nommé à 45 ans, s'il décide de rester jusqu' à mettons 65 ans, il va rester président 20 ans, donc il va y avoir des gens dans ce vivier là qui n'accéderont jamais à la fonction de président. A ce moment là ils décident de rester chez Constructex parce qu'ils sont très heureux comme cela, soit ils vont ailleurs.

Mais est ce que ce vivier n'a pas aussi ce rôle d'apporter du sang neuf, de poil à gratter ?

Si, si, tout à fait.

Il y a une partie des dirigeants du groupe qui sont recrutés à 40 ans. Moi je suis rentré à 42 ans. Il n'y a pas que des gens qui sont rentrés à 25 ans ! Oui, il y a un renouvellement des dirigeants aussi. Je pense que le PDG actuel a dû arriver dans le groupe à 35 ans et sur les 3 directeurs généraux, je crois qu'il y en a deux sur les trois qui ont dû arriver à cet âge là aussi. Quand je dis plusieurs années, ça ne veut pas dire toute sa carrière chez Constructex. J'étais d'ailleurs en train de réfléchir. Sur le comité opérationnel, qui comporte une cinquantaine de dirigeants, combien avaient fait toute leur carrière chez Constructex. Il y en a peut être une dizaine sur 50.

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

24. Valeurs : dimension historique ;

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

Tout à fait. Alors, c'est plutôt que certains individus vont se sentir plus marqué par certains principes d'actions que par d'autres. Il y a un principe d'action qui est l'internationalisation, moi j'y suis très, très sensible. Mais celui qui est directeur des ventes dans le Cantal, il y est moins sensible. Donc je dirais presque que c'est comme le protestantisme : chacun y trouve ce qu'il y cherche et ne se sent pas obligé de respecter tous les principes d'action. On dit que Constructex a une histoire catholique, mais je crois qu'on est tous plus protestants que catholiques.

Alors en ce qui concerne créer de la valeur pour l'actionnaire, l'objectif est simple. Enfin simple ! On regarde un certain nombre de critères financiers année par année, qui sont décentralisés unités par unités qui conduisent à ce qu'on les actionnaires qui constatent que la valeur de l'entreprise s'améliore chaque année. On met en place actuellement, un système qui s'appellent l'EVA. Mais avant on mettait en place des critères moins complets. Et cela est fait unité opérationnelle par unité. Et au sein de chaque unité, on parle avec les employés de retour sur capitaux investis, les employés savent ce que ça veut dire.

C'est vraiment un facteur qui est compris ?

Oui, oui, tout à fait. On a un système à la fois d'intéressement et de participation et de bonus qui est directement lié à la performance financière de l'entreprise et qui descend assez bas dans l'entreprise.

Les gens ont été très fiers. Nous on n'avait jamais fait de campagne de télévision avant ou après le journal de 20 heures. On en a fait partout, aux Etats-Unis, en Allemagne, en Angleterre, en Espagne. Toutes les télévisions nationales ont fait la même campagne sur Constructex. Et puis on l'a fait dans la presse : dans L'Equipe, Le Figaro et là encore dans tous les pays du monde. Et quand tous les employés ont vu ce type de présentation de la vision de Constructex, la lutte contre l'agression due au bruit, ils voient que c'est comme cela qu'on présente Constructex à tout le monde, donc ils se l'approprient.

Donc ça a quand même un rôle en interne de mobilisation ?

Ah oui ! C'est énorme. Et notre public c'était aussi les employés de Constructex. Oui. le message était très, très fort.

Et a part ce moyen externe, qui servait également en interne, quels sont les autres moyens utilisés ?

En externe toujours, on fait beaucoup d'expositions, de salons. Et c'est là où on fait apparaître notre concept de maison confortable.

Et en interne les gens le voient par l'intermédiaire du développement de systèmes qui ont cet objectif. Quand les gens voient qu'on ne développe pas des préfabriqués de maison, mais des systèmes de lutte contre le bruit, c'est tout de même assez évident. Ils voient la logique.

Non, ça, ça se passe bien. C'est vraiment un des grands succès de Constructex : les gens voient bien où on veut aller. Enfin j'ai l'impression.

Alors quand vous verrez B.I., encore une fois, Constructex A, parce que ces gens là sont très en amont dans la chaîne de fabrication des produits, donc ils le ressentent peut être moins.

La campagne où l'enfant dessinait avec des crayons de couleur la maison de ses rêves sur une île et dessinait le pont qui y allait. Elle a énormément frappé. Il y a eu un écho en interne considérable. Les gens se sont là tous reconnus.

26. Vision : nature ;

Si, si, si. Si on prend le premier : « Leader mondial. » Parmi les 5 activités que l'on a, on en a une qui traite de produit à base de produit B. Et bien à l'issue de pas mal d'études et de réflexions stratégiques, il avait été décidé que Constructex avait une chance de devenir leader mondial de cette activité. On s'est dit : « Non, il y a des possibilités. Ce n'est pas gagné, mais il y a des possibilités. » Et à ce moment là, on a défini une espèce de chemin. D'abord on a défini une vision de l'activité produit B. A 10 ans. Je ne sais pas si vous avez vu la publicité que Constructex a passé à la télévision il y a 8 mois. C'est un enfant qui dessinait une maison sur une île et un pont pour relier le continent à l'île. Et ensuite une fois

qu'il avait construit la maison on la voyait en réel et une fois qu'il avait dessiné le pont on le voyait en réel. C'est un peu cela, le caractère de visionnaire. La publicité n'est pas neutre. L'habitat c'est vraiment quelque chose, un métier où on peut faire rêver les gens et on l'utilise en interne aussi. Donc nous on s'est donné une vision de l'activité produit B à dix ans. On était 12^{ème}, dans le marché du produit B dans le monde, et on s'est dit, on va être dans les trois premiers et les architectes, quand ils parleront de produit B, ils diront Constructex, et les clients applicateurs aussi. Alors on s'est donné une vision à 10 ans. Alors est ce qu'on l'aura atteint dans 8 ans ou dans 12 ans. En tout cas, on avait cette cible à 10 ans. Et à partir de ça on a tracé des chemins possibles pour y arriver en disant : il faut chercher à provoquer telle ou telle opportunité et mener telle ou telle stratégie. Et pour l'instant on est plutôt sur le chemin. Parfois on a pris des petits raccourcis, parfois au contraire on n'arrive pas à franchir tel ou tel obstacle, alors on essaie de le contourner, et chaque année, la branche produit B se refait un exercice cible par rapport à la vision qu'elle a.

Oui. On se fixe des objectifs, des visions. On a imaginé le marché de la peinture dans 10 ans et on s'est dit quel est le rôle de nos activités Constructex, comment elles se situeront.

Nous on estime qu'on a une vision pour la place de l'habitat dans la société, pour la place de Constructex vis à vis des besoins de l'habitat. Alors c'est un peu prétentieux, mais c'est un peu ce qu'on cherche à faire passer dans les campagnes de publicité à la télévision. C'est que nous on a une vision de l'habitat pour la société. Donc la dernière campagne, je ne sais pas si vous l'avez vu dans la presse, mais c'était une campagne axée sur : Nous on estime qu'aujourd'hui l'habitat c'est... les gens sont agressés par le bruit, par la chaleur, par l'exiguïté des locaux, ou par le fait qu'une fois dans une maison ils ne peuvent plus rien changer parce qu'on leur dit : « Là, le mur est porteur, on ne peut pas y toucher » etc. Par rapport à cette vision de l'habitat, nous on voudrait leur offrir à 10 ans ou à 20 ans, un habitat où ils se sentent bien, où ils se sentent protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité de changer de cadre de vie quand ils le veulent. Et par rapport à ça, on veut que Constructex puisse répondre à cette vision. Donc on apporte des matériaux qui permettent par exemple d'isoler contre le bruit, sans que vous fassiez des murs trop épais. Ou alors, on cherche à faire, quand les gens sont dans un appartement n'entendent pas les voisins du dessus, Et on apporte des solutions simples, pas des solutions hyper coûteuses. Voilà notre vision.

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

Donc la vision pour vous, c'est plus une certaine représentation de l'environnement futur...

Du métier...

.. Alors que l'ambition ce serait plutôt, votre place dans cet environnement.

Tout à fait !

28. Vision : dimension historique ;

29. Vision : élaboration ;

Le système que je vous ai décrit marche à tous les niveaux. Je ne me suis occupé que du sommet, mais c'est pareil pour tous les niveaux. Donc au sommet vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle de poil à gratter mais aussi de définition de la vision avec 5 patrons de branches. Produit C, produit B etc. Et de la même façon, en dessous des 5 patrons de branche, il y a une quarantaine de patrons d'activités. B.I. en est un, j'en suis un, alors que Z.C. est un patron de branche. C'est le patron de la branche produit C. Moi je suis patron d'activité, et le patron de ma branche, qui est d'ailleurs le même que celui de B.I., il va jouer le même rôle vis à vis de nous que va jouer le PDG actuel vis à vis d'eux. Et puis moi même j'ai une quarantaine de société à travers le monde, je joue vis à vis de chacun des patrons de société le même rôle. Et où vous avez raison c'est que c'est un processus qui monte. C'est depuis le bas qu'on élabore les visions. Et viens du haut les réactions à ces visions et les propositions de modifications de ces visions.

Cette vision de l'habitat où nos clients se sentiraient bien, on a mis... le PDG actuel est président depuis 8 ou 10 ans, et ça n'a émergé que l'an dernier.

Et qui a participé ?

Personne en particulier, je pense. C'est le président qui choisit la vision. Donc il faudrait lui demander comment il en est arrivé là. Je pense que T.N. pourrait vous dire. Il y a pas mal contribué, il était à la direction de la stratégie, conseiller du président. Entre le choix de la maison intelligente et la maison confortable, c'est le PDG actuel.

Si le choix de la vision revient au PDG actuel, qui participe, qui a suggéré ou amené différents éléments ou différentes alternatives.

Je ne peux pas vous dire. Sincèrement. Ça c'est fait par petites touches. Et on n'a pas été particulièrement surpris quand le PDG actuel nous a dit : « La communication va se faire sur l'habitat confortable. » Je veux dire, ce n'est pas idiot. Ce n'est pas une révolution. Mais on a eu quand même des débats internes sur la maison intelligente. Vous avez raison. Notre concurrent avait mis au point sa vision de maison intelligente avant que nous on ne parle de maison confortable. Et il y eu quand même pas mal de débats internes en disant : « Est-ce que c'est un concept qui tient la route ? Nous on pense qu'elle ne tient pas la route. » Et c'est peut être par rapport à ça, qu'on s'est dit « Qu'est ce qui tient là route comme vision ? » Et on a été très marqué en Europe par le développement des normes. Il y en a beaucoup plus qu'aux Etats-Unis, des normes contre le bruit, contre la chaleur, l'eau etc. C'est là qu'on s'est dit que ce sont des gens qui cherchent à être bien chez eux. Mais à ma connaissance il n'y a pas eu un groupe de travail qui s'est dit : « Tiens, on va réfléchir à la vision de Constructex. »

Mais, en vous écoutant, on a quand même l'impression que d'une part il y a une prépondérance du PDG actuel et que d'autre part, elle a été élaborée par opposition à celle de votre concurrent.

Mais je n'en sais rien. Sincèrement. En terme de timing, je me souviens, si vous voulez, il y a 3-4ans. On a d'autres concurrents, dont certains n'ont pas de vision de ce type là. C'est quand ce concurrent là a parlé de vision pour la première fois de maison intelligente, je me souviens c'était il y a 4 ans, à un salon, on s'est interrogé : « Cette vision est-elle la nôtre ? ». Mais ce n'est pas par opposition. On aurait pu dire « Oui, c'est la nôtre aussi ! ». On peut avoir tous les deux la même vision ! And so what ? A la limite c'est plus rassurant d'avoir la même vision que ces concurrents, parce qu'on est sûr que le marché mondial va évoluer vers là. Tandis que là, eux poussent le marché vers la maison intelligente, nous vers la

maison confortable. Ce n'est pas bon pour développer le marché globalement. Il y a des gens qui pourraient pousser le marché vers la maison décorative : avoir une belle maison.

Donc globalement, la vision c'est quand même le fruit d'un...

... d'un lent mûrissement.

.. et d'un certain consensus. Elle n'est pas le reflet quelque part de la primauté de certains individus au sein de la direction.

Comme je vous dis, il n'y a pas eu de débats. En tout cas, moi je suis parmi les 40 principaux dirigeants du groupe, et je n'ai pas été convié à ce genre de débats. Il y en a peut être eu au niveau de la direction générale, mais je ne suis pas au courant. Mais Un, ce n'est pas idiot comme concept. Deux, on peut penser qu'il y a un certain nombre de gens, à différents niveaux, qui se sont dit, c'est de la communication, maintenant moi je vends des systèmes de gestion des quantités de produit B que je mets dans chaque pièce, and so what ! Vous voyez, quand je vous parlais de notre nouveau produit haute performance, quand on l'a mis au point, il ne sert pas du tout pour la maison confortable. Il ne s'applique que sur les ouvrages d'art. Et au contraire ce qu'il va apporter aux ouvrages d'art, c'est l'élément décoratif, un bel ouvrage. Donc ça c'est une autre vision. Dans notre produit d'origine 40% va dans les ouvrages d'art, pas dans les maisons.

Si on reste sur le bruit, par exemple, ce n'est qu'une partie d'un habitat confortable. On s'est dit, il y a le bruit externe et le bruit interne, d'un voisin à l'autre ou d'une chambre à l'autre. Et on a regardé deux types de systèmes constructifs pour ces différents types d'agressions sonores. On n'est pas les seuls bien sûr ! Il y a des architectes qui travaillent sur ça etc. ! Et on a cherché à définir un système de murs qui démarrent à l'extérieur par l'enduit de façade, ensuite la brique ou un autre matériau, puis un matériau isolant, puis du produit B, et on a cherché à imaginer le bon mur qui permette d'isoler sans pour autant être trop large. Très concrètement, ça a fait travailler les différentes branches de Constructex, et au final, on a trouvé un ensemble qui nous paraît adéquat. En l'occurrence on a plusieurs solutions possibles, et on propose aux gens plusieurs solutions.

Je vais me faire un petit peu provocateur peut-être, mais est-ce que votre vraie ambition n'est pas juste de devenir leader mondial et que cette vision de l'habitat n'est pas juste un moyen, une rhétorique tournée vers l'extérieur ?

Le but est d'être leader. C'est ce qu'on disait tout à l'heure. On a deux buts : être le leader et satisfaire les actionnaires avec la création de valeur qu'attendent les actionnaires. Mais là, vous me parlez de vision. Et répondre à la demande de création de valeur, ça ne peut pas être une vision ! Donc nous la vision c'est forcément comment on voit notre métier dans 10, 15, 20 ans ! C'est pour ça que ce n'est pas du baratin ! Mais ça n'empêche pas que nous, à l'intérieur de cette vision, on veuille devenir très crûment le leader mondial. Tout à fait.

Mais vous voyez, on a un très gros concurrent. Qui a une vision très différente de l'habitat et qui lui est parti sur le concept de maison intelligente. Donc pas du tout la maison confortable. On ne va pas les opposer l'une et l'autre. Mais pour lui, la maison intelligente, c'est une vision modulable, qui se construit bloc par bloc, presque du préfabriqué. Et ce type de concept de maison intelligente est un très bon concept par exemple pour l'Amérique du Nord. Les gens veulent une maison comme ça. Nous on est beaucoup plus européens finalement par rapport à une maison confortable. Donc deux visions très différentes. Néanmoins, tous les deux ont à l'ambition, le but, d'être le leader mondial des matériaux de

construction. Et selon qu'eux ou nous aurons choisi la bonne vision, à mon avis ça jouera sur le fait d'être leader ou pas.

30. Vision : pourquoi ;

Si on parle de la vision de la vision « l'habitat confortable », c'est important puisque ça oriente le développement produit. Et sur les buts, s'il avait dit : « Je ne veux pas être leader sur les matériaux de construction, mais moi je veux être... » il aurait pu dire « Moi je veux aller des matériaux vers la construction. Dans le cadre d'un habitat confortable, je veux tout faire, même la construction des immeubles. ». Donc le fait qu'il ait dit « Je ne veux pas être dans la construction d'immeuble », c'est quand même une décision majeure pour nous.

Il redevient d'actualité. Parce que moi j'ai fait une thèse en gestion aussi, aux Etats - Unis, il y a 25 ans. Et ça m'a frappé quand vous m'avez parlé d'environnement incertain, il y a 25 ans on était, juste après le choc pétrolier, dans un environnement très incertain. Et je pense qu'aujourd'hui on retrouve un environnement incertain. Et dans ce cas là, je pense que vous avez beaucoup de mal à planifier. Et il y a trop de chemin possible pour atteindre une cible et vous ne savez pas lequel choisir pour atteindre une cible. On peut faire des scénarios multiples. Je me souviens, il y a 10 ans, il y avait un monsieur qui s'appelle Michel Godet, qui a justement été dire : il faut multiplier les scénarios. Et nous justement, la multiplication des scénarios on a abandonné ça complètement. On pourrait en inventer un nombre infini. Alors par rapport à ça vous êtes obligé de définir une vision parce que la vision demeure. Quel que soit l'environnement, le PDG actuel a défini qu'on allait vers la maison confortable. Donc c'est vraiment déjà une idée. Deuxième point. Il dit « Leader mondial des matériaux de construction », ça veut dire qu'on n'ira pas dans la distribution ou dans la construction. « Mondial » ça veut dire aussi qu'on sera dans tous les pays. Donc mine de rien déjà vous commencez à encadrer la route. Alors comme il a dit « Leader mondial des matériaux de construction », vous pouvez penser à dix ans. Vous savez ce que ça veut dire. Ça veut dire, être dans le produit C, être dans le produit B, vous pouvez dessiner la tête que ça aura dans 10 ans. Et comme il vous dit, « Je t'interdis d'être dans la distribution », ça commence à être borné. Et à partir de ça, je pense que c'est tout ce que peut donner le Président aujourd'hui. Il ne peut pas fournir de plans à 5 ans, à 10 ans comme on le faisait il y a une quinzaine d'années.

Et ensuite chacun des patrons d'unités doit se définir une cible souvent beaucoup plus proche, à 5 ans, mais dans l'alignement de la vision du PDG actuel, et puis il va définir ses chemins sans changer de cible. On en revient au début de l'entretien, il fixe une cible, qui risque, pour son unité de ne pas être forcément la bonne, donc il faut faire attention de ne pas se tromper. Il faut arriver à savoir se remettre en cause.

Et est-ce qu'il n'y aurait pas aussi, cette redécouverte de l'importance de la croyance, pour mobiliser les hommes ? Est-ce que la planification n'était pas trop formelle ?

Oui, elle est rassurante. Pour que les gens soient enthousiastes, il faut qu'ils soient rassurés. Ce n'est pas la charge de la brigade légère. Ca c'est vraiment ce que j'ai appris quand je suis passé du métier de consultant au métier d'opérationnel, c'est que vous ne pouvez pas motiver les gens dans un environnement complètement incertain, en leur disant : « Suivez mon panache blanc. ». Vous faites ça pendant quelque mois mais pas pendant la durée. A ce moment là, vous leur faites croire que l'environnement vous pouvez le « monitorer », alors vous faites des tableaux de chiffres de partout et vous retrouvez un peu la

planification, je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire, mais voyez actuellement, le Brésil, l'Asie, du jour au lendemain pratiquement l'effondrement... Soit vous leur dites : « Voilà la vision que j'ai à dix ans et les deux bordées, et il faut passer au milieu. » Sur l'Asie c'est ce qu'a fait le PDG actuel. Il nous a tous réunis et a dit : » Ecoutez les gars, la crise en Asie ça peut durer 2 ans, 5 ans, 8 ans : Je n'en sais rien, mais ça ne change pas ma vision à dix ans. » Il ne faut pas oublier que l'environnement n'est pas qu'une donnée extérieure. Les entreprises mondiales ont une action forte sur l'environnement. C'est ça aussi le nouveau mouvement de concentration des entreprises.

Dictionnaire des thèmes, entretien avec J.D.R., Directeur Général Adjoint - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

Je pense que la culture de Constructex, les deux mots qui me viennent à l'esprit, c'est quand même le respect de la personne, et l'attachement à la notion de groupe, et ça se traduit par : on n'est pas des mercenaires, tant au niveau des activités que des individus. Autour de tout ça, il y a la notion de durée. Ensuite, on peut parler de nos racines, industrie de process, avec tout ce que cela entraîne. Pour les salariés, c'est la façon dont on les traite. Il y a toujours un décalage : c'était notre collègue allemand du comité exécutif qui disait à juste titre : « il y a toujours la culture que l'on voudrait avoir, la culture que l'on croit avoir et celle que l'on a ». Entre les 3, cela mérite une thèse en soi.

2. Culture : dimension historique ;

Je pense que c'est la culture d'origine, si je puis dire, actualisée, mais . Je pense qu'elle est vraiment très ancienne, cette culture.

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

Maintenant, quand vous parlez de modèle d'organisation, il y a la moitié des collaborateurs de l'entreprise qui n'étaient pas là il y a 3 ans. C'est d'ailleurs un problème quand je parle d'évolution de la culture : est-ce que c'est un groupe d'anciens combattants qui réfléchit à l'évolution de cette culture. Mais les gens qui viennent d'entrer n'ont pas... Alors, ils reçoivent les consignes d'action, les structures formalisées, mais pour eux, la culture du groupe, c'est tout autre chose que les gens qui ont passé 20 ans dans l'entreprise.

Oui, mais je pense que les acquisitions et les investissements peuvent être très importants au niveau de cette culture.

4. Culture : autres ;

5. Dirigeant : rôle ;

On peut très bien dire que Constructex, depuis la 2^{ème} guerre mondiale, a une très grande continuité dans la personnalité des dirigeants, même si pas les mêmes parcours et formations. Je vois le même souci de rigueur éthique et de pragmatisme. Dans les années le PDG disait : « l'aptitude d'un dirigeant, c'est son aptitude à servir ». Il a inspiré cette phrase qui aurait pu être reprise par ses successeurs. Comme le PDG actuel vient du corps des mines, on a insinué : « ça c'est typique d'un grand serviteur d'Etat, ça n'a rien à voir avec l'entreprise ». Eh bien non, ce n'est pas le cas. Si vous voyez notre 4^{ème} président qui est très connu pour son engagement humaniste même s'il n'en a d'ailleurs jamais fait référence à

l'intérieur. Vous savez, les phénomènes de rupture, il en faut, et là on vient de sortir une nouvelle organisation par branche : c'est à la fois une révolution parce que pour la 1^{ère} fois dans ce groupe, il y a une tendance informelle, on sort une organisation, on sort des noms et on communiquait depuis cinq ans sans que l'organisation formelle existe. Vous comprenez ce que je veux dire ?

Le PDG, si vous voulez, modèle l'organisation, mais comme c'est l'organisation qui l'a coopté, c'est beaucoup plus subtil qu'e ça. Alors, là, on peut dire que c'est un modèle lourd, presque un modèle bureaucratique...

Lorsqu'il y a des grands rééquilibrages de portefeuille... non, mais même l'acquisition... Et ça dépend comment vous, si on reste dans une organisation un peu figée, la réponse que je vous donne est totalement pertinente. Si on raisonne en statique. Mais si, par exemple, le PDG a joué un rôle moteur dans l'acquisition de Notre concurrent, c'est les acquisitions et les investissements, qui modèlent véritablement la culture de l'entreprise. Vous voyez, ce n'est pas en jouant sur l'organisation, c'est vraiment en jouant sur le portefeuille que là ça peut modeler. Et encore, quand je dis que ça modèle, ça modèle dans la durée, parce qu'il n'y a pas de...

Donc c'est pour ça, si vous voulez, que le PDG a un rôle essentiel au niveau de l'évolution de l'organisation de la culture, mais il n'y a pas de mouvement brusque sauf si manifestement les structures, sauf si on est dans un environnement totalement chahuté, si notre indépendance, enfin, vous voyez ce que je veux dire : si la direction générale pouvait être mise en minorité au conseil, alors là.. Mais l'organisation resterait la même. Ça dépend. On ne change pas une structure permanente par décret pour paraphraser et en mettant en place les éléments qui permettront de durer pour les 10 prochaines années. Ce n'est jamais pour l'infini. Quand vous regardez l'organisation du groupe, au milieu des années 60 le PDG de l'époque a demandé des études à McKinsey, et là, ça a été une première formalisation qui a été une révolution interne. Maintenant, ça semble...

6. Dynamisme : innovation ;

Là, on est en train de réfléchir, je ne sais pas si on vous en a parlé, du prix de l'innovation.. Donc, avec on est en train de mettre en place cela. Avec la recherche on développe des politiques d'expert, on a mis des efforts sur la recherche. On essaye, dans chaque chose que l'on fait, d'être beaucoup plus professionnel, et beaucoup plus...

Quand vous dites politiques d'experts...

C'est par exemple, en technique, en géologie et c'est assez difficile dans une entreprise qui a des experts, et des experts pointus : comment les faire vivre et progresser ? Là, ce sont des tailles critiques qu'il faut mettre, mais, si vous voulez, des experts en géologie ont des carrières, des experts en mécanique physique, il faut, si vous voulez, qu'ils se renouvellent aussi.

Mais là, on n'est pas nécessairement... Est-ce que ça favorise le dynamisme ?

Je pensais à des mécanismes leur permettant d'assurer, en tant que chercheur... Par exemple, dans beaucoup d'entreprise, pour évoluer, les gens sont condamnés à prendre des responsabilités managériales, à aller dans les directions etc.

On a tout à fait le même problème.

Donc, pour favoriser le dynamisme de cette entreprise, on essaye effectivement d'être plus précis dans nos entretiens d'appréciation annuels, d'être préparés, d'être moins flous, on essaye d'être plus efficaces. Je vous ai parlé d'outil de création de valeur, qui doit relancer un peu une meilleure visibilité de ce qu'on attend de l'entreprise.

7. *Dynamisme : coopération ;*

8. *Entreprise : cadre général ;*

C'est là où l'entreprise, ça rejoint le politique et philosophique, c'est aussi satisfaire un peu un besoin de rêve. Il y a une dimension supplémentaire, de mener un grand projet. Alors, les français sont toujours un peu réticents à ça, les américains le font avec une naïveté avec ce que les européens considèrent comme une naïveté

J'ai été très frappé, parce que toutes les entreprises, justement, qu'à Stanford ils présentaient comme un peu des modèles d'alignement, c'étaient surtout des entreprises qui commençaient. Alors, ils avaient, si vous voulez, bien décliné, avec le personnel adéquat, mais à la 1^{ère} révolution, ils étaient perdus parce qu'ils ne pouvaient plus se réorienter. Ils n'avaient pas généré suffisamment de diversité dans une même culture pour se réorienter. C'est là un des points qui est essentiel, à mon avis, pour un chef d'entreprise, d'éviter la tentation... enfin, l'alignement, quand je parle d'alignement, c'est aussi vision, mission statement, stratégie, organisation, objectifs et tous les process, mais c'est effectivement que dans le vécu les gens sentent et que leur comportement soit bien avec ce qu'ils visent. Et ça, ça a une force considérable. Mais c'est autre chose que ça et de ne pas admettre des différences liées à tel ou tel aspect.

Attendez, la décentralisation en fait partie : on est obligé de décentraliser. L'organisation qu'on met en place, c'est à la fois, une philosophie ou je ne sais pas, mais une contrainte absolue, si vous voulez.

Et c'est là où les très grandes entreprises, leur très grande force, par cette culture, c'est d'être capable de gérer la diversité, parce qu'il faut du désordre pour vivre. Et il ne faut pas que le désordre désagrège, et c'est là que la culture d'entreprise, fédérateur, permet de gérer ce désordre pour vivre, pour cause d'efficacité, mais sans que ça désagrège.

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

Pour vous dire ce que représente la création de valeur, parce que je crois que c'est très profond, mais est-ce qu'on satisfait à une mode, ou pas ? Moi, j'ai tendance à dire OK, on profite de la mode, mais la façon dont on l'implémentera, dont on la mettra en œuvre au sein de l'entreprise sera très « Constructexisé ».

11. *Management : problèmes & difficultés ;*

12. Objectifs & Stratégies : nature ;

Quand vous parlez d'objectifs, vous avez le budget 99, vous avez les cibles à moyen terme, et vous avez comme objectifs les grands objectifs qui peuvent être : « être leader dans chacun de nos métiers », mais est-ce un objectif ou une mission ? Vous avez les objectifs de doubler, dans certains domaines, le chiffre d'affaires pour avoir la taille critique suffisante. Vous pouvez avoir des objectifs qui sont strictement géographiques en équilibrage du portefeuille. Moi, j'ai été très frappé, quand vous regardez certaines décisions des grandes entreprises, où ils ont fait des très grosses opérations, parce qu'ils n'étaient pas assez en Asie, et parce qu'ils souhaitaient changer la culture de l'entreprise, c'est -à-dire plus de marketing.

les principaux objectifs de l'entreprise, je crois d'ailleurs que ça a été dit, c'est d'asseoir le succès de l'entreprise autour de cette vision en ayant le meilleur équilibre entre le court, le moyen et le long terme. Je pense que tout le problème du management, c'est de maintenir cet équilibre entre le court, le moyen et le long terme, sachant aujourd'hui que la pression sur le court terme, compte tenu de l'importance accrue des institutions financières, est plus forte sur le court et moyen terme. Mais, en disant cela, il ne peut y avoir de succès à long terme que si on réussit sur le court terme.

Ca se décline, là encore, à différents niveaux : est-ce qu'on fait évoluer le portefeuille en ayant des activités où les leviers vis à vis des clients sont plus importants, comme les activités de marketing, sont plus importantes. On peut citer les matériaux de qualité, les produits de spécialité, les mortiers et autres, là où la relation client est plus forte dans le produit C. On fait également évoluer la culture mais qui est, de fait, compte tenu de la taille des investissements, de la culture des process industriels, elle est plus lourde à revoir. Donc on joue sur tout un tas de leviers concrets, que ce soit au niveau de activités concrètes, au niveau des recrutements, au niveau des modes d'animation, au niveau du siège.

Ca dépend des secteurs. Sur le secteur du produit C, il peut y avoir des objectifs chiffrés. Vous savez qu'on est organisé en 5 branches. Il y a effectivement une ambition dans chacune de chaque branche, si on ne l'est pas déjà, d'être un leader avec le même esprit de cette orientation client. Donc, orientation client et quand je parle produit, il y a effort à faire dans l'innovation, ce qui, dans les industries françaises, n'est pas simple. Donc, c'est à chacun de ces 5 métiers, de ces 5 branches de décliner et de fixer ses propres challenges.

On est passé il y a 5 – 10 ans, on fixait de grands objectifs. Je me rappelle, on dessinait à l'avance, on disait : « dans 10 ans, il faut que notre portefeuille soit comme ça ». on a vu, dans un monde en évolution, qu'il y avait une part intéressante pour le discours, mais que c'était quand même largement théorique.

Donc, si ça a des idées, on communique moins sur la cible du portefeuille. On donne à chacun la cible, enfin les conditions de réussite, qui ne se traduisent forcément par les critères de taille et de rentabilité, de culture, d'évolution de culture, des mentalités, d'orientation, que sais-je...

Pour que chacun dans le portefeuille sente que son dynamisme est finalement légitime.

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

Ce sont des évolutions qui sont matérielles, lourdes et lentes. Quand vous voulez parler de cette orientation client, déjà les défis du milieu des années 80, il y avait un défi : « mieux connaître les clients pour mieux les servir ». Qu'est-ce qu'on a fait depuis 10 – 15 ans en la matière ? Or, manifestement, pour les gens qui étaient là, il y a eu des tas de choses de faites.

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

17. Profit financier de court terme ;

On peut dire que le critère financier que l'on va mettre en place, c'est la création de valeur, l'amélioration de la création de valeur, tout le monde en parle, c'est vachement bien, mais ça va dans un sens depuis plusieurs années, de plus d'efficacité, de résultats tangibles. Mais ça ne veut pas dire qu'on se préoccupe maintenant en abandonnant le long terme pour le court terme.

Donc, l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme, si c'est au détriment du moyen - long terme, ça ne signifie rien pour nous, puisque c'est encore une fois, la vie industrielle est un marathon, donc tout se juge dans la durée et les compromis et arbitrages que l'on doit faire entre le moyen, le court et le long terme. C'est là le cœur du réacteur. Et ne jamais se mettre en position de danger sur le court et moyen terme.

18. Ressources humaines : développement du management ;

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

Il y a eu 4 dirigeants depuis la 2^{ème} guerre mondiale, et je pense qu'ils avaient tous des parcours assez différents. Il n'y a pas de parcours qui ait été commun, sauf qu'ils venaient tous de l'intérieur de l'entreprise. ca, c'était pour les dirigeants.

Si on parle maintenant des membres du comité exécutif, il y en a exactement 12, il n'y en a aujourd'hui que 4 non français et c'est encore relativement récent, puisque ça date de l'année dernière. Là, il y a un effort d'internationalisation à faire. Au demeurant, regardez les groupes français.

Les parcours professionnels des membres de la direction, si vous regardez les 12 membres du comité exécutif, ces dernières années, ce sont des parcours quand même divers. Sur les 12, puisqu'on est en France, on peut regarder les diplômes. Il doit y avoir 3 X, c'est vrai, mais qui sont là, j'en fais partie, mais ils n'ont pas. C'est là quelque chose d'un peu subtil, parce que la cooptation, parce que c'est quand même dans les recrutements internes, ce

sont des mécanismes subtils, vous voyez ce que je veux dire. C'est un groupe qui a une très forte culture Constructex, mais ce n'est pas le diplôme, ce n'est pas les parties qui font habituellement la joie des journalistes. Et ce serait faux de dire que les gens sont là parce qu'ils ont fait X ou parce qu'ils ont fait tel ou tel diplôme. L'américain, le belge, l'espagnol, l'allemand que l'on a sont totalement étrangers à cela. Ce serait totalement injuste de dire qu'ils sont là pour faire joli et pour faire bien dans le paysage. Les parcours professionnels des membres de la direction, non.

Ce qui est recherché, c'est quand même un travail d'équipe, avec tout le problème que cela pose lorsqu'on a des tempéraments différents. Et de plus en plus je crois, d'ailleurs, ce mélange de nationalités et d'expériences sera recherché.

Donc, les parcours professionnels des membres de la direction : on peut dire que si vous n'aviez pas restreint ça aux membres de la direction, c'est -à-dire aux membres du comité exécutif, si on va dans le premier cercle, les 4 de la direction générale, là il n'y a que des français. Mais ça évoluera dans l'avenir.

Si vous voulez, les parcours professionnels, dans l'entreprise, c'est vrai qu'on avait une culture ingénieur forte, écoles d'ingénieurs françaises : c'est clair, mais c'est l'industrie française de process lourde.

Ce que le groupe recherche pour juger de l'aptitude d'un dirigeant, c'est effectivement son ouverture et sa flexibilité. Et c'est là que le parcours à l'étranger est très important. Et également, ce que le groupe aime, c'est de passer de fonctionnel à opérationnel, pour justement que l'on voit tous les aspects de l'entreprise.

Donc, c'est à la fois une volonté de voir si les gens sont aptes à diriger à la fois un métier et une fonction et également pour leur faire connaître l'entreprise.

Et puis cela demande des qualités radicalement différentes : le patron d'opérations, le patron de fonction qui peut travailler dans un environnement étranger et bien se positionner, c'est un degré d'ouverture et de flexibilité absolument nécessaire. Et puis, des qualités de ténacité, aussi, d'une certaine façon, c'est plus difficile d'être fonctionnel que d'être opérationnel. Opérationnel, les opérations sont là, donc vous pouvez développer la vision, etc., mais comme la vision peut être jugée sur 10 ans... Ce n'est pas du tout les mêmes qualités requises.

20. Ressources humaines : succession ;

Là c'est vraiment la grande prérogative du PDG qui est loin de le faire seul, parce que, encore une fois, je vous ai parlé de cooptation, mais les choses sont beaucoup plus subtiles, mais c'est vraiment la grande tâche du PDG et de la direction générale, du noyau rapproché, de faire émerger des candidats potentiels et de les mettre en situation. C'est d'ailleurs un des rôles du comité exécutif.

Comment est-ce que ça se passe ? Y a-t-il quand même une certaine formalisation, est-ce qu'à un moment donné on s'est dit... Est-ce que, déjà, il y a une tradition chez Constructex, de faire qui est qu'à un certain moment, on va renouveler un certain nombre de membres du comité exécutif, on va faire rentrer un certain nombre de jeunes justement pour les...

Tout à fait. Ca, c'est totalement clair : c'est un peu le rôle du comité exécutif d'être un peu le terrain d'entraînement des futurs dirigeants. Ca, ça a été une préoccupation très claire du PDG précédent comme du PDG actuel ...

Cet aspect de succession est quelque chose d'absolument crucial. Etre certain, pouvoir tester les gens, leur système de valeurs personnel, professionnel, leur façon de réagir, etc.

21. Ressources humaines : dimension historique ;

22. Ressources humaines : autres ;

Moi, je suis très frappé que, par rapport à cette internationalisation, les groupes français sont très largement en retard. Je considère personnellement que Constructex n'est pas très bon en la matière. Mais quand je vois des grands groupes internationaux, le nombre d'internationaux qu'ils ont vraiment dans leur état major, c'est vrai que je suis un petit peu...

Quand on se compare, mais ça n'a pas d'intérêt pour nous de se comparer aux français, parce que la compétition n'est pas là, on n'est pas mal.

23. Valeurs : nature ;

24. Valeurs : dimension historique ;

Ecoutez, là je peux vous renvoyer aux principes d'action, parce qu'entre principes d'action... Et c'est une partie importante de la vision : c'est la façon dont les gens se comportent, se régulent. Donc, ça, la première formalisation, parce que, comme je vous l'ai montré, il y avait la continuité, c'était très implicite, la 1^{ère} formalisation, c'est le PDG précédent qui à la fin des années 70, après le choc pétrolier, après un environnement économique, il a essayé de formaliser mais c'était un document d'une vingtaine de pages, élaboré avec 1 000, 2 000 collaborateurs par un processus top down, bien évidemment, mais largement discuté. Il devait y avoir 15 – 20 000 collaborateurs à l'époque, donc c'était quand même important et ont été élaborés ces principes d'action. ils sont revus périodiquement, toujours par un processus top down, mais qui est débattu. Ce n'est pas les codes de bonne conduite pris rapidement parce qu'on veut se faire remarquer dans la presse comme on le voit de temps en temps.

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

Ecoutez, on avait... Ca va maintenant évoluer avec la nouvelle organisation par branche. Nous avons les différents comités opérationnels, d'une quarantaine de membres, qui étaient véritablement la caisse de résonance et de mission. C'étaient eux qui allaient vers les opérationnels, ce message. Vous voyez, la nouvelle organisation pour le groupe : vous avez le booklet en français, en anglais, et qui explique, ça a été présenté au comité opérationnel, et

c'est à charge pour eux de porter ce genre de choses. C'est par là que ça se passe, indépendamment des road shows que les membres de la direction générale font. Demain, ce sera la nouvelle organisation par branche et un comité senior management de 100 – 120 cadres sera la caisse de résonance de la mission.

Oui, je crois, si vous voulez, que là, je serais plus à l'aise si vous me demandiez si la stratégie est partagée. Parce que, si vous voulez, la stratégie c'est plus concret, c'est l'aspect international, c'est l'aspect... Et ce que l'on met, d'ailleurs, doublé, en disant, par exemple, pour la branche C, si on met tous les métiers globaux internationalement, là, c'est décliné, ça fait partie des stratégies.

Je pense que peut être, si les – bon, mais ce sera d'ailleurs à vous de le dire après coup – je pense que les gens, si on leur parlait culture, principe d'action, oui, ils sauraient. Je ne sais pas s'ils seraient totalement à l'aise, s'ils sortiraient le petit livre rouge, si vous voulez. La traduction, le pourquoi des stratégie et leur pourquoi, là, je crois qu'ils devraient être largement à l'aise. Par contre, la vision, elle descend : c'est-à-dire que les gens savent maintenant qu'il faut être international, ça fait partie de la vision.

Mais, en fait, dans l'entreprise, ce qu'ils rattachent à l'international, c'est à cha que fois des choses de plus en plus petites, concrètes.

De plus en plus concrètes. Si vous voulez, il y a un moment où les gens, c'étaient les 3 I, aux alentours de 85 : un groupe Industriel, Indépendant, International. Maintenant, si vous interrogez finement, est-ce que les gens voient la différence entre : qu'est-ce que c'est qu'international, politique locale, politique globale.

Moi, je considère, si vous voulez, que la culture c'est radicalement différent. Mais, pour les gens, ils considèrent que c'est de la sémantique, et je ne peux pas leur en vouloir. Ce qui est important, c'est que suffisamment d'individus puissent porter cette...

Mode d'animation, ça peut être la formation, ça peut être une reconnaissance de l'organisation des compétences à introduire.

26. Vision : nature ;

Il y a un travail sémantique à faire, parce que quand vous parlez de vision, moi, c'est le leader des matériaux de construction, donc qu'est-ce qui faut faire pour y arriver, c'est un travail sur le marché et les produits, on a une culture d'ingénieurs et il faudra que l'on arrive à faire évoluer une culture de production vers une culture beaucoup plus produits et clients.

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

Là, c'est décliné par branche, par des stratégies.

Pour vous, la hiérarchie, vision qui inclut les principes d'action qui sont ensuite déclinés en stratégie ?

Je pense que la stratégie est fondamentale : c'est la mise en application de ces principes d'action. Et on peut dire ensuite que l'organisation répond à la stratégie.

L'entreprise est faite pour la durée, on ne souhaite pas prendre des mercenaires, etc. mais la traduction de cette durée aujourd'hui peut être différente de celle qui était hier. De

même, la vision, il y a une part, on ne peut pas l'empêcher, qui est relativement contingente. Dans les années 1970, c'était la diversification, dans les années 1990, c'est la concentration.

Donc, une vision, c'est, à mon avis, un sens d'évolution de la société et de l'entreprise, au sens d'évolution du monde, qui respecte des valeurs, j'allais dire, fondamentales de la société, de l'entreprise. Mais ces valeurs là sont, je dirais, suffisamment universelles pour pouvoir être traduites et retraduites. Mais je reste un peu prudent sur ce thème personnellement de vision, dans l'emploi qui en est fait, parce que je suis prudent sur la vision messianique de l'entreprise. L'entreprise est faite pour produire des biens et services, ce n'est pas la nouvelle église, si vous voulez.

Bien sûr oui, mais c'est la tentation de certaines firmes aux Etats Unis et autour. Les américains d'ailleurs en sont conscients. Oui, mais c'est un pays... Si je dis que c'est un pays d'excès, c'est un peu injuste, mais c'est un pays qui a cette dimension.

Non, parce qu'il y a tout un vocabulaire déployé à l'envie par des consultants et journalistes qui viennent effectivement pour certains, du milieu du business, mais qui, dans le milieu du business ont une fonctionnalité très claire et qui permettent un certain alignement des actions : une vision, une mission, une stratégie, une organisation, des objectifs. Mais, comme c'est un vocabulaire non maîtrisé, à l'envie on met des objectifs, un peu de vision, ensuite on met un peu de principes d'action, à un moment ou à un autre, parce qu'il en faut quand même, et on fait une salade russe que l'on sert aux gens.

Pour une entreprise, pour vivre dans la durée, il faut qu'elle franchisse le cap de l'année qui vient. Donc, il n'y a pas d'importance pour un opérationnel... Le plus important, c'est de réaliser ses objectifs annuels. Si on ne fait pas ses objectifs annuels, je ne vois pas pourquoi on aurait le droit de parler d'objectifs à long terme. Donc, c'est en fonction de votre position dans l'entreprise, vous avez des poids différents entre les préoccupations court terme, long terme. Si vous vous adressez au dirigeant de l'entreprise et d'un groupe comme Constructex, sa préoccupation principale n'est pas la réalisation du budget annuel. Il met en place le dispositif, l'environnement, qui lui permettra, dans la durée, de poursuivre son action.

Je pense que vous vous trompez quant aux différents niveaux d'opérationnalité. J'ai été aux Etats Unis, j'ai été à Stanford où j'ai suivi pas mal de séminaire voir des choses plus intensives sur plusieurs semaines sur le changement et les organisations... comme je vous l'ai dit, ils déclinent de plusieurs façons la vision, mais encore une fois, au début, pour un européen, c'est naïf, et c'est toujours une vision instrumentale et largement behavioriste. Et comme il y a toujours une fascination du modèle américain, ça revient en Europe, et on ne traduit pas ça avec la rigueur nécessaire.

Quand on parle de vision, si vous voulez, c'est comme quand on parle de principe d'action. Le principe d'action, les chartes d'entreprise : est-ce un code de bonne conduite juridique qu'on puisse montrer à chaque avocat qu'on est blanc ? Est-ce que ça fait partie du pilotage, de la vision ? Est-ce que c'est lorsqu'on ne sait pas prendre des décisions, on se réfère à ça comme un peu une boussole à long terme ? Vous pouvez avoir 10 personnes dans l'entreprise qui vous donnent la même réponse avec la vision, mais je ne serai pas plus convaincu que l'entreprise a une vision.

Parce que, évidemment, dans certaines entreprises, la vision n'est pratiquement qu'un discours à usage externe, avec cet aspect juridique, etc., alors que dans d'autres, on voit que c'est véritablement quelque chose qui est au centre du modèle de gestion et que tout est articulé autour de cette vision là.

Dans une vision strictement commune par rapport au leadership, par rapport l'aspect innovant par rapport l'aspect international, et à l'aspect client. On les laisse ensuite développer leur propre stratégie.

28. Vision : dimension historique ;

29. Vision : élaboration ;

30. Vision : pourquoi ;

Je crois que là c'est relativement simple. L'environnement est extrêmement mobile, extrêmement changeant, donc il faut que les gens puissent comprendre, puissent avoir une boussole qui dépasse la planification à 5 ans. Planification à 5 ans, que l'on fait d'ailleurs beaucoup plus modestement.

Donc, il faut qu'ils comprennent les grands enjeux du groupe, qu'ils comprennent, dans un univers mouvant, pour ne pas être pris à contre-pied. Et si je vous ai dit, par exemple, qu'on a arrêté d'être trop précis en portefeuille, c'est qu'on avait fixé, dans les années 1980, voir même début des années 1990, on avait dit : « la biotechnologie, 25 % » On en est désinvesti. Donc, c'est compte tenu de l'environnement changeant.

Si les grandes tendances : dès 83 : le PDG précédent a fait une année sabbatique, pour aller en Asie. Et depuis, c'est un leitmotiv depuis 84, il faut qu'on soit en Asie. En 84, ça faisait partie de la vision, mais si au bout de 5 – 10 ans, il ne se passe rien, ça fait marrer tout le monde. Alors il a commencé à se passer des choses, mais c'est quand même cette année avec la crise – j'exagère, parce qu'on avait fait 3 – 4 acquisitions, et puis on avait fait quand même des choses – mais c'est quand même grâce à la crise asiatique que la fenêtre s'est ouverte. Donc, cette vision, c'est quelque chose de nécessaire dans un environnement agité, pour participer à la cohésion du groupe, pour que les collaborateurs comprennent. En vivant au jour le jour, pour qu'ils puissent se dire qu'est-ce qui se passe. C'est pour avoir un référentiel à plus long terme.

Un problème peut être, c'est qu'on n'a pas assez anticipé le marché. Ce n'est pas à l'instant t que ça se joue. Par exemple, j'essaie de développer, pour revenir à quelque chose de concret, concret ressources humaines, de développer l'employabilité des gens. Si aujourd'hui leur boulot est très bon et ils sont très performants, mais si demain leur boulot évolue, il faut préparer ça, il ne faut pas... Et ça, c'est tout à fait essentiel, parce que le job qu'ils font dans la hiérarchie, c'est un travail d'anticipation, qui me semble... Et cette anticipation.

La vision doit mettre les gens en condition d'anticipation. Ce qui n'était pas, lors des 30 glorieuses, lorsque la croissance était continue... Je suis d'ailleurs extraordinairement surpris de comment les gens oublient les coups durs. Aux Etats Unis, maintenant c'est la 5^{ème} année de haut de cycle, l'ambiance euphorique américaine, qui est au demeurant sympathique, c'est assez formidable, mais, pour eux, un retournement de conjoncture ça ne peut plus exister et moi même j'expérimente dans ce pays, ici. Lorsque l'entreprise réussit, on est des dieux,

lorsqu'elle est échouée, on est des nuls. Tout ceci, compte tenu de l'environnement changeant, cette vision c'est un peu la quille du bateau pour assurer une continuité dans le temps et pour éviter ces up and down.

Oui, mais, c'est, là on rentre dans des débats qui sont fort intéressants et certainement pas faux. Quand vous avez rempli un contrat à vie avec vos salariés, vous n'avez pas besoin de vision. Là, je schématise. A partir du moment où, c'est très flagrant, par exemple, parce qu'on est fortement implantés en Angleterre : l'ère thatcherienne, qui était sans doute, enfin, probablement, justifiée, mais là je ne rentre pas dans un débat qui... mais a considérablement changé la relation entre le salarié et son entreprise. Donc, à partir du moment où cette relation a été profondément modifiée, pour assurer la cohésion, il faut d'autres outils.

La vision participe, comme je vous l'ai dit, à cette incertitude de l'environnement général. Il y a un mimétisme absolu, un manque de créativité, où les gens se copient de façon éhontée, au niveau des principes de management et autres... Mais c'est pour retrouver une assise, réduire l'insécurité des gens à l'intérieur de l'entreprise.

Alors, il y a quelque chose qui est tombé en désuétude, parce que ça doit faire ringard, mais qui est finalement autour de tout cela, c'est le projet d'entreprise. Et le projet d'entreprise était mieux, parce que ça faisait un peu planification et tout, en environnement plus stable. Comme l'environnement est instable, on emploie des termes plus flexibles, non, pas flexibles : l'exigence est de dépasser le terrain. On n'est pas sur le même terrain entre le projet d'entreprise et la mission. Vous voyez ce que je veux dire.

Je pense, et vous me direz si j'ai raison, que le projet d'entreprise on mettait beaucoup plus l'accent sur la cohérence culturelle à un moment donné, tandis que dans la vision, il y a cette dimension dynamique et en même temps stratégique, car tournée vers l'avenir.

Vous avez raison, mais c'était parce que les projets d'entreprise, justement, ont été un peu trop planifiés, enfin, on était dans une entreprise : regardez les évolutions des outils de management : vous prenez General Electric des années 1980 à maintenant, comment ces outils ont évolué.

D'une certaine façon, la révolution date de la création de valeur, parce que je crois que c'est une vraie révolution : mais pas dans les débats idéologiques, nécessairement actionnaires – shareholders, stakeholders et tout ça, mais ça peut être utilisé comme un outil pour atténuer le poids contractuel du budget. Ce que je veux dire, c'est que le budget a un petit côté formel, contractuel, annuel et tout. On pourrait très bien dire qu'on donne un objectif de création de valeur et vous vous débrouillez et les rémunérations sont faites sur une base annuelle et pluriannuelle de création de valeur. C'est à mon avis une révolution assez copernicienne, comme l'introduction du budget avait pu l'avoir.

En même temps, ça va engendrer des bouleversements de l'organisation et du fonctionnement, parce que ce n'est pas évident, concrètement...

Non, mais le pilotage pourra effectivement radicalement différent de ce qu'il est aujourd'hui. Cela ne veut pas dire que la culture ne se l'appropriera pas dans ses propres termes. Elle évoluera.

Dictionnaire des thèmes, entretien avec J.D.L., Directeur Activité C - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

2. Culture : dimension historique ;

C'est peut être moins personnalisé que chez Caoutex, et pour cause, le PDG incarnait beaucoup de choses. C'est moins personnalisé, mais on continue quand même au niveau de l'entreprise à se référer à des modes de fonctionnements du passé. L'attachement à l'outil, etc. des relations qui paraissent un peu surannées dans certains cas, mais qui font quand même une force au niveau de l'entreprise, mais c'est aussi une faiblesse, parce que ces références à un certain passé, à un certain fonctionnement sont des freins au changement redoutable. Donc la difficulté est d'introduire des évolutions, des changements sans pour autant casser cette fidélité, ce respect de l'outil qui est un point très fort. Ca, c'est un des défis majeurs auxquels je suis confronté ici en France. Parce qu'en plus la France, le produit C, c'est l'origine du groupe. Donc il y a un peu cette notion de fille aînée de l'église. Ici c'est une gestion plus difficile.

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

Ce que je cherche à faire, par pas mal de communication et de pédagogie, de faire prendre conscience de la réalité du monde qui nous entoure : qu'on n'est pas dans un îlot protégé, que Constructex n'est pas seul au monde. Ca paraît un peu idiot mais ce n'est pas si simple que ça. La prise en compte du marché, dans une culture qui était très orientée production, passait au deuxième plan. Donc pour moi cette ouverture, cette prise en compte du marché c'est le premier levier. Et ensuite, c'est l'évolution qui se fait plus par des projets pour atteindre des objectifs concrets. C'est plus changer l'habitude par des opérations concrètes que par des grands discours. Les discours ce sont plus la sensibilisation, et puis ensuite on se concentre sur des projets. Et la démarche projet qui est une démarche en rupture par rapport au fonctionnement hiérarchique traditionnel, est une démarche riche, qui amène des gens qui ne travaillaient pas ensemble à travailler ensemble, qui fait déjà à l'intérieur de l'entreprise, une ouverture. C'est un levier, mais cette gestion du changement dans une entreprise qui marche bien, dont il ne faut pas casser les ressorts, mais où pour autant il faut essayer de donner une inflexion forte pour injecter de la réactivité, c'est un gros défis.

4. Culture : autres ;

5. Dirigeant : rôle ;

Il n'y a pas de rupture majeure. Mais il y a une marque très forte du PDG actuel le PDG actuel et de la direction générale. Il y a un peu un travail collégial qui est fait. La marque

duPDG actuel dans l'évolution de la stratégie du groupe est très forte, en particulier, on a au cours de ces dernières années, complètement confirmé et assumé cette stratégie de développement dans les pays émergents qui était plus un point d'interrogation il y a une certaine époque. Ce n'est pas une rupture, on est dans une certaine continuité, mais enfin, c'est une sacrée inflexion. Ce n'est pas uniquement une stratégie de continuité. Mais c'est une sacrée inflexion. Donc là il y a une vraie marque du président.

Et sur la façon de gérer ou la culture ?

Au niveau de la culture je dirais qu'il y a plus de continuité. Alors quand on dit ça c'est qu'on ne se rend pas compte finalement soit même, parce qu'on vit au jour le jour, que la culture évolue et que compte tenu d'une certaine mondialisation de nos marchés, le Constructex d'aujourd'hui est quand même différent du Constructex d'il y a 20 ans. Ceci dit, autant je vois une inflexion forte dans la partie stratégie, autant dans la culture je vois plus une continuité.

Oui, on l'encourage, mais je dirais pas suffisamment. Cette culture produit, cette culture innovation est quelque chose qui est émergent ici. Il n'y a pas de passé. J'ai travaillé dans une autre société du groupe, où là, c'était quelque chose de plus riche, parce que le produit s'y prêtait. Le produit C, la construction... Comme je le disais, il y a des pistes, on est en train de les encourager, mais plus que de l'innovation que ressort comme cela, c'est à la limite des projets plus structurés à partir d'une analyse marketing. Donc on est plus dans une démarche projet que dans une démarche émergent de créativité.

C'est relativement collégial au niveau de l'élaboration, la formalisation de l'orientation, la décision est prise au niveau d'un petit groupe de personnes qui sont du comité exécutif du groupe, avec le PDG actuel qui a un poids majeur là dedans.

6. Dynamisme : innovation ;

Non. Pas de manière formalisée. On a donné une visibilité aux projets par l'intermédiaire de la revue d'entreprise etc. On n'est pas allé jusqu' à faire des prix, des remises de prix pour le meilleur projet, pour le projet qui allait le plus vite etc. Non. Dans notre culture on est passé par une communication interne beaucoup plus forte, une communication interne plus forte, la prise en compte dans les bonus individuels des cadres de leur contribution à cette démarche de vision 2000, donc là il y a un aspect jugement qui peut être soit objectif soit subjectif sur une démarche de changement. Donc ça c'est pris en compte mais uniquement dans l'entretien annuel, on n'est pas sur un rythme plus fréquent.

7. Dynamisme : coopération ;

8. Entreprise : cadre général ;

Donc je vais parler de l'activité C de Constructex en France, dont je suis responsable. Nous avons une position de leader sur le marché français avec un niveau de rentabilité qui est considéré comme bon par le groupe et suivant tous nos ratios financiers. Le marché français du produit C est un marché qui n'est pas porteur. C'est un marché qui compte tenu de la

démographie et d'équipement français est un peu structurellement déclinant, donc les principaux objectifs que nous avons, je les citerai de deux manières.

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

Moi je crois que c'est vrai. Il y a cohérence par la vision générale et les orientations stratégiques mais il y a un niveau de délégation assez fort, et face à des objectifs définis par le groupe à un niveau macro, on a une assez grande liberté pour pouvoir orienter d'une manière assez forte, mais ça reste cadré par les orientations stratégiques. Par exemple si demain matin dans ma vision je disais : « Pour Constructex C., ce qui serait vraiment bien ce serait de développer une offre en produit B en complément de mon offre produit C, encore que le on le fasse déjà. Je n'ai pas du tout la liberté de commencer à faire dans un certain endroit, une offre produit B. Je n'ai pas cette liberté. Je suis cadré par des orientations stratégiques. Notre métier est de développer des substituts proches au produit C sur le marché français, donc dans ce cadre là j'ai une liberté. Si à un moment je pense qu'il serait astucieux d'intégrer la distribution, ça, ça passe complètement par une validation par le groupe. Donc il y a une espèce d'équilibre entre une forte délégation à l'intérieur d'une orientation d'un métier bien défini et une forte implication du groupe pour des décisions de développement stratégiques qui ne sont pas dans le cadre de ce qui existe. Il n'y a pas forcément impossibilité, mais je n'ai pas la délégation pour le faire.

C'est une liberté sur les moyens pour atteindre des objectifs dans le cadre d'une stratégie. La stratégie est cadrée. Mais par exemple dans la stratégie des substituts proches, il y a sur le marché français une stratégie « substitut A » ; « substitut B », des stratégies comme ça, là dessus c'est à nous de le prendre totalement en compte, parce que je reste dans mon cadre d'orientation stratégique.

11. *Management : problèmes & difficultés ;*

On retrouve toujours une grande capacité qu'à l'entreprise de progresser dans la maîtrise des coûts. On est dans un métier un peu traditionnel de maîtrise des coûts, de réduction des coûts surtout industriels, mais avec une plus grande difficulté à remettre en cause le fonctionnement de toute la partie administration, siège social etc. C'est une remise en cause plus fondamentale des modes de fonctionnement. Et on a bien progressé dans la prise en compte du client et dans toute la démarche client, interface commercial / industriel, on a bien progressé. Les objectifs concernant le long terme et l'industriel, c'est notre métier et c'est probablement là qu'on a la vision la plus précise. La difficulté dans les modes de fonctionnement c'est de changer un peu les modes de fonctionnement, de mettre plus de transversalité, un peu plus de travail en équipe et un peu plus de fonctionnement par projet qui viennent en travers d'un fonctionnement hiérarchique traditionnel. On n'a pas fait aujourd'hui le choix de structurer tout uniquement par projet. Notre métier est suffisamment linéaire en terme de processus pour conserver un fonctionnement hiérarchique traditionnel. Mais l'idée est de croiser les deux par des projets transversaux. Ça marche bien quand on identifie des

projets importants, parce qu'on y met la méthodologie. Mais ce n'est pas encore du tout rentré dans les mœurs pour émerger spontanément.

12. Objectifs & Stratégies : nature ;

Le premier est de conforter cette position de leader dans un marché non porteur, ce qui passe par toute une série d'actions dans les domaines de la qualité, du service au client, de la réduction des coûts - nous sommes dans une industrie lourde, donc on a toute une série d'objectifs de réduction de coûts, donc nous sommes là dans un aspect un peu traditionnel de notre métier - Mais cela passe également et là ça touche un peu les aspects de vision, par la protection du marché français, par nos efforts de compétitivité et de positionnement produits, contre les matériaux concurrents qui sont en train de grignoter nos parts de marchés et également contre les importations. Donc on a clairement identifié une série de menaces.

Donc je dirais qu'à court terme on est sur des actions classique d'industrie lourde : réduction de coûts, qualité etc., à moyen terme, c'est d'anticiper sur ces menaces qui peuvent venir de l'extérieur ou des marchés concurrents pour pouvoir anticiper sur les réponses.

Alors, ça je dirais c'est la partie un peu défensive. Il y a une partie plus offensive qui est plus orientée vers le moyen terme, qui est de celui de trouver des voies de développement pas forcément pour le produit C traditionnel, mais pour une ambition que nous avons de développer des substituts proches, c'est-à-dire d'aller plus loin que la fabrication de produit C traditionnels avec la conviction que nous pouvons découvrir ou développer des marchés pour des applications nouvelles de substituts proches. C'est une démarche plus de développement qui ne portera pas sur la majorité de notre business, puisque la nature structurelle de notre métier fait que le gros de notre métier c'est l'activité traditionnelle défensive. Mais il nous faut aussi trouver, ne serait ce que pour une motivation dans les équipe, des aspects « développement » qui vont être essentiellement des solutions concurrentes d'autres matériaux. Donc il y a un peu ces deux approches que nous avons pour Constructex Produit C.

L'approche générale du groupe qui a une ambition de développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction. Le produit C est traditionnellement à l'origine du groupe qui s'exprime de manière différente sur les marchés murs et ceux qui sont en développement. Sachant que l'aspect le plus agressif est dans les marchés qui ont le plus grand potentiel de développement.

Moi je m'inscris complètement dans cette stratégie de préservation des marchés murs. Ce que j'ai peut être apporté en plus c'est de dire que même dans ces marchés murs il y a un potentiel de développement qui quantitativement est peut être faible, mais qui psychologiquement est important et peut être économiquement intéressant, potentiel de développement par des produits plus complexes et plus élaborés, qu'il ne faut pas sous-estimer. Donc c'est un peu la dimension qui est prise en compte, mais on est en plein dans la stratégie de Constructex sur le produit C

Donc on est passé d'une vision à quatre objectifs opérationnels et de deux objectifs qui sont plus sur le fonctionnement et les comportements. Donc ce sont ces objectifs opérationnels qui ont ensuite été déclinés au niveau de chaque unité pour voir quelle était la contribution de chacune à ces objectifs. Donc ces objectifs ont été formalisés, quantifiés. On retrouve les aspects on va dire « commercial, démarché clients » : de l'amélioration des services jusqu'au développement d'applications nouvelles, l'objectif classique d'optimisation de nos coûts et de l'outil et de la logistique ; un objectif sur le siège et les services supports,

objectif sur lequel on doit encore probablement progresser et un objectif de plus long terme sur l'adaptation de l'outil industriel. Et là on est dans la vision de long terme à dix ans sur l'évolution du dispositif industriel en fonction des nouvelles normes environnementales et des aspects concurrentiels. Les deux conditions portant sur le fonctionnement de l'entreprise, l'accroissement de sa vitesse de réaction et l'ouverture vers l'extérieur et puis l'évolution de nos organisations en gestion des ressources humaines. Une structure comme la notre, industrie lourde reste sur un mode de fonctionnement assez figé et il est difficile d'introduire des changements. Donc, on a fait ça, et ça a été décliné par les établissements par une série de démarches projets qui ont été considérés comme des projets importants et transversaux avec l'objectif de décloisonner pour essayer de redynamiser l'entreprise. Le décloisonnement était un enjeu très important pour améliorer la vitesse de réaction et pour en plus impliquer plus de monde dans le fonctionnement de l'entreprise et l'émergence des idées. Donc il y a eu ce processus de déclinaison d'une vision en objectifs et de déclinaison de ces objectifs à trois ans en quelque chose qui s'inscrit plus dans le rythme budgétaire. On retrouvait des objectifs annuels qui se retrouvaient dans le budget mais partant d'une déclinaison d'objectifs à trois ans. Avec un suivi mensuel des indicateurs. Et on a tous les mois un suivi qui essaie de suivre cela. C'est difficile de demander aux indicateurs de tout traduire, mais ça montre qu'on a un suivi avec des objectifs à trois ans.

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

Fin 1996, quand je suis arrivé dans cette société. Moi j'étais déjà dans le groupe, je venais du Brésil, fin 1996 on était un peu confronté, mon prédécesseur était confronté à la même problématique qui était de faire prendre conscience à l'entreprise que ces menaces étaient réelles, que soit la concurrence des importations ou celle des autres matériaux.

Il faut voir qu'on sort d'une longue période d'après guerre dans laquelle le marché de la construction était très porteur. Donc on s'est trouvé dans une situation favorable pendant trente ans, pendant lesquelles finalement c'était le producteur qui fixait les règles et le rythme de la reconstruction de la France. Après le choc pétrolier, la situation s'est inversée. On a réussi à faire les restructurations industrielles qui ont permis de maintenir la rentabilité de l'entreprise alors que le marché a chuté fortement. Donc ça c'est une opération qui a été excessivement bien gérée par tous mes prédécesseurs. Mais cette opération a donné une sorte de sentiment d'invulnérabilité aux équipes, au personnel, en disant « Même en période de crise on est capable de faire ça. Alors pourquoi dites-vous qu'il y a des menaces ? Puisque ces menaces sont toujours lointaines et que dans la pratique on continue bon an mal an à garder

notre rythme. » Donc il y avait un problème de crédibilité ou de volonté de ne pas voir la réalité.

17. Profit financier de court terme ;

Il est clair que la prise en compte de plus en plus forte de l'actionnaire a probablement augmenté la pression sur les résultats de court terme. Ca ne fait pas un changement majeur pour nous en France parce qu'on reste quand même moins court terme qu'aux Etats Unis. On avait un reporting mensuel, celui ci n'a pas changé, et autrement on a un exercice budgétaire qui est assez fort et assez structuré, et dans le cadre de cet exercice et des mises à jour du budget que nous faisons deux à trois fois par ans, ce rythme là n'a pas changé. La prise en compte de l'actionnaire a peut être rendu la holding plus réactive sur nos prévisions pour nous challenger. Par contre ça n'a pas changé le rythme du reporting.

Alors il est clair qu'avec l'EVA ou le management par la valeur, on va se retrouver là avec une vision encore plus financière, ce qui devrait changer certains modes de fonctionnement. Mais là c'est un peu tôt pour dire comment cela va se traduire. On est en train de le mettre en place.

Et vous diriez que cette attention portée aux résultats de court terme, c'est plutôt quoi ? Une contrainte ? Un objectif ?

Ce n'est pas une contrainte. Je le vois plus comme un objectif. On sent bien qu'au-delà de l'amélioration du budget il y a pendant le courant de l'année un contact avec la holding... Je ne vois pas une contrainte particulière. On sent une plus grande sensibilité à nos évolutions que ce qu'il y avait il y a cinq ans, une plus grande réactivité face aux évolutions. Mais cela ne se traduit pas par un changement, pour nous. C'est plutôt le dialogue qui est plus riche et plus réactif.

On a 40% ou presque du portefeuille qui est détenu par des fonds de pension non français. Et ça, cette prise en compte de l'actionnaire, commence à se diffuser dans l'entreprise, cette prise en compte des exigences financières d'une certaine régularité. On ne peut pas simplement dire : « On a une stratégie financière de long terme. Aujourd'hui on a deux trois années difficiles et demain ça va être bon. » Aujourd'hui ce discours est intenable.

18. Ressources humaines : développement du management ;

Oui, on en embauche qu'on développe constamment. Et chez nous ici en France on en embauche pour nos propres besoins, mais on en embauche en plus pour former des jeunes pour le groupe. On a un contrat avec les ressources humaines groupe qui dit que cette année il faudrait qu'on embauche une dizaine de jeunes avec soit un profil technique soit plus profil stratégie management, et qu'on garde quelques années avec l'idée de les envoyer ensuite dans d'autres unités.

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

Je dirais moins qu'il y a 20 ans. Le groupe a beaucoup évolué, il s'est agrandi. Le parcours classique de l'ingénieur qui arrivait, qui était directeur d'usine et qui ensuite d'exploitation et qui ensuite évoluait de manière assez linéaire... Aujourd'hui quand on

regarde le profil des gens qui sont au comité opérationnel du groupe, les 40 ou cinquante, c'est une population beaucoup moins monolithique. On retrouve des gens avec cette formation, ce parcours un peu classique et passant par la voie technique. Mais on retrouve également des financiers, des commerciaux. A partir du moment où on est sorti du produit C. Le produit C reste un peu traditionnel, bien que cela change aussi dans les profils, quand je regarde mes collègues. Moi je suis passé par une filière technique, un peu classique, mais je ne suis pas passé par l'usine, j'ai fait pas mal d'ingénierie, chef de projet, pour ensuite passé du côté produit plus marketing. Quand on fait un peu le point on se rend compte que l'entrée de Constructex dans les matériaux de spécialités, le produit B etc. où il y a une composante marketing plus forte, cela a fortement enrichi le profil. Et aujourd'hui on se retrouve avec des gens qui ont suivi plusieurs filières. Moi je suis rentré dans le groupe en 1975, et la vision que j'en ai est que dans les quinze dernières années, il y a une évolution assez forte. En 1980, je ne vous aurais pas fait la même réflexion parce qu'on était encore très fortement centré sur le produit C avec donc une prédominance de la filière industrielle. Aujourd'hui c'est beaucoup plus équilibré.

Il reste encore un noyau important parce qu'il y a toujours une politique de développement des ressources humaines chez Constructex, et on a toujours eu une politique de recrutement agressive, ce qui fait qu'on a une capacité à générer des ressources internes et à développer des ressources internes, c'est un des grands principes du groupe. Il faut voir qu'avec les développements récents on a complété ces ressources internes par des entrées, des embauches externes, et ça c'est également un phénomène qui s'est développé ces 10 ou 15 dernières années. On avait tendance à faire rentrer des jeunes et à les développer progressivement et là on a fait rentrer des personnes expérimentées qui ont tout de suite pris des responsabilités. Il reste quand même un noyau important d'hommes Constructex qui ont un passé et une évolution de carrière chez Constructex. Cela pas uniquement dans une certaine filière, on a aussi la capacité à faire changer de métier. J'ai fait plusieurs métiers dans le groupe. Donc j'ai eu l'occasion de travailler dans 3 des branches de Constructex. Ca, ça reste une des politiques de Constructex : développer des carrières en complétant comme cela les compétences.

20. Ressources humaines : succession ;

C'était quelque chose qui s'est fait de manière préparée. On a vu clairement dans le développement des postes qu'a assuré le PDG actuel, on a rapidement vu que c'était probablement un successeur naturel. Il s'est retrouvé à la direction générale du groupe dans des situations qui le mettait en position de successeur désigné. Ce n'a pas du tout été un parachutage. On est un peu traditionnellement chez Constructex, partisans des cadres dirigeants qui se forment sur une longue période à l'intérieur du groupe. Alors c'est vrai qu'aujourd'hui, avec les développements récents, certains sont tout de suite arrivés à des niveaux très élevés. Mais la culture au moins jusqu' à présent était d'avoir un développement du dirigeant à l'intérieur du groupe. Il n'y a pas beaucoup d'exemple où l'on voit un dirigeant parachuté. Il y en a peu.

Les embauches de gens à haut niveau, c'est pour faire face à la croissance du groupe. La notion de comité exécutif, même si ça change avec l'organisation par branche, la notion de comité exécutif ou de comité par branche, va faire qu'on va retrouver toujours ce fonctionnement. C'est à dire qu'au niveau d'une branche ou du groupe on va avoir des gens qui peuvent venir de l'extérieur mais qui commencent à constituer un fonctionnement en

réseau et de la pourront émerger les futurs dirigeants. Je ne pense pas que ça changera fondamentalement. Simplement je pense que c'est en train d'être démultiplié par la structuration par branche.

21. Ressources humaines : dimension historique ;

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

La culture Constructex, il y a plusieurs mots qui viennent. Tout d'abord il y a une forte culture industrielle, que je ressens moi très fortement. On n'est pas une holding financière avec une gestion de portefeuille, etc. On est clairement dans une stratégie industrielle, c'est-à-dire que ça se traduit dans les choix, dans le mode de fonctionnement d'une certaine vision de long terme. On est industriel, on est là pour travailler dans le long terme et ça se sent très fortement dans la culture.

Le deuxième élément est qu'on a clairement eu une internationalisation forte ces derniers temps, qui est également une dimension. Elle n'était peut-être pas aussi vraie il y a 20 ans, mais elle est aujourd'hui indiscutable. Alors c'est vrai que j'y suis d'autant plus sensible que j'ai fait pas mal de ma carrière à l'international.

Et un troisième point. C'est l'homme. Alors sur Constructex et les ressources humaines, on dit beaucoup de choses, mais ce qu'on ressent de l'intérieur, même si ça peut paraître un poncif - j'ai travaillé dans une autre société, même si je n'ai pas beaucoup d'expérience en dehors de Constructex - on ressent quand même la dimension humaine. Elle est prise en compte. Il y a au niveau des Ressources Humaines, un respect de la personne, que je trouve important quand on travaille dans un grand groupe et qui est peut-être plus marqué que dans pas mal de groupes. Ce qui n'empêche qu'aujourd'hui les contraintes sont fortes, et qu'on se retrouve dans certains cas à devoir prendre des décisions difficiles de restructuration, de licenciements, que dans certains cas on peut se retrouver accusés, en France et compte tenu du climat social, de ne pas respecter nos principes d'action, etc. La différence entre Constructex et un autre groupe, est peut-être qu'on prend en compte, lorsqu'on est amené à faire des restructurations, cette dimension humaine et qu'on cherche des solutions qui minimisent l'impact et qui dans tous les cas respectent la personne. Alors, ce n'est pas toujours facile à gérer. Mais le fait ne serait-ce que de se poser la question et d'essayer de trouver des solutions, c'est important. Moi c'est quelque chose que je valorise fortement.

... Alors, ce qui est en train de rentrer de façon plus forte que ce ne l'était autrefois, c'est la prise en compte de l'actionnaire. Je ne dis pas que c'est une rupture, mais c'est une évolution par rapport à ce qu'il y avait il y a 20 ans. Je ne dis pas ça pour la direction générale, mais pour les salariés de l'entreprise. On était sur une vision où on se reportait beaucoup au côté industriel et respect des hommes, l'aspect client, le marché, mais le côté des actionnaires n'était pas beaucoup pris en compte. C'était l'action tranquille de père de famille, notre actionariat était essentiellement français. Aujourd'hui ça a varié. On a 40% ou presque du portefeuille qui est détenu par des fonds de pension non français. Et ça, cette prise en compte

de l'actionnaire, commence à se diffuser dans l'entreprise, cette prise en compte des exigences financières d'une certaine régularité. On ne peut pas simplement dire : « On a une stratégie financière de long terme. Aujourd'hui on a deux trois années difficiles et demain ça va être bon. » Aujourd'hui ce discours est intenable.

24. Valeurs : dimension historique ;

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

Vision 2000, qui est plus un projet sur 3 ans, a fait l'objet d'une diffusion très élargie. Par exemple, la liste des objectifs a été envoyée très largement dans l'entreprise. Ensuite, j'ai fait une série de rencontres régionales pour lancer l'opération, début 97, pour bien l'expliquer, en impliquant les patrons régionaux. Et ça, ça a touché un tiers de l'effectif de Constructex C., donc 600 personnes environ. Et j'ai refait une espèce de point d'avancement à la fin de l'année dernière, en octobre novembre, avec un deuxième tiers.

Donc on a un système d'information soit directe par de telles réunions, les orientations stratégiques du groupe on les passe directement au comité opérationnel, qu'eux déclinent ensuite, avec des supports classiques, transparents etc. qu'on obtient du groupe.

Est-ce que ça passe aussi par l'intranet, par le journal d'entreprise, etc. ?

Par le journal d'entreprise peu, parce que sur les documents stratégiques on ne veut pas trop diffuser de documents stratégiques. Les journaux d'entreprises ils partent un peu partout. Par l'intranet oui. Il y a toute une série de support.

J'ai le sentiment qu'on a bien progressé. Il y a un point dans lequel on a bien progressé, c'est la prise en compte du client. Je ne dis pas qu'on est arrivé au bout de nos peines, mais la prise en compte du client dans une entreprise qui était traditionnellement une entreprise de production avec des objectifs qui était très, très « production », la prise en compte du client, des attentes du marché, de la nécessité de se différencier, le dialogue entre le marché, le marketing, le commercial et les industriels, là, on a bien progressé. Dans cette compréhension on a bien progressé.

Dans le mode de fonctionnement, la nécessité d'être plus innovant etc., on reste lourd et très traditionnel encore. Le côté réactivité de l'entreprise n'a pas encore évolué suffisamment.

Alors je pense que la compréhension... Oui. On a également très bien progressé dans la prise de conscience que représente les matériaux concurrents. On avait une vision très centrée sur : « Le marché du produit C est comme ça. Nous on y est fort, on a une bonne position. » Mais on ne regarde pas que finalement pour faire un pont on peut le faire en acier et pas avec nos produits. Et là, cette ouverture, elle est beaucoup passée. Elle avait été amorcée par mon prédécesseur, à force d'enfoncer le clou, d'envoyer des gens chez les clients, de voir l'extérieur, etc. Cette prise en compte est aujourd'hui beaucoup plus rentrée dans les tripes. Ce qui n'est pas encore, en terme d'ouverture, c'est finalement la menace des importations, qui reste faible en France alors qu'elle a été beaucoup plus destructrice en Espagne et en Italie, qu'on a su gérer et qu'on a su maîtriser par des actions commerciales fortes. Mais le fait d'avoir bien travaillé dans ce domaine a tendance à se retourner contre

nous parce qu'on a tendance à dire : « Il n'y a pas de problèmes ! Les excédents asiatiques ne vont jamais arriver en France, il n'y a aucune chance ! » Alors que les excédents asiatiques sont arrivés en Espagne. Là il y a encore un certain scepticisme.

Donc on voit bien, une structure qui évolue, une structure assez lourde, assez traditionnelle mais qui bouge avec une partie de la vision qui est prise en compte. Il y a un point sur lequel culturellement on ne peut pas encore communiquer, ce sont les évolutions à termes du marché, et en particulier qui peuvent se traduire par des restructurations. Ca, c'est un thème que tout le monde a en tête mais que personne ne veut trop aborder. C'est le problème un peu social français de l'emploi, là par contre on n'est pas encore, comme le disait un consultant, capables de s'asseoir avec les gens et de commencer à dire : « Bon. Ici on prévoit qu'on va être amené à fermer tel outil, comment peut-on faire pour anticiper, etc. ? » Ca on est obligé d'y réfléchir mais en circuit fermé. C'est assez confidentiel. La maturité n'est pas suffisante pour faire ça.

26. *Vision : nature ;*

Donc ce qu'on a été amené à faire à notre arrivé en 1996, ça a été de redéfinir une vision, à l'horizon de trois ans et de traduire cette vision qui était « d'être le leader du produit C et ses substituts proches sur le marché français en pérennisant sur le long terme », en une série

L'approche générale du groupe qui a une ambition de développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction.

27. *Vision / Stratégie : définition & lien ;*

La difficulté que j'ai, c'est de faire la différence entre la vision et le processus d'orientation stratégique. Il est clair que les orientations stratégiques sont revues tous les ans, même si elles ne changent pas tous les ans. Alors que la vision a une plus grande pérennité. Le processus le plus formalisé est celui d'orientation stratégique. Et celui-ci est un processus un peu par étapes, qui part des unités et qui ensuite est consolidé et formalisé par le comité exécutif, c'est-à-dire le PDG actuel et l'équipe de direction générale qui fait ça au mois de juillet et ensuite ça part vers les unités.

Aujourd'hui, j'ai l'impression que la vision, tel que je le vois, on retrouve plus une vision au niveau de chacune des unités en fonction un peu de la personnalité, ou en fonction de la nécessité que ressent le directeur général de remettre un peu cette vision formalisée. Si vous voulez, ce n'est pas un processus qui est imposé par le groupe. Personne ne m'avait demandé de reprendre les ambitions etc. Ca c'est complètement à l'initiative du directeur général. Le cadre est fait, mais ensuite c'est à nous de faire en sorte que... Donc il y a plusieurs unités qui ont formalisé des visions, mais pas toutes.

Je vois plutôt la vision en haut qui ensuite se décline dans une stratégie et de la stratégie on passe aux objectifs, plans d'actions et moyens. Je le vois plutôt comme une pyramide avec une vision en haut qui est plus sur le long terme, qui est beaucoup moins précise mais qui donne un petit peu vers où nous voulons aller. Le plan sémantique ce n'est pas mon fort, mais c'est comme cela que je l'articule.

Il y a un point. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion d'en discuter ou d'y réfléchir, quand on parle de sémantique il y a également des principes d'actions qui ont été définis. Il y a aussi l'articulation entre vision et principes d'action. Moi j'avais fait une formation dans le cadre du développement interne de Constructex, qui est un programme fait avec des universités externes et on avait une partie de cette formation qui se faisait à Boston et un professeur nous avait présenté tout un aspect sur ce qu'il appelait la « tangible vision ». Donc on avait abordé ces aspects là, en quoi la vision est « tangible », et c'était assez intéressant la réflexion qu'il avait menée. C'est vrai que par moment on mélange les deux. C'est clair que dans ce que j'ai appelé vision 2000, d'un point de vue de communication que de vision, ce n'est pas une vision au vrai sens du terme. Mon prédécesseur avait formalisé un peu les ambitions de Constructex C., mais je vois bien la nécessité d'avoir les deux. Dans la vision de Constructex C., ce n'est pas neutre de dire qu'on veut être le leader sur le marché français du produit C et de ses alternatives proches. Il y a plusieurs notions : on est sur le marché français, donc on cadre tout de suite. Ce n'est pas la peine de dire qu'on a des ambitions européennes ; « produit C et alternatives proches », ça va plus loin que le produit C. En quelques mots on cadre quelque chose de manière intéressante et ensuite on peut définir une orientation stratégique et des stratégies.

Il y a un moment donné, en fonction des défis auxquels est confrontée une unité, on doit ressentir la nécessité de formaliser cette vision, mais ce n'est pas forcément nécessaire très régulièrement ni partout de la même manière dans toutes les entreprises. Et autant je crois qu'on peut le faire au niveau d'une unité comme celle-ci, autant pour le groupe Constructex, malgré une certaine homogénéité dans les matériaux de constructions, je me souviens des discussions qu'on avait, la « tangible vision » du groupe, ce n'est pas un cadeau à formaliser. Alors que quand on est dans une unité, on retrouve quelque chose dans lequel on arrive à formaliser quelque chose qui a un sens et qui cadre un petit peu.

28. Vision : dimension historique ;

Mon prédécesseur avait fait un travail, qu'il avait appelé ambition, et que j'ai repris dans vision 2000 Il avait lancé un travail de vision à long terme, que j'ai repris, il en avait lancé la première phase, mais il pêchait peut être parce qu'il n'avait pas été décliné par un horizon plus visible. Il y avait peut être des difficultés pour voir ce qu'il fallait faire à court terme pour arriver à cet objectif de long terme. Donc en réalité ce n'est pas une révolution. C'est simplement que j'ai rapproché l'horizon pour traduire une ambition de long terme en des objectifs à 3 ans qui sont plus opérationnels. Donc il y a là une assez grande continuité.

29. Vision : élaboration ;

Moi, je crois que ce qui permet d'élaborer cette vision, c'est... On a dans nos modes de fonctionnement, un exercice budgétaire annuel, mais il y a toujours un exercice de réflexion stratégique qui, aujourd'hui est rythmé sur ce qu'on appelle une cible à 5 ans. Donc le fait de se projeter sur une cible à 5 ans, vous amène évidemment à vous poser toutes les questions « Comment sera le marché, la concurrence ? Quels sont les risques ? Les opportunités ? » Je dirais que la vision s'élabore pas trop mal à partir de cette réflexion stratégique à 5 ans. La vision s'élabore pas trop mal à partir d'un tel travail qui oblige de voir à 5 - 10 ans, de se projeter et en faisant un peu une analyse des forces et des faiblesses de

l'entreprise. Donc le mix de cette réflexion, de cette vision plus stratégique à 5 - 10 ans et l'analyse des forces et des faiblesses permet d'élaborer un peu cette vision.

Au niveau d'une unité comme la mienne, c'est rendu plus facile, parce que le groupe a un travail d'orientation stratégique, donc la formalisation des orientations stratégiques du groupe me fixe complètement le cadre. Il y a un processus dans lequel j'alimente le groupe de ma vision stratégique à 5 ans, 10 ans, et ensuite ça c'est digéré par la direction générale du groupe, et ensuite cela me revient sous forme d'orientations stratégiques. Donc ce cadrage d'orientations stratégiques couplé à la réflexion stratégique d'une unité et à l'analyse des forces et faiblesses, permet assez rapidement de se concentrer. Ensuite, c'est plus ou moins bien formalisé et on voit assez bien où sont les enjeux.

On a fait de gros efforts. Et là je crois que Constructex a fait un gros travail depuis plusieurs années, de communication. Je ne veux pas parler de la vision, mais de communication des orientations stratégiques. Et ce travail est formalisé par la direction générale et il est décliné par les patrons d'unités. Moi par exemple, je fais tous les ans au mois d'octobre pendant la préparation du budget et le cadrage des orientations stratégiques, une présentation, non pas seulement au comité de direction, c'est-à-dire aux gens qui travaillent avec moi, mais aussi au comité opérationnel, c'est-à-dire tous les patrons des usines, les patrons régionaux des ventes, les chefs de service du siège, donc une cinquantaine de personnes dans cette structure. J'ai donc l'occasion de leur présenter les orientations stratégiques du groupe, et de rentrer dans le détail de ce qui concerne notre activité. Ca se fait tous les ans, c'est donc un processus glissant.

C'est relativement collégial au niveau de l'élaboration, la formalisation de l'orientation, la décision est prise au niveau d'un petit groupe de personnes qui sont du comité exécutif du groupe, avec le PDG actuel qui a un poids majeur là dedans.

30. Vision : pourquoi ;

C'était le sentiment que j'avais que pour pouvoir faire évoluer cette société et faire face aux défis auxquels nous étions confrontés, j'avais besoin d'avoir un fort degré de compréhension de la problématique par une grande partie du personnel, et que ça, ça commençait par le partage d'une vision, d'une ambition pour Constructex C..

A partir du moment où on a une adhésion autour de ce point là, ça permet ensuite de justifier complètement la déclinaison dans des objectifs plus concrets. Parce que la problématique que j'ai ressentie ici, et qu'avait ressentie mon prédécesseur - il me l'avait dit -, c'était un peu ça. On est dans un monde où il y a des défis très importants devant nous, dont la difficulté est sous-estimée par la majorité du personnel, avec une volonté de ne pas trop regarder ce qui est gênant. Un peu des œillères. On ne peut pas obliger tout le monde à se projeter à dix ans, mais déjà en formalisant une vision, en faisant ressortir un peu les menaces on arrive à créer un niveau de compréhension et de réceptivité un peu meilleur pour les efforts qu'on doit faire à court terme.

Je pense que si on veut mobiliser toutes les forces vives de l'entreprise et pas uniquement les forces hautes qui ont la compréhension de la stratégie. Il faut qu'on arrive à faire passer quelque chose sur la finalité du travail, sur « Où allons nous aller ? » et ça pour moi c'est un très gros levier de mobilisation et de motivation des gens. Premier point. Il y a un partage d'une vision. On est dans une situation où on a plus de chance de mobiliser les gens. Et les difficultés que nous avons dans beaucoup d'industries lourdes est que nous sortons d'une période où pendant des décennies et des décennies on a eu des organisations

pyramidales avec, même si on s'en défend intellectuellement, on retrouve des traces d'un schéma avec les niveaux de direction et les exécutants. Aujourd'hui on a une évolution qui est fondamentale à mon sens, compte tenu des automatisations de procédés, des changements de métiers, le niveau qui est au bas de l'échelle est de plus en plus formé, et de plus en plus capable de prendre des initiatives et d'apporter de la valeur ajoutée. Et on continue dans nos organisations à être trop hiérarchique, à ne pas assez déléguer et à ne pas assez tirer le profit de personnes qui aujourd'hui sont beaucoup plus formés.

Autrefois il y avait un ingénieur qui était formé, et qui avait avec lui des contremaîtres qui souvent étaient sortis du rang, avec une formation très faible. Aujourd'hui quand on a des ingénieurs, des BTS, des IUT qui sont dans des équipes, ils ont une autonomie qui n'a rien à voir. Et si des structures hiérarchiques ne sont pas adaptées pour faire en sorte qu'on leur donne un peu d'espace pour travailler on perd une partie de la richesse de l'entreprise. Et je pense que la vision est une manière d'abord d'irriguer une certaine compréhension de la finalité de l'entreprise et est un levier de compréhension très fort. Je le ressens comme ça.

Ca c'est autre chose. L'aspect mobilisation est une première chose. Deuxièmement j'aime assez la notion de cible ; on se projette à 5 ans et on se dit : « Vers où voulons nous aller ? », plutôt que de faire un truc planifié à 4-5ans comme on faisait à une certaine époque. Comme l'environnement est perturbé, je préfère travailler par scénarios avec une vision à moyen terme avec éventuellement un scénario de base et puis des scénarios alternatifs, plutôt que des plans. Je crois que l'analyse par scénario est plus adaptée au monde actuel. On n'avait pas anticipé dans notre métier, la crise asiatique. Elle se traduit par des excédents de produit C en Asie qui attaquent les marchés traditionnels des exportateurs d'Euro-méditerranée. On ne l'avait pas du tout anticipé avant que la crise ne se déclenche. Je pense donc que ce qui a un peu tué cette planification c'est qu'on faisait un exercice un peu trop comptable avec énormément de précision mais qui était détruit à la moindre perturbation externe. Alors que la notion de cible, le fait de se projeter avec des scénarios et des alternatives ça permet de montrer un peu plus comment réagir, parce qu'à un moment on est obligé de s'adapter à des éléments externes beaucoup plus de programmer ce exactement ce qu'on va faire pendant 5 ans.

Dictionnaire des thèmes, entretien avec B.I., Directeur Activité A - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

Cela se manifeste dans le mode de fonctionnement, dans les relations entre les hommes et dans un certain nombre de procédures de gestion qui sont la fixation des objectifs(annuels), la détermination des budgets, tous les outils de management. C'est donc présent dans toutes les interactions.

2. Culture : dimension historique ;

Il n'y a pas eu de rupture et j'avoue que depuis que je suis chez Constructex, depuis 1976, il y a eu une évolution mais pas de rupture, donc les éléments de culture sont très anciens.

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

Tout d'abord, en l'exprimant, en la reconnaissant. Le président vient de faire passer une lettre sur le style de management qu'il souhaite au sein du groupe Constructex. Cette lettre a fait l'objet d'une collaboration collective forte. Le PDG actuel avait conservé sa fonction de « leader » mais beaucoup de gens ont été impliqués dans des groupes de discussions formés. Donc c'est un mode d'expression et puis ensuite, il y a la détermination des objectifs, des budgets sous forme de procédures, entretiens d'évaluation annuelle, programmes de formation. Tout cela est à la fois sur deux axes : la communication, ce que l'on veut faire et la transcription dans les processus managériaux de ces orientations.

Ce sont des formations qui se font au long du parcours de carrière des cadres du groupe à différents niveaux. Le groupe considère la formation comme un élément de construction de culture et de développement de compétences. Il faut traduire cette vision de l'entreprise, ce mode de management...et les intégrer dans les programmes de formation

Certaines sont dédiées à cette culture...

4. Culture : autres ;

Le côté culture, c'est à dire recherche de traditions, n'est pas du tout à prendre dans un sens qui immobilise. Il n'y a aucune opposition entre l'importance que nous accordons à la culture et la manière dont nous essayons de l'exprimer et le dynamisme

5. Dirigeant : rôle ;

Il y a une inflexion plutôt qu'un changement. Le PDG actuel s'est inscrit dans une continuité culturelle, mais par contre, au fil de sa présidence, il a infléchi les choses. Il n'y a donc aucun doute sur le fait qu'il a un impact sur l'organisation ni non plus sur le fait que toutes les années qu'il a passées chez Constructex l'ont marqué culturellement . Ce n'est pas par hasard qu'il a été choisi, on a estimé qu'il convenait à la culture de Constructex, qu'il y avait compatibilité et il est vraiment certain qu'au cours de sa présidence depuis 1989, Le PDG actuel a eu un impact sur l'organisation en termes culturels

C'est une question énorme, extrêmement vaste. Je crois qu'aujourd'hui et sous l'impulsion du PDG actuel, il y a une évolution vers davantage de responsabilités directes des dirigeants pour leurs résultats, une évolution vers la prise en compte davantage des résultats obtenus par rapport aux modes de management, j'allais dire, aux aspects « softs » sans renier l'importance de la culture et de la manière, du style de management. Il y a effectivement une évolution vers davantage de prise en compte des résultats financiers et notamment à court terme.

6. Dynamisme : innovation ;

. Le dynamisme doit être un des éléments de cette culture à travers une exigence de résultats et à travers la manière dont, dans les processus managériaux, dont cette exigence de résultat se traduit et s'incarne. Lorsque l'on a dans ses gènes l'idée au départ qu'il faut être « leader », il y a donc un impératif de dynamisme qui paraît évident, dynamisme en termes d'acquisition, de développement, d'augmentation de résultats, etc. L'innovation n'est pas facile du tout, n'est pas fondamentalement dans les gènes de l'entreprise, c'est un élément de la culture qui n'est pas évident à transcrire dans les faits. Je ne crois pas que ce soit historiquement dans nos gènes. C'est un problème, comment développe-t-on l'innovation dans le groupe ? Il y a eu des processus, des réflexions sur ce thème mais il faut vraiment revenir dessus. Chacun, métier par métier se penche dessus, l'état n'est pas du tout le même dans les différentes unités du groupe.

A Constructex A nous avons remis à plat complètement à partir de 1997 tout ce qui est processus R&D marketing et c'est à partir de cette remise à plat que nous essayons de relancer l'innovation. En fait, Constructex A a une histoire un petit peu particulière. Il y a eu énormément d'efforts qui ont été mis sur l'innovation au début des années 90 qui se sont traduits par des résultats tout à fait remarquables en termes de lancement de produits mais pas tellement avec le recul en termes de réel développement. Il y a eu des résultats qualitatifs en termes de résultats financiers mais l'impact final a été limité. Donc il faut maintenant conserver le dynamisme ou retrouver le dynamisme dont a fait preuve l'entreprise pour lancer des idées et y mettre ce que nous appelons maintenant la rotation client de façon à nous relier davantage au marché et transcrire ces idées qui étaient nombreuses à l'époque et qu'il faut retrouver avec une adaptation plus proche au business et à l'obtention de résultats en termes de chiffre d'affaires. Donc, c'est là dessus que l'on est en train de travailler depuis maintenant un peu plus d'un an.à travers à la fois une orientation marquée et des méthodes, des procédures tout à fait concrètes.

Cela a été la remise à plat des procédures, comment est-ce que l'on fait la R&D ? ,comment cela est-il organisé, comment se fait le tri des idées..Donc on a reconstruit des processus

On a un comité qui a la charge une fois par an (un des défis de 1999 est de pérenniser ce processus) de faire le tri des idées, examiner les idées, en faire un premier tri, soumettre les résultats de ce premier tri à ce que l'on a appelé des ateliers d'écho, donc avec des gens internes à l'entreprise et aussi d'ailleurs dans le groupe dans les endroits où il y a ces interactions avec Constructex A de façon à aboutir à un nombre assez limité pour que l'on puisse les examiner une par une. Donc, il y a un processus de tri.

De partout. Le client n'est pas uniquement un trait de culture du groupe mais de plus en plus il faut faire rentrer le client dans l'entreprise. Un des programmes majeurs chez Constructex A s'appelle « orientation client »

Chez Constructex A, on n'a pas de processus marketing autres que ces groupes de travail de récoltes des idées. Est-ce qu'il faudrait aller plus loin, développer les systèmes de boîtes à idées.. Actuellement, en termes de rémunérations, nous n'avons rien de spécial. Nous sommes dans un processus de construction.

7. *Dynamisme : coopération ;*

Il y a des choses notamment au niveau de la R&D. L'ensemble de la R&D du groupe est au même endroit, donc il y a des interactions entre les équipes du labo., il y a des revues managériales à différents niveaux qui font qu'il y a des renvois possibles, il y a des thèmes sur lesquels on fait travailler des gens de différents métiers ensemble. Historiquement, il y a toujours eu beaucoup d'interactions entre les différents métiers du groupe, il y avait même une tendance à considérer qu'il fallait systématiquement faire travailler les gens ensemble., ce qui fait que l'on a eu dans un certain nombre de cas des gens qui ont travaillé sur des sujets sur lesquels il n'y avait pas vraiment de synergie réelle chiffrable. Donc la aussi, il faudrait être rigoureux et faire travailler les gens ensemble là où il y a de la valeur à dégager et ne pas faire travailler les gens ensemble uniquement pour le plaisir de dire qu'ils travaillent ensemble. Donc, il faut être plus volontariste et il faut dépasser les barrières naturelles des métiers mais dans beaucoup de cas, le problème n'est pas tellement là parce que les gens se connaissent, (évidemment, cela évolue avec la taille du groupe) mais historiquement, on est un groupe où les gens se connaissent et avaient l'habitude de travailler ensemble, donc ce n'est pas un problème majeur. Pourtant, avec l'augmentation de la taille du groupe, il va peut-être falloir être plus attentif à faire travailler les gens ensemble quand il y a des interactions entre métiers.

8. *Entreprise : cadre général ;*

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

C'est plus ou moins inconscient, exprimé, systématisé mais ça l'est de plus en plus. On est de plus en plus conscient et rigoureux dans la définition de ce que l'on veut et dans la comparaison des résultats obtenus avec ce que l'on veut. Il y a un gros travail depuis quelques

années de rigueur sur les objectifs et sur l'appréciation des hommes. Un des traits de la culture historique était l'importance du consensus et dans un certain nombre de cas cela veut dire une exigence excessive du consensus par rapport à l'exigence de résultat et parfois ces deux exigences sont contradictoires en termes de « timing » et d'efficacité et même d'efficacité humaine et pas seulement en termes d'efficacité de résultat. Donc, de plus en plus, on veut prendre du recul par rapport à ça et privilégier l'efficacité sans renier une exigence de qualité humaine qui n'est pas du tout contradictoire.

11. Management : problèmes & difficultés ;

12. Objectifs & Stratégies : nature ;

Le premier objectif, aujourd'hui, est d'augmenter la création de valeur d'entreprise pour les actionnaires. Le second objectif est de réaliser cela en construisant un groupe, c'est à dire en développant une cohérence interne au groupe et le troisième objectif est de faire cela dans le cadre d'une philosophie humaine qui répond à une certaine image de l'homme dans l'entreprise.

Objectifs & En terme de déclinaison opérationnelle, l'idée première est d'être le premier ou le deuxième dans chacun de nos métiers sur le plan mondial ou sur le territoire géographique concerné dans ce métier, mais de façon générale au niveau mondial. L'objectif est d'être un des leaders de ce métier au niveau mondial parce que nous pensons que c'est la manière de répondre à l'objectif de productivité et d'accroissement de la valeur.

Actuellement au niveau du groupe, il a été fixé de doubler de taille en dix ans

13. Stratégies : horizon temporel ;

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

La notion de doublement de taille est récente et la notion d'exercice cible et de travail à quatre ou cinq ans est ancienne dans le groupe. L'objectif de doublement de taille est en grande partie due à l'équipe du PDG actuel qui a pris ses fonctions en 1999 mais les notions d'exercices cibles et de travail à quatre ou cinq ans sont des idées qui sont présentes dans le groupe depuis longtemps. Cependant, l'idée de se donner un objectif de taille dans un espace temporel défini est une idée nouvelle.

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

17. Profit financier de court terme ;

Cela devient une nécessité : la pression sur les résultats à court terme augmente. Il y a une reconnaissance de plus en plus grande des réalités et des attentes de la Bourse et de leur impact possible dans l'entreprise. C'est à la fois une contrainte et un objectif, maintenant, je n'oppose pas résultat court terme et résultat long terme. Je pense que l'entreprise doit répondre aux deux : l'économie a besoin de ces résultats à court terme et il ne faut pas que ces résultats se fassent au détriment de ceux à long terme. L'objectif de Constructex n'est certainement pas de faire l'un au détriment de l'autre, par contre il y a une reconnaissance plus grande et une pression plus grande sur le fait que l'on ne peut pas préparer les résultats à long terme sans produire des résultats à court terme.

18. Ressources humaines : développement du management ;

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

Oui, c'est un parcours plus interne qu'externe en moyenne. Cela dit, il y a eu dans les dernières années des recrutements de haut niveau externe, ce qui est un petit peu nouveau pour le groupe. Mais de façon largement majoritaire, les parcours des dirigeants sont internes.

Moi, je pense qu'il faut un équilibre, qu'il n'est pas forcément mauvais d'avoir quelques recrutements externes à des niveaux significatifs mais je pense que cela va augmenter par rapport à ce qui s'est fait dans les dernières années (nous avons eu quelques cas de sang neuf à haut niveau).

20. Ressources humaines : succession ;

Je pense que dans le passé, les choses se sont préparées de longue date.

Le prédécesseur du PDG actuel avait préparé de longue date sa succession de la meilleure des façons possibles, c'est à dire collective. Il a d'abord annoncé son départ très à l'avance, et les choses se sont passées de façon extrêmement calmes, préparées et harmonieuses.

Il est difficile de parler de mécanisme car les successions de président se font tous les quinze ans mais l'impression que j'ai est, c'est un grand profil du PDG actuel que de préparer sa succession longtemps à l'avance, en mettant en situation des gens plus jeunes, que ce soit au sein des comités exécutifs ou ailleurs

21. Ressources humaines : dimension historique ;

Tout à fait. C'est un trait de culture chez Constructex qui est réel, historique, affirmé et assumé.

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

Les grands traits de la culture Constructex Pour moi, c'est une culture où le long terme est important, le premier facteur est bien entendu la survie de l'entreprise, la préparation des critères, l'importance des hommes et des modes de management. L'internationalisation est maintenant bien ancrée dans le groupe. La culture de Constructex est aussi la conviction qu'un groupe est bien plus que la juxtaposition de différents métiers ou de différentes unités Et donc, de plus en plus il y a compatibilité entre tout cela et une exigence de plus en plus forte de résultats financiers.

24. Valeurs : dimension historique ;

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

Toute l'entreprise non mais au moins beaucoup de gens. Cela reste un souci, lorsque l'on fait quelque chose d'important dans le groupe, il y ait un partage des objectifs, une discussion sur la manière, le faire et le développement des consensus maximums raisonnablement possibles

Il y a eu de la communication spécifique sur ce type de choses

Ce n'est pas ce que l'on appelle une vision partagée. Si vous demandez à un certain nombre de personnes dans l'entreprise ce qu'est une vision, beaucoup vont vous répondre qu'ils ne savent pas ce qu'est une vision ; d'autres vont vous dire que qu'ils n' en ont rien à faire et d'autres vont vous dire qu'ils sont assez d'accord. Au global, je dirais que la vision est plutôt partagée mais avec toute la relativité que peut avoir ce mot dans une organisation de plusieurs centaines de personnes sans parler du groupe Constructex qui comprend environ 60 000 personnes. Je pense que globalement c'est plutôt partagé.

Elle passe par des réunions, des brochures, par le journal d'entreprise, par de réunions d'information, par toutes les discussions, par la définition des objectifs, par tous les outils de contact que nous avons.

26. Vision : nature ;

Il y a des éléments de vision.. Je crois que Constructex est un groupe qui a des éléments de vision assez clairs, le fait de vouloir être le leader mondial en matière de construction est un élément de vision, le fait de pouvoir écrire le mode de management que l'on souhaite voir appliquer dans le groupe est un élément de vision. Le fait de savoir que l'on veut être leader, numéro un ou deux dans tous les métiers mondialement est un élément de vision. Donc, je ne sais pas si pourrait qualifier le groupe Constructex de visionnaire mais en tout cas, nous avons dans nos gènes un certain nombre d'éléments de ce qu'on pourrait appeler une vision.

Moi, je suis en train de dégager une vision pour Constructex A.

On est en train de travailler sur les missions, la stratégie, le métier. Les éléments de culture sont assez proches de ceux de Constructex même si il y a des métiers très différents, donc il y a forcément des spécificités mais la culture de Constructex A est assez proche de

celle de Constructex. De plus l'activité de Constructex A est une activité très très ancienne au sein du groupe, donc il faut dégager assez de spécificités pour que les gens du groupe puissent s'identifier et quelque part se sentir un peu particulier mais il y a une forte compatibilité.

aujourd'hui, je ne sais pas si Constructex a une vision par contre je peux identifier clairement les éléments que l'on peut rattacher à une vision. Il y a des éléments clés que je peux rattacher à ce que j'appelle une vision, il y a une volonté de définir une ambition, d'incarner cela dans une notion de groupe, il y a une volonté de décliner cela en stratégie et mode de management et tout cela est déclinable ensuite au niveau des activités.

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

Le terme de vision est vague, on peut en donner beaucoup de définitions et il y a plusieurs composantes à une vision

Vague n'est pas le terme qui est vraiment approprié, le terme de large serait plutôt mieux. Avoir une vision n'a rien de vague, c'est quelque chose d'extrêmement vaste.

Pour moi, la vision est quelque chose qui s'articule autour d'une idée au départ générale de ce que l'on veut faire de l'entreprise, de ce qui est son métier, sa mission qui n'est pas forcément lié à son métier mais de ce à quoi elle sert dans le monde. Mais, il faut en même temps que cela s'articule, s'appuie de façon claire sur ce que cela veut dire en termes stratégiques et en termes de cultures. Il faut que ce soit quelque chose qui parle aux tripes au départ et qui il y ait des gens qui s'identifient de façon instinctive mais il faut qu'il y ait des éléments suffisamment précis pour qu'il y ait des gens qui puissent décliner. Il faut qu'il y ait un lien quelque part entre cette mission(les gens écrivent des missions statements qui sont plus du niveau des tripes que du niveau de l'intelligence) et il faut en même temps que les gens puissent s'y référer et faire un lien entre ça et ce qu'ils font tous les jours et les objectifs de fin d'année.

De toute façon, l'un se construit avec l'autre. Comme la vision est un ensemble de choses et que l'on travaille au fur et à mesure sur cette conceptualisation et sur cette différence d'éléments sur l'organisation, sur la culture, sur la définition de stratégie qui se traduit dans la notion d'exercice cible, tout cela est un processus continu, d'alimentation réciproque. Il ne me viendrait pas à l'idée de définir des visions ex nihilo sur des grandes idées et de dire maintenant on va en tirer des stratégies. C'est une des difficultés du métier de manager que d'assurer la cohérence permanente entre les différents niveaux de réflexion

Je ne pense pas que l'on puisse dire que Constructex est géré par la vision. Qu'est ce que cela veut dire gérer par la vision ?

Encore une fois, le terme de vision est trop vaste, trop ambitieux et prétentieux pour que l'on s'y réfère en permanence, il est trop dangereux.

La stratégie est un des éléments de la vision. La stratégie est ce que l'on veut faire dans un métier donné, dans l'environnement de ce métier face à ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents. Tout cela est en interaction : l'un construit l'autre et l'autre construit l'un. En matière de stratégie, cela nécessite de savoir dans quel métier on est, ce que l'on veut construire comme type d'entreprise, il y a un elle-même irrationnel.

Donc, pour vous, la vision serait une combinaison d'une mission, de stratégies et d'objectifs et de la culture d'entreprise ? Oui, quelque chose comme ça

28. Vision : dimension historique ;

La conception d'une vision remonte très très loin. Nous avons des principes d'actions dans le groupe depuis les années 75. Tout cela est parti d'une idée du PDG précédent de formaliser ce qui était important et cela a été élaboré de façon très participative. C'est un des traits du groupe d'accorder beaucoup d'importance à la participation d'un plus grand nombre possible de gens dans l'élaboration de ce genre de choses, donc vers ce leadership de la direction et cette prise en compte de la culture et des hommes.

29. Vision : élaboration ;

Il y a un horizon temporel qui est assez long et le deuxième outil (qui est un objectif que l'on peut qualifier de moyen terme) que l'on utilise est l'exercice cible. C'est un exercice à quatre ou cinq ans par lequel on essaye de projeter l'avenir de l'entreprise et de façon volontariste de dégager les voies qui permettent de réaliser les objectifs précités.

Historiquement, ce type de considérations a plutôt été regardé métier par métier. L'homogénéité de l'ambition était assurée par le management et l'on s'oriente maintenant vers quelque chose de plus objectif, qui part des attentes du marché et qui se décline de façon plus homogène et plus ambitieuse pour tout le monde. Nous allons certainement vers une objectivisation de la déclinaison des ambitions dans les différentes parties du groupe.

Historiquement, nous avons toujours fixé les ambitions par un processus remontant, c'est à dire : est-ce que chacun des métiers du groupe pense que cela est possible de le faire et aujourd'hui, nous inversons la tendance en partant de quoi, qu'est-ce que le marché attend et en conséquence de quoi, comment allons-nous répondre à ces attentes du marché et décliner ces attentes du marché dans les différents niveaux.

On est en train de réfléchir sur la mission de Constructex A, sur son métier. C'est en cours mais ce n'est pas quelque chose qui se fait en 15 jours : cela émerge de l'entreprise et à la fois c'est le résultat d'une réflexion du comité de direction avec des gens dans l'entreprise. Et puis ce n'est pas quelque chose qui est défini une fois pour toutes et qui devient loi, c'est évolutif. Il n'y a pas de processus, pas d'avant et pas d'après, on réfléchit ensemble et le fait d'y réfléchir est aussi important que ce que l'on en ressort.

Mon prédécesseur a lancé les bases de ce que l'on a appelé un projet d'entreprise et qui s'appelle « orientation clients ». Moi, j'essaie de resituer cela de façon plus générale dans ce qui est le métier de l'entreprise dans une réflexion stratégique qui n'est jamais terminée. Donc c'est quelque chose qui formellement est engagé depuis 1997 sur le terme de ce projet « orientation client ». On y travaille depuis environ un an et demi et deux ans et on va continuer à y travailler.

Non, le bouquin de Collins & Porras est quelque chose sur lequel je suis tombé entre temps et qui fait partie d'une réflexion générale sur le sujet. J'ai trouvé le bouquin très intéressant donc je le distribue à mon comité de direction pour alimenter la réflexion. Ce n'est pas pour en tirer une méthode.

Il y a un certain nombre d'éléments qui sont tout à fait intéressants dans ce bouquin, le leadership est très important. Maintenant, les déclinaisons organisationnelles bon l'organisation est quelque chose qui vit, elle doit évoluer.

Cela se passe de la même manière. J'ai quand même le comité de direction comme organe privilégié de discussion et de réflexion pour une première réflexion sur un certain nombre de sujets et puis ensuite on étend cette réflexion au maximum de gens autour avec un deuxième organe qui est le comité opérationnel qui se réunit deux fois par an et avec lequel on travaille sur un certain nombre de questions. Puis on y associe à travers des réunions de service, la vie de l'entreprise le maximum de gens de façon à faire partager et prendre en compte les idées de maximum de gens possibles. Donc il y a à la fois un souci d'enrichissement et un souci de participation et de partage.

Il y a eu un processus autour du choix de cette orientation client au sein de la direction de l'entreprise ou il y a plusieurs options qui ont été évoquées, discutées avec le comité de direction, le comité opérationnel, qui ont été présentées au personnel. Presque tout le monde dans l'entreprise a été au courant de ces choix et du choix qui a été fait : l'orientation client. L'orientation client a été choisie parce que l'on a pensé que c'était ce qui convenait le mieux à l'entreprise et ce qui était le plus à même d'assurer sa pérennité et son succès.

30. Vision : pourquoi ;

Au niveau du groupe, je ne peux pas répondre. Mais je pense que les gens travaillent mieux quand ils savent où ils vont et comment ils y vont.

On peut avoir la conviction que quelque part il y a une capacité d'entraînement et de projection à long terme mais cela est philosophique. Ensuite, l'intérêt immédiat est de mobiliser tous les gens dans la même direction. Quand on les mobilise dans la même direction, on libère les énergies. Et plus vous expliquez la où vous voulez aller, plus donner la liberté aux gens de prendre des chemins qui leur sont propres. Il y a une capacité également de libération des énergies des gens et de délégation qui est nettement supérieure. Si les gens ne savent pas où aller, tous les jours, ils vont vous demander ce qu'il faut faire. Si ils ont une conscience claire de l'endroit où l'entreprise veut les emmener et la où ils doivent emmener l'entreprise, ils ont beaucoup plus de liberté et l'on aura la garantie d'une meilleure cohérence et d'une capacité d'utilisation des énergies de chacun qui est largement supérieure.

Il est vrai qu'il devient plus difficile de se projeter, l'incertitude globale a beaucoup augmenté dans ces dernières années, peut être que cela rend la notion de vision davantage nécessaire. Je suis convaincu que la nécessité de développer des éléments de ce que l'on pourrait appeler une vision et l'un de ceux-la est d'avoir une boussole à très long terme indépendante de l'environnement. On peut justifier philosophiquement l'intérêt d'une vision, cela ne s'incarne pas dans la stratégie des plans d'action.

D'accord mais lorsque l'on fait une étude théorique sur l'entreprise, c'est une chose ; quand on voit l'entreprise de l'intérieur c'est autre chose. Ça me paraît important qu'il y ait le plus large consensus possible sur ce que veut être, la où on veut aller et comment on veut y aller. Donc c'est important de travailler à définir et puis apte à expliquer et à faire adhérer. Tout cela est dans un souci d'efficacité. A partir du moment où on explique aux gens ce que l'on attend d'eux, et où régulièrement on fait le point sur leur résultat, je pense que l'on est plus efficace. On a fait un gros travail de cohérence des objectifs du comité de direction cette

année que l'on essaie de décliner en dessous ; et quand les gens ont des objectifs cohérents d'un service à l'autre, je pense qu'ils travaillent mieux ensemble et c'est ainsi que l'on a les meilleurs résultats. Lorsque l'on part d'une même idée générale de ce que l'on veut faire, et que l'on arrive à la décliner en choses concrètes qui se traduisent ensuite par des plans d'actions, tout cela fait une construction rigoureuse ou l'on peut travailler de façon professionnelle.

C'est aussi la construction d'une cohérence du groupe, le groupe est plus que la juxtaposition de ces différents métiers. Il y a des choses à en tirer du point de vue du résultat.

La vision d'un groupe qui est dans différents métiers, c'est une chose, mais chaque unité doit construire sa vision qui participe à la vision du groupe, il y a une interaction. Chaque unité propose sa stratégie, tout cela est consolidé au niveau du groupe qui renvoie une idée de sa stratégie éventuellement amendée. La stratégie du groupe est donc la prise en compte des propositions des stratégies de chaque unité, le travail sur cette consolidation, la mise en cohérence, la modification, la construction de quelque chose de global qui se redécline ensuite activité par activité. Tout cela est un processus continu qui passe par les hommes et qui se construit au fur et à mesure. C'est une interaction permanente,

Dictionnaire des thèmes, entretien avec Q.D., Directeur Général Adjoint - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

Et s'il y a eu un changement de culture chez Constructex, c'est que Constructex a été longtemps une entreprise d'ingénieurs. Et quand je suis rentré, l'ingénieur était roi et moi j'étais un des rares sciences économiques embauchés à l'époque. Il n'y avait pas d'HEC ni d'ESSEC et au moment des rentrées que l'on s'est dit ces gens là on devrait peut être les payer comme on paie les jeunes ingénieurs. mais jusque là ce n'était pas le cas. Donc c'était vraiment une affaire ingénieur. Bien qu'il y avait le PDG précédent qui était HEC, ce n'était pas un ingénieur. C'était surtout un groupe d'ingénieur et la préoccupation du client, elle n'était pas première puisqu'on a appris ces dernières années sous l'impulsion du PDG actuel, je pense. C'est tout le côté marketing, donc le côté client, prise en compte du marketing. Pour faire la bonne recherche, il faut qu'il y est une propre liaison entre la RD d'une part et le marketing d'autre part. Pour reprendre votre question sur le dynamisme, c'est mettre ensemble des gens qui ne travaillaient pas forcément ensemble avant.

2. Culture : dimension historique ;

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

Oui. Vous avez des formations, alors je ne sais plus si on les appelle encore connaissance du groupe, pour les nouveaux et même pour les anciens. Alors vous les nouveaux qui sont embauchés et puis vous avez ceux qui entre dans le groupe à la suite d'une fusion. Aujourd'hui, tout cela évolue parce que le groupe est beaucoup plus gros. Mais il y a toujours des formations, des réunions. Il y en a eu une de faite la semaine dernière en Angleterre, c'était non seulement les gens d'Angleterre, mais également les gens d'autres entreprises.

4. Culture : autres ;

5. Dirigeant : rôle ;

Il y a une très grande continuité. Ceci dit les méthodes et les styles évoluent. D'abord les hommes ne sont pas les mêmes et à chacun son style de commandement, deuxièmement parce que le monde évoluent très vite et qu'il faut... L'organisation de Constructex aujourd'hui n'est pas celle que j'ai connu quand je suis entré chez Constructex et ce n'est pas celle non plus que j'ai connu il y a une quinzaine d'année. Les organisations évoluent et s'adaptent aux besoins du moment. La tendance profonde, la tendance de fond, elle reste toujours la même et les hommes qui se sont succédés à la tête de Constructex depuis

la fin de la guerre... J'ai vu au moins trois présidents. Le premier était président après la guerre que j'ai peu connu... Mais ils étaient tous un peu taillés dans le même moule. C'était je crois... Leur commun dénominateur c'était je crois un très grand humanisme, une très grande exigence pour eux-mêmes et donc pour les gens qui travaillaient avec eux. Mais une exigence intelligente si voulez, une très grande attention quand même portée aux hommes, à leurs besoins, à leur souhaits. Donc l'homme, si vous voulez, ils ont tous... Je crois que leur principal intérêt c'est l'homme. C'est vraiment le commun dénominateur de ces présidents. Ceci dit les modèles... Vous me dites est-ce que... Vous savez il y a une interaction entre les deux... Il est bien évident que le groupe d'aujourd'hui n'est pas le groupe qu'a créé le PDG précédent et que l'organisation du temps du PDG précédent était un peu différente de ce qu'elle est aujourd'hui. Mais l'écoute des gens, la participation, tous ces machins là, ça existait déjà.

Alors, ce qu'apporte le PDG actuel, c'est un homme d'une intelligence très rapide, qui a été formé à l'étranger. C'est un très grand professionnel. Ça l'était déjà avant mais ça l'est encore plus, très grand voyageur. Et puis alors une curiosité à toute épreuve. Enfin à toute épreuve, je veux dire une curiosité de fond, une curiosité très grande, dans un tas de domaines que se soit dans l'entreprise ou pour l'entreprise. Il adore voyager. Il aime voyager aussi bien pour son plaisir que pour ses affaires. Et il a beaucoup de contact avec les hommes et les Etats. Et c'est une très brillante intelligence. Il est aussi président de notre institut d'entreprise. c'est un petit peu la partie suprême du commandement.

La dimension de Constructex, elle existe depuis longtemps. Constructex a été certainement l'un des premiers exportateurs de produit C français. Ça remonte au siècle dernier. Constructex effectuait des investissements en dehors de l'exagone entre les guerres, que ce soit en Afrique du Nord qui était française à l'époque qu'Angleterre. Ensuite, après la guerre il y a eu l'épisode canadien d'abord, brésilien à peu près en même temps, ensuite nord américain.

Il est vrai que la dimension internationale de Constructex, elle existe déjà depuis longtemps. Le 4^{ème} PDG, donc ça remonte aux années 50, si vous voulez, quand il a vu... C'est lui qui a décidé d'aller en Amérique du Nord. Il s'était bien rendu compte de se qui allait se passer plus tard, donc de l'indépendance des colonies et du risque pour nous de sortir de ces pays. Ce qui s'est réellement passé, il s'est dit qu'un groupe comme Constructex ne pouvait pas se permettre de grandir uniquement dans l'hexagone et aller voir en Amérique était plus pratique. Donc il y avait déjà cette vision. La vision internationale elle est déjà là depuis longtemps et a continué à exister. Alors le PDG actuel a donné une impulsion fantastique depuis qu'il est au pouvoir. Ceci dit, c'était encore du temps du PDG précédent, on a fait l'acquisition d'un groupe suisse qui nous a permis d'un coup d'un seul d'être en Espagne où nous n'étions pas, d'être sur la côte est africaine, d'être en Indonésie. Donc on a été du temps du PDG précédent, pendant longtemps franco-nord américain. Mais à la fin de la présidence du PDG précédent, on a commencé déjà à regarder d'autres parties de l'Europe et du monde. Et c'est le PDG actuel qui a eu ce développement fantastique qu'on a connu.

Le management de l'entreprise? Est ce que c'est dû au PDG actuel ? Est ce que c'est dû à...? C'est difficile à dire... Le management, les méthodes, on est devenu beaucoup plus exigeant sur le plan des méthodes, c'est exact. Mais vous ne pouvez pas gérer un groupe comme Constructex et le gérer sérieusement sans avoir de méthodes.

Mais le PDG actuel n'est pas un homme de méthode pour la méthode. Il en comprend peut être l'intérêt... Ceci dit, c'est un homme qui est un très grand partisan de la flexibilité, dans tous les sens du terme. Aussi bien sur le plan de la philosophie économique,

c'est un libéral... Mais il attend aussi de la part des personnes qui travaillent avec lui beaucoup de flexibilité, des capacités d'adaptation. Ca, il est très strict là-dessus, c'est certain. Qu'est ce qu'il a apporté?

Ca ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de méthodes avant. La culture fondamentale de l'entreprise, elle n'a pas ... Le coeur de la culture il est toujours le même, simplement cette culture, sa vitesse de réaction, sa capacité à absorber et à comprendre et à restituer tout ce qu'il apprend et ce qu'il comprend, et à le restituer de façon simple et compréhensible par le commun des mortels. Effectivement, ça aide beaucoup, ça aide beaucoup à avancer et à évoluer. Mais vous dire qu'il a changé les méthodes...

Si il y a un aspect sur lequel il a beaucoup insisté: c'est l'international, l'internationalisation. Je vous parlais du comité exécutif. Il n'y avait jusqu'à l'année dernière au comité exécutif aucun non français. Vous avez aujourd'hui beaucoup de non français qui sont là au comité exécutif, c'est important. Donc là il a beaucoup fait pour l'internationalisation, la mise en place des dispositifs du système international, l'embauche de jeunes cadres internationaux et pas uniquement français, dans tous les pays du monde. Alors ça, il a sûrement apporté par rapport à l'ouverture précédente qui était déjà fortement internationale. Il a apporté encore plus d'international que ce qui existait auparavant.

6. Dynamisme : innovation ;

On essaie, on y arrive pas toujours, ce qu'on essaie de faire, c'est de déléguer le plus possible et le plus bas possible: c'est l'application de ce qu'on appelle en Europe le principe de subsidiarité. Ne pas faire au centre ce qui pourrait être mieux fait à la périphérie. Donc vous dire qu'on y arrive bien... Pour parfaire, bon, on est pas en retard par rapport à d'autres entreprises. On a une certaine chance, c'est que les activités dans lesquelles nous sommes sont des activités assez fragmentées et les unités opérationnelles ou les unités de production (je les avais comptées un jour, c'était plusieurs milliers, en France, c'est entre 500 et 1000 que nous en avons). Et on a pas de grosses unités. On a les plus grosses unités avec 200 personnes. Et le marché de la construction est assez fragmenté, assez localisé ou régionalisé. Ce qui fait que tout naturellement nous sommes obligés d'avoir de nombreux centres, nombreux et près du terrain, et relativement autonomes. Tout le problème ensuite c'est d'éviter les tendances centrifuges. Il faut créer des ponts entre ses activités, faire passer ce que l'on appelle les meilleures pratiques, aujourd'hui les savoirs-faire. Quand on est dans un pays comme l'Allemagne par exemple, on doit se présenter en tant que Constructex et être capable de présenter toute une gamme de produits plutôt que d'avoir ce qu'on a eu pendant longtemps et jusqu'à assez récemment, des activités qui allaient, je dirais, chacune dans son coin sur le marché, s'adressant aux mêmes clients sans savoir que l'autre s'y intéressait aussi. Donc là, on essaie de créer une certaine coordination ou au moins un échange d'informations et de connaissances. En Allemagne, par exemple, il existe un commandement qui réunit le produit C, le produit B, T, etc. Dans l'environnement, on a créé des clubs en France, en Allemagne et ça existe aussi en Amérique du Nord où les gens se réunissent. Ils ne sont pas de la même activité mais c'est pour discuter des problèmes et partager leurs savoirs. Il faut (c'est comme ce que je disais au départ à propos du long terme et du court terme), il faut trouver un équilibre entre le centripète et le centrifuge.

De tout. Alors, d'abord l'innovation, vous parlez d'un point de vue technique. Il y a innovations financières, des innovations ressources humaines. Je dois dire qu'en matière de ressources humaines, on a toujours été très innovant. En matière de ressources humaines, je pense qu'on a été très innovant. En matière de management décentralisé, je pense qu'on a été

assez innovant. En matière financière aussi. On a organisé pas mal de choses. On a été un des premiers groupe français à lancé un emprunt en Euro par exemple. Il y a d'autres aventures financières mais cela prendrait beaucoup trop de temps et je ne suis pas financier de formation. Mais il y a eu une époque où l'innovation financière nous a beaucoup servi. En matière d'innovation tout azimut... Alors l'innovation plus produit, ça vient aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. L'intérieur, j'ai un exemple dont vous avez peut-être parlé avec B.I. qui en est responsable, selon le portefeuille de responsabilité, il s'agit du produit A c'est le meilleur exemple que l'on puisse donner d'un développement interne réussi puisqu'il a commencé en 1909 et qu'on est toujours leader mondial de ce produit. On est de plus en plus attaqué, mais ça... On ne peut pas espérer garder, être seul dans un domaine pendant des siècles, alors une durée de presque un siècle, c'est déjà pas mal et ça c'est un développement interne avec une extrême rentabilité.

Autre développement, mais en partenariat, on est en train de (on en parle dans la presse), développer un produit haute performance. A l'origine de ce produit, c'est un produit spécial qui a une résistance très élevée et des propriétés similaires à l'acier avec en moins certains inconvénients qu'à l'acier. Avec nos fournisseurs de produit C et puis avec un partenaire, voilà un produit que l'on devrait pouvoir être capable de commercialiser dans 3, 4 ans et qui, même s'il est plus cher au mètre cube qu'un produit normal, rendra le coût de construction d'un ouvrage final de 20, de 15% inférieur à un ouvrage coulé dans un produit plus ordinaire.

Donc on travaille aussi bien avec l'intérieur qu'avec l'extérieur. Alors l'innovation, on en a peut-être pas fait suffisamment. La construction, c'est un monde qui évolue très lentement. Ça prend du temps, le résultat, on a pris plus de 10 ans pour le sortir et on ne sort pas un résultat... C'est l'exemple concis, il n'y en a pas des milliers de produits comme ça. Là on a peut-être été trop longtemps...

Non, si vous voulez, si je reviens à mon exemple de fondu au départ, le fondu s'est développé par accident. Au départ on cherchait un produit C qui résistait si j'ai bien compris à la corrosion, à l'époque où il n'y en avait peut-être pas comme il y en a maintenant. Il fallait du produit C qui ne puisse être attaqué par la corrosion pour les ponts, des choses dans ce genre. Et puis c'est en cherchant ça qu'ils ont trouvé un produit C certes qui résiste, donc à la corrosion mais qui avait une prise rapide, une très forte résistance initiale et une très bonne tenue à la chaleur. Et l'une des premières utilisations de ce produit, ça n'a pas été tellement l'érosion que la prise rapide et la haute résistance initiale. La première utilisation, c'était pendant la guerre de 14. Donc vous voyez, c'est par petit pas...

Oui, alors, c'est pour répondre à des besoins, les plates-formes d'artillerie, à cause de la guerre, parce qu'on avait peur d'être attaqués ou des choses de ce genre... Mais la prise en compte vraiment du marketing, des besoins du client, on peut se dire au fond, le client ce dont il a besoin c'est simplement d'un habitat agréable. Le client final c'est pas l'entrepreneur qui va mettre en place le produit, c'est vous et moi qui allons habiter dans la maison. Quelque chose qui est bien organisé, avec l'isolation thermique, etc., etc. Cette prise en compte de tous les besoins du client, et aussi de ceux qui mettent en oeuvre les produits pour pouvoir aboutir à ce produit final qui est l'habitat par exemple. La prise en compte des désirs, des souhaits, des besoins de tous les acteurs n'était pas bien faite. Maintenant disons qu'elle est faite et on vient de se doter... On avait déjà quelqu'un depuis 2 ou 3 ans qui coordonnait grosso modo les activités marketing du groupe, qui servait de lien entre les commerçants, les hommes de marketing des différentes activités... Mais maintenant, on vient de se doter véritablement d'un homme de marketing-groupe. Donc ça c'est tout nouveau. On peut demander aussi pour la

partie commerciale qui... Alors là le PDG actuel et la direction générale parce que le PDG actuel, il n'est pas... Il est toujours facile de le distinguer du reste de direction générale.

7. Dynamisme : coopération ;

On a d'abord des politiques, la politique financière bien évidemment, la politique ressources humaines et puis la politique environnement, la politique d'achat. Et puis dans chaque branche d'activité, il y a les politiques de la branche qui vont beaucoup plus loin dans le domaine technique, par exemple commerciale. Et le cadre général des politiques est décidé au niveau du groupe. Ensuite, ça se différencie en fonction des pays, en fonction des produits.

Par exemple, il y a la politique d'environnement du groupe et ensuite il y a les politiques de la branche. Et ces politiques peuvent encore être légèrement différentes selon les pays. Les législations et les contraintes ne sont pas forcément les mêmes. Ca c'est le premier instrument. Le deuxième instrument c'est ce qu'on appelle soit des clubs soit des groupes de travail transversaux sur des sujets qui peuvent intéresser plusieurs unités. Ensuite il y a le côté exécutif d'une part: il y avait un comité opérationnel qu'avait lancé le PDG actuel au milieu des années 90, qui rassemblait à l'époque les 25, les 30 plus importants dirigeants opérationnels du groupe. Avec la taille du groupe maintenant, on a essayé d'aller jusqu'à 45 personnes. Mais à 45 on ne peut pas parler vraiment ni prendre des décisions en matière politique et parfois stratégique. On peut le faire à 20, on peut le faire à 30, à 40 c'est difficile et au-delà c'est impossible. Mais 45 ce n'était pas assez puisque cela ne couvrait pas l'ensemble des activités et des régions que nous avons. Donc, ce que nous avons décidé, c'est de recréer ce que nous avons il y a une dizaine d'années, ce qui s'appelait le comité de liaison. On avait une centaine de personnes qui pouvait se réunir une fois par an pour discuter des grandes orientations stratégiques et de choses du même genre.

8. Entreprise : cadre général ;

Alors, comme vous le savez, les marchés ou le marché de la construction est quelque chose d'assez... On ne peut pas dire qu'il y a un marché mondial de la construction. Il y a une somme de marchés locaux, chacun avec ses propres caractéristiques. La façon de construire une maison... Bon, il y a certes des règles de base qui sont les mêmes partout dans le monde mais ensuite les goûts et les couleurs varient selon les pays. Par exemple, il y a des pays (en Allemagne...) où on a pu développer ce qu'on appelle de l'isolation thermique par l'extérieur, des produits isolants réassemblés. L'isolation thermique par l'extérieur a été moins facile à développer en France. Les techniques de constructions ne sont pas toujours... Même si les bases sont les mêmes, il y a quand même certaines choses et certaines approches qui ne sont pas tout à fait les mêmes. En étant sur de nombreux marchés différents par certaines caractéristiques, cela nous permet de connaître ce qui se fait ailleurs, de faire des transferts de savoir-faire, des transferts d'idées ... c'est à dire pourquoi l'idée ne s'appliquerait -elle pas à un autre endroit? Une bonne illustration des différences de type de constructions, c'est ce qui se passe dans les pays de bois, où il y a beaucoup de bois. On fait beaucoup de constructions en bois et puis des pays en dur. Un produit comme le produit B s'est développé très vite dans les pays où l'on construit en bois. Pourquoi? Parce que les gens qui appliquent le produit B, qui la mettent en oeuvre sont des menuisiers. Les menuisiers, vous les trouvez forcément par définition dans les pays où l'on construit en bois.

Pour les pays où l'on construit en dur ça a été beaucoup plus lent, beaucoup plus difficile. Et aujourd'hui on constate que le produit B a fini, a terminé sa pénétration du marché en tant que produit dans des pays tels que ceux de l'Amérique du nord ou les pays du nord de l'Europe. Mais par contre, dans des pays latins comme la France, l'Italie ou l'Espagne, ce produit a encore devant lui une belle période d'expansion parce qu'il n'a pas terminé sa pénétration. Et quel est le produit qui faisait place? C'est simple. On peut trouver tout ce qui est cloison en brique ou en autre produit, en revêtu de produit B par exemple... En France on s'aperçoit que le produit B de construction, le produit B enduit à l'intérieur d'une maison... Eh bien l'importance de ce produit diminue alors que le produit B augmente.

Vous ne l'avez pas parce que c'est nouveau. Dans le comité exécutif de Constructex, vous avez le PDG et les vices présidents. Ce sont les gens que je peux citer de mémoire. Et puis vous avez les 6 patrons de branche... Et puis vous avez quelque chose qui n'est pas une branche mais une unité importante: c'est Constructex Corp. aux U.S.A, en Amérique du nord. Son président est membre du comité exécutif. Et vous avez le directeur adjoint des finances.

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

11. *Management : problèmes & difficultés ;*

12. *Objectifs & Stratégies : nature ;*

Pour croître et se développer, il faut acquérir des parts de marché donc généralement faire des acquisitions surtout dans un domaine d'investissement où il n'y a pas une forte croissance, dans les pays développés. C'est par les acquisitions que l'on acquiert des parts de marché, ceci dit, ce qui est important c'est, en fin de compte, de dégager pour l'actionnaire, ou de créer pour l'actionnaire de la valeur, de faire dégager à ses actifs une rentabilité satisfaisante.

Donc être le leader des matériaux de construction, ce qui veut dire être parmi les meilleurs, si ce n'est le meilleur sur chacune des branches, l'autre objectif qui l'accompagne, le pourquoi faire (être le meilleur), c'est pour créer de la valeur. Et créer de la valeur, c'est pour les actionnaires mais c'est aussi pour les autres parties prenantes de l'entreprise. J'entends par là les clients d'abord, les fournisseurs, le personnel bien évidemment et puis les sociétés (au pluriel!) dans lesquelles nous avons des opérations.

Il y a deux grandes stratégies: une stratégie développement international, qui est bien décrite dans mon rapport annuel et que vous retrouverez encore dans nos futurs rapports annuels, donc le développement international aussi et une stratégie de développement de produit. Alors cela peut se faire soit en entrant dans des activités que nous n'avions pas jusqu'à maintenant. C'était le cas des produits T, des produits pour la couverture. Ca peut être aussi en travaillant... en faisant de la recherche-développement sur des produits que nous

fabriquons ou des produits que nous pourrions fabriquer, donc, dans le cadre de stratégies qui se complètent, internationales ou pas, en produits d'autres formes.

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

17. Profit financier de court terme ;

C'est le plus grand dilemme, qu'un chef d'entreprise a à affronter aujourd'hui. A savoir, il a à répondre à des exigences d'actionnaires, qui sont souvent des exigences à court terme. Mais il a aussi à prendre en compte... Il doit tenir compte, plutôt, de l'avenir de son entreprise et donc de sa pérennité, ceci étant du long terme. La difficulté du management... que le manager rencontre aujourd'hui c'est constamment l'équilibre entre les deux. Ce n'est pas chose facile. L'attitude de Constructex pour répondre plus simplement, nous ne privilégions pas le court terme par rapport au long terme, ou plutôt nous ne sacrifions pas le long terme au court terme. Ce que nous sommes parfois amenés à faire, c'est retarder pour des raisons de résultat à court terme... On peut être amené à retarder un programme d'investissement. Mais on ne fera rien qui mettrait à mal l'entreprise sur le long terme. Par exemple, s'il y a des dépenses à faire dans le domaine de l'environnement, on ne coupera pas obligatoirement ces dépenses. On les étalera peut-être dans le temps mais on ne coupera pas ces dépenses. On sait très bien que si on ne les fait pas, un jour ou l'autre on risque de nous demander des comptes, de fermer une exploitation, de ne plus nous donner d'autorisation, de permis d'exploiter des carrières ou de choses de ce genre.

Ca, vous pouvez l'appliquer aux ressources humaines: si on ne traite pas les ressources humaines... Quand vous restructurez, il y a deux façons d'agir. Si vous voulez vraiment faire du profit à court terme, vous faites des restructurations bêtes et brutales et des licenciements massifs sans tenir compte des hommes. Et le résultat effectivement à court terme augmentera. Ceci dit, il y a eu des études faites ces années passées sur la pérennité de certains groupes qui montrent que les groupes pérennes sont ceux qui ont su traiter leurs ressources humaines comme nous savons les traiter chez Constructex. En matière de quatrième restructuration, on fait attention à ce qu'on fait avec le temps. On essaye de le recadrer, si on ne peut pas... Tout cela coûte de l'argent.

Ce qui me paraît important c'est d'être transparent et de savoir toujours expliquer aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur de l'entreprise, pour les

parties prenantes qui nous interrogent, donc les autres parties prenantes que je citais tout à l'heure. Les actionnaires en particulier mais aussi de savoir expliquer ce qu'on fait.

18. Ressources humaines : développement du management ;

On ne s'interdit pas de faire des embauches à l'extérieur mais il est très rare que l'on embauche sauf cas exceptionnel. Ça peut arriver. C'est arrivé ces derniers temps encore, des gens que l'on va mettre d'emblée à un poste de très haut niveau. Généralement, on embauche des gens qui ont déjà une certaine expérience, qui auront une trentaine d'année, qui ont peut être parfois quatre, cinq ans, un peu plus, d'expérience en entreprise. Mais la personne qui a trente ans d'expérience d'entreprise et qui a un poste de directeur général, d'emblée c'est... Sauf exception, ça ne se fait pas. Par contre, on fait faire aux gens... Alors, si je prends mon cas particulier, j'ai plus de trente-cinq ans de maison chez Constructex, j'ai passé 12 ans en Amérique du nord. J'ai eu une carrière de responsable un moment de l'international. J'ai été responsable des stratégies, j'ai été responsable de toutes les activités non rattachées au produit C, à une certaine époque ou autres matériaux. En dehors du produit C, j'ai été responsable des formatages.

Donc j'ai passé ma carrière à faire entre l'opérationnel et le professionnel, plus opérationnel que fonctionnel. Dans l'opérationnel, j'ai fait la plupart des activités que le groupe a sauf aujourd'hui la toiture qui est la nouvelle activité, il n'y a pas de raison précise avec tout ce que je peux prendre en retraite... Et, deuxièmement, la biochimie que je n'ai pas appliquée sauf sur le plan stratégique. On a tous, les membres de la direction en général, les gens qui sont ici, on a tous d'une façon ou d'une autre une expérience internationale, c'est certain. Et une expérience d'opérationnel fonction de...

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

Dans la direction de Constructex, on a toutes les personnes que vous avez rencontrées quand on a visité, qui ont toutes eu un bout de parcours international d'une part et un parcours opérationnel fonctionnel d'autre part.

On recherche, je dirais, des grandes caractéristiques. Il y a d'abord le professionnalisme, autant en admettant, en sachant que le professionnalisme est quelque chose qui ne s'apprend pas forcément à l'école. Certes, il y a des connaissances de base à avoir mais c'est sur le terrain que le professionnalisme s'acquiert. Donc, c'est pour cela qu'il est important que ces dirigeants aient eu, aient fait des passages opérationnels importants et le plus près du terrain possible. C'est là que s'acquiert le professionnalisme. Et l'autre aspect plus comportemental, c'est ce que j'appellerai l'aspect plus comportemental, c'est le sens de l'homme. La traduction que je pourrai donner à cet aspect comportemental, avoir le sens de l'homme, c'est à dire le sens de l'écoute, le sens du dialogue, la volonté d'aider, le sens du service. C'est les fondements qu'on retrouve chez les dirigeants de Constructex.

Si vous voulez, je reviens là-dessus. Chez Constructex on fera plus attention à la capacité de servir qu'à la capacité de pouvoir. Evidemment il faut le sens du pouvoir aussi, il faut savoir exercer le pouvoir, mais la capacité de servir nous paraît une part importante.

20. Ressources humaines : succession ;

Alors, ça c'est toujours passé dans la durée. Le PDG actuel se préoccupe de sa succession même s'il est encore jeune, en fin relativement jeune. Il doit certainement y penser. Je ne ce qu'il a en tête en ce moment mais son prédécesseur y a pensé...

Son prédécesseur avait pris le pouvoir en 1974, président en 74, il a dit je resterai 15 ans (chez nous un président peut rester 15 ans s'il veut). Donc il est parti en 89. En 83, il a pris une année sabbatique, enfin soi-disant sabbatique. En fait il a surtout voyagé et il est allé voir les clients, il est allé voir certains pays, il est allé voir un certain nombre de nos unités pour les hommes. Et c'est à partir de là qu'il a organisé sa succession. C'est à dire non seulement c'est à partir de là qu'il a décidé qui serait le président et quels seraient les hommes qui seraient autour de ce président. Donc c'était pour parler effectivement de la date. Et il avait fait monter ces gens là petit à petit dans un comité et le PDG actuel fait la même parce que ces 5 dernières années je l'ai surtout aidé à... Enfin la plupart des choses que j'ai faites c'était de l'aider à mettre en place u n comité exécutif qui est celui qui existe aujourd'hui, dont j'ai fait parti mais dont je ne fait plus parti aujourd'hui sur le plan. Puisque place aux jeunes et place à des non français. Mais... C'est dans ce gros comité exécutif, qui est jeune, les successeurs se trouveront forcément parmi eux sauf si on rate la marche mais ça m'étonnerait quand même. Donc ça se prépare sur le long terme...

21. Ressources humaines : dimension historique ;

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

La culture de Constructex, elle exprimée.. Je ne sais pas Hérault vous a donné les principes d'action...

24. Valeurs : dimension historique ;

Bon alors, je vais reprendre les différents éléments. La dedans, vous avez tout exprimé, vous avez l'ambition qui est d'être un leader mondial. Mais, si vous voulez, je crois que c'est aller au devant du client. C'est valoriser l'investissement de nos actionnaires qui est important. Ca c'est vraiment au coeur de notre culture et depuis qu'on a créé les principes d'action (on a commencé en 1978, ça fait vingt ans), ce paragraphe a très peu changé. Le reste a évolué, on parlait déjà des clients en 78 mais on en parlait peut-être pas de la même façon qu'on en parle maintenant.

Créer de la valeur pour l'actionnaire, on en parlait d'une autre façon et croyez-moi, en 78, ce n'était pas facile de faire avaler la notion de rentabilité. Moi, quand j'étais en Amérique du Nord, je croyais être tombé sur une autre planète parce qu'ici on ne parlait pas en terme de rentabilité. La libre entreprise, on ne savait pas trop ce que c'était. On était en plein pré-socialisme. Bon, maintenant tout cela, ça a beaucoup évolué. Faire de la diversité, respect de l'intérêt général, là vous avez tout.

Les salariés ont d'abord participé à l'élaboration de ces principes d'action qui existent depuis 20 ans et je dirais presque tous les 5 ans, au moment où le groupe change de... Pas d'orientation, parce que l'orientation on n'en change pas comme ça, souvent. Par exemple, au moment où on est entré dans la biochimie, eh bien, on a réécrit nos principes d'action. Au moment où on a eu quelques aventures un peu délicates avec l'ingénierie... Mais généralement, on les a toujours réécrits dans un sens de simplification. La base est toujours restée la même et la première opération de la direction générale a consisté à réécrire les principes d'action, qu'elle a ensuite soumis à ce qu'on appelait à l'époque le comité de direction, où il y avait une vingtaine de personnes. Et là, on a un peu mis ces principes d'action. Ensuite ils ont été rediscutés avec une centaine de dirigeants de l'époque en séminaire de vingt, trente personnes (je ne sais plus), pendant huit jours. Et puis s'est descendu petit à petit le long de la hiérarchie dans les différentes unités. Les unités de l'époque, on appelait cela des unités opérationnelles, conservaient leurs principes d'action selon le système des poupées russes: ceux de Constructex étaient la poupée centrale autour de laquelle les autres poupées venaient s'emboîter. Il fallait quand même adapter ces principes d'action aux particularités de chaque unités. Et chaque fois il y a eu l'application de l'encadrement et même dans certains cas, il y a eu des opérations de forts investissement. On appliquait dans le cadre des agents de maîtrise, etc. Donc il y a des réunions d'information, il y a le développement de l'actionnariat du personnel

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

Oui, il y a une volonté de la faire partager. le PDG actuel rencontre non seulement le personnel ici tous les 3 mois pour les tenir au courant de ce qu'il fait. Il tient beaucoup de réunions, dans les différentes... J'allais dire en province, mais dans les différentes régions où nous sommes. Il voyage beaucoup et à chaque fois qu'il voyage il rencontre des gens. Il a des réunions avec les cadres, mais même avec les non cadres. Il est très proche du terrain et ce que nous proposons, c'est valable pour l'ensemble des salariés. Il y a une volonté de faire passer le message. Alors, ça se fait plus ou moins bien et c'est là que l'on a amélioré constamment nos façons de faire et de communiquer. On y arrive de mieux en mieux et puis maintenant avec ces petits appareils-là, on a un tas de sites Web et on a des réseaux qui sont montés...

On est loin de la perfection et on atteindra jamais la perfection. c'est un effort continu car là aussi (ce que je disais tout à l'heure à propos de centrifuge et centripète), il faut trouver un équilibre et les gens qui sont préoccupés plus par le quotidien que par le long terme et le groupe. Ceci dit, ces choses là petit à petit se corrigent et on a été en matière d'innovation sociale, un des premiers groupes Européens à mettre en place un comité de groupe Européen bien avant que la directive de Bruxelles ne sorte à ce sujet. Et dans ce comité de groupe, les gens posent beaucoup de questions et des questions pas très différentes de celles que vous posez-là. Alors comme en plus de cela il y en a qui sont actionnaires de chez Constructex...

26. Vision : nature ;

L'ambition de Constructex, affichée, c'est d'être un des leaders mondiaux de matériaux de construction, donc d'être, dans toutes les branches d'activités où ce groupe opère, parmi les meilleurs, si ce n'est le meilleur.

Notre vision, c'est que le monde se globalise de plus en plus donc les frontières disparaissent. Il y aura sûrement des retours en arrière, on verra certainement resurgir certaines frontières. Mais je pense qu'avec les nouvelles techniques, notamment les techniques de communication et d'information, la fermeture complète d'un pays au reste du monde est impossible. La vision c'est une vision globale et notre marché il est forcément global. Mais notre vision c'est quoi? C'est de trouver sur ce marché proprement, c'est une vision de producteur de matériaux de construction, on en a pas d'autre... On a essayé un moment d'être leader en biochimie, mais ça n'a pas marché. On a essayé d'aller dans l'ingénierie autre que construction de produit C, mais ça n'a pas marché non plus. Nous nous sommes recentré non pas sur l'activité de base, le produit C, puisque cela représente plus de 30% de notre activité totale, mais sur les matériaux de construction. Notre vision c'est certainement de nous développer dans les pays ou les régions du monde où il y a de la croissance. Même s'il y a des problèmes aujourd'hui, il y a de tels besoins que ça reprendra. Il y a tout l'est, tout extrême est de l'Europe, l'Asie, il y a l'Afrique. Enfin, il y a toutes les régions du monde où il y a des poches, des potentiels de croissance considérables. Le produit C est très lié à la croissance, à la croissance du produit national, jusqu'à une certaine saturation. Notre vision c'est de sortir de notre hexagone parce que l'hexagone est trop petit. Déjà les prédécesseurs du PDG actuel avait fait ce qu'il fallait pour que l'on sorte de l'hexagone...

Il y a deux nécessités: l'ampleur du marché, ça se comprend, une stagnation du marché aussi et même si le produit C de la construction semble être reparti en France, ce n'est pas une croissance bien terrible. Et puis, entre nous, la France est un pays sclérosé. Je ne veux pas faire de description mais avec les dépenses publiques que nous avons, on est un des derniers pays collectivisés. J'exagère, je grossis un peu le trait. Mais c'est en allant à l'extérieur que nous progresserons en soi.

Notre vision c'est qu'on ne peut progresser que par les transferts de compétence, par les transferts de connaissances, par disons « tourner les hommes » en leur donnant une autre vision du monde... On est très international. Nous produisons des matériaux de construction pour international, recherche de l'internationalisation, sans faire d'excès, ça c'est l'autre chose que nous avons appris avec le temps: les opérations de production, il faut les mûrir longtemps à l'avance, une capacité d'étude pour pouvoir être en condition de prendre les clients. Les décisions, c'est extraordinaire d'avoir fait des études longues (c'est -à-dire 18 mois) et d'en avoir discuté. Ensuite l'opportunité s'est présentée et en 15 jours, on a pu mettre en place le dispositif nécessaire à l'opération. Ça aussi, ça a pris de l'ampleur avec le PDG actuel, mais c'est quelque nous avons maintenant bien acquis. La vision c'est créer de la richesse, ce n'est pas faire de l'argent pour faire de l'argent. Nous sommes des créateurs de richesse et une citation de, je crois, « il n'y a de richesse que d'homme ».

Nous avons une vision très nette, nous savons que le groupe a, sous la présidence du PDG actuel, plus que doublé de taille et pensons que les prochaines années, il doublera encore de taille. Vous dire exactement où, comment et dans quelles activités... Je pense que dans 10ans encore ce sera les mêmes activités, on aura peut-être mis l'une ou l'autre à l'écart pour la remplacer par une nouvelle. Il y a beaucoup de sous-activités, la peinture par exemple sera remplacée par quelque chose de plus récent. Ça sera toujours à mon sens dans les matériaux de construction.

Ma vision, si j'étais le patron de l'entreprise, ce serait doubler la taille, chercher, pas à tout prix... Il faut aussi que le doublement de taille apporte quelque chose aux différentes parties prenantes dont l'actionnaire, et permette de créer de la valeur. Il y a eu une folie d'acquisition à la fin des années 80. Les gens cherchaient à faire de la taille, de la part de

marché. C'est comme cela que les banques française se sont plantées. Les banques française se sont plantées parce qu'elles voulaient acquérir des parts de marché sans voir tous les autres aspects, notamment sans voir les autres aspects de valeur, etc. Et elles se sont plantées. Donc grossir, ce n'est pas ça. D'un autre côté, si l'on veut être acteur mondial, il faut grandir. Maintenant, nous avons une base à mon sens suffisante pour pouvoir être un acteur, un très grand acteur sur le marché mondial dans le domaine des matériaux de construction. On a déjà une place assez significative puisque quand vous voyez la liste des activités où nous sommes, nous sommes toujours dans les 3ers. Donc on peut imaginer avoir une branche où nous serions 7^{ème}, ce n'est pas interd it.

27. *Vision / Stratégie : définition & lien ;*

Une vision, oui. Une vision se n'est pas très différent de la politique dont vous parliez, l'ambition...

Non, la vision c'est un but qu'on se fixe. C'est un mot qu'on utilise... Est -ce qu'on l'utilise toujours très bien? La vision, vous pouvez avoir une excellente vision et ne rien voir de ce qui se passe. vous pouvez avoir une acuité visuelle de 12/10ème et puis être en perpétuelle incompréhension

28. *Vision : dimension historique ;*

29. *Vision : élaboration ;*

30. *Vision : pourquoi ;*

Annexes A.3 : Dictionnaires des thèmes résumés

Dictionnaire des thèmes résumé, entretien avec T.N., Conseiller du président - Constructex -

1. **Culture : nature ;**

1.1 D'une culture de producteur (industrie lourde) à une culture plus orientée vers le client ;

« Nous avons fondamentalement une culture de producteur, une culture d'usine, d'industrie lourde, une culture qui s'inscrivait dans la durée. [Mais] c'est de moins en moins vrai [car] nous sommes dans des secteurs où il faut aller de plus en plus vers le client. »

1.2 Entreprise peu innovatrice (Pétrolier (plus que vedette rapide) ;

« Il faut dire honnêtement que nous avons une culture peu innovatrice. [...] Nous ressemblons plus à un pétrolier qu'à une vedette rapide. »

1.3 Avant : culture orale et interpersonnelle ; Après : culture de l'écrit et plus formalisée (d'une culture latine à une gestion à l'anglo-saxonne ;

« Le groupe a changé de taille, et d'une culture qui était une culture avant tout orale et de relation interpersonnelle [...], d'un groupe très français, nous nous orientons plus vers un groupe où la procédure, les modes formalisés de gestion, la culture de l'écrit, [...] sont en train de se développer. »

2. **Culture : autres ;**

2.1 Culture = interaction entre dirigeants et d'autres « figures » dans l'entreprise ; Processus de bourgeonnement puis de normalisation ; On ne crée pas la culture de toutes pièces ;

« La culture ça n'existe pas comme ça, ce sont les hommes qu'on en est à l'origine [...] C'est quelque chose de complexe entre des individus, dirigeants ou non. [...] Des leaders d'opinion [...] ont créé une ambiance, un style mais on ne le voit souvent que des années après. Ensuite, quand ça c'est mis à bourgeonner, il faut normaliser de temps en temps. »

2.2 Dirigeant prépare la culture qui entrera en vigueur dans 20 ans et fait émerger celle élaborée par son prédécesseur ;

« Un dirigeant doit d'une part préparer la culture qu'il y aura dans 20 ans et faire émerger la culture qu'ont élaboré ses prédécesseurs. »

2.3 Importance des circonstances dans la reconceptualisation de la culture et des valeurs (ici l'internationalisation de Constructex (multiculturalité) ; Adaptation des valeurs (vocabulaire) à chaque culture/langue ;

« Le processus d'émergence ne se fait pas gratuitement. Ce sont les circonstances qui vous y conduisent. [...] Nous sentions bien qu'avec l'explosion internationale du groupe, [...] il fallait que nous vérifiions qu'elles tenaient encore la route. [...] On sentait que dans certains pays nous avions de plus en plus de mal à les faire passer. »

2.4 Les valeurs, convictions et croyances font partie intégrante du management ;

« Il faut bien voir que ces croyances, ces valeurs, ces convictions sont avant tout un outil de management. »

2.5 Equilibre subtil à réaliser entre permanence (continuité) et changement (adaptation) ; Le chef d'entreprise qui gagne est celui qui trouve le bon mélange.

« C'est un équilibre subtil entre la permanence, la continuité etc. et en même temps la nécessité du changement, de l'adaptation etc. [...] C'est tout l'art du management. C'est toujours le vieux débat entre les valeurs et le mouvement. Et c'est vraiment le coup de génie ou le talent du chef d'entreprise qui permet de le faire. »

3. Culture : dimension historique ;

4. Culture : processus d'imprégnation ;

4.1 Charte des valeurs ;

4.2 Formation rapide à l'entrée ;

4.3 Outils de gestion ;

« Il faut bien voir aussi que les outils de gestion sont de vrais vecteurs de la culture. »

5. Dirigeant : rôle ;

5.1 Un certain nombre de dirigeants charismatiques dans l'histoire ;

« Constructex a eu la chance d'avoir dans son histoire un certain nombre de dirigeants charismatiques. [...] le 4^{ème} président [par exemple] qui a eu un rayonnement qui débordait très largement l'entreprise. [...] Je crois que le PDG précédent a été de ceux là [aussi] » ;

5.2 La permanence de la culture compte plus que tel ou tel président ;

« Nous sommes dans des métiers anciens, lourds, à long constante de temps et ce qui compte c'est une permanence de la culture, plus que la fulgurance ou la brillance de tel ou tel dirigeant. »

5.3 le PDG actuel a imposé sa marque mais a également été construit par Constructex ;

« [le PDG actuel] a imposé sa marque. Mais en même temps, c'est un homme qui a été très fortement construit par l'organisation. »

5.4 Importance de la légitimité au sein de l'organisation ;

« Ce qui est très clair - et Constructex a toujours été comme cela - c'est que nous voulons des dirigeants qui aient une légitimité au sein de l'organisation. »

5.5 Apports du PDG actuel : rigueur ; rationalité ; Une moins grande intuition que son prédécesseur ?

« Ce qu'ont apporté - ce que sont en train d'apporter - le PDG actuel et l'équipe actuelle c'est une beaucoup plus grande rigueur, une beaucoup plus grande rationalité et un mode de gestion beaucoup plus anglo-saxon. A l'inverse, il y a peut être une moins grande intuition que celle que pouvait avoir le président précédent. »

5.6 Rôle du président : préparer l'avenir, tout en étant conscient de l'incertitude qui pèse : car tout dépend des circonstances ;

« Le rôle du dirigeant est très fort en ce qui concerne la préparation de l'avenir. Mais il y a là aussi une très grande incertitude [...] car la réalisation [effective] va dépendre [...] des circonstances. »

5.7 Rôle du président vis à vis de la culture : élaborer celle en vigueur dans 20 ans et faire émerger la culture élaborée par ses prédécesseurs ;

« Un dirigeant doit d'une part préparer la culture qu'il y aura dans 20 ans et faire émerger la culture qu'ont élaboré ses prédécesseurs. »

6. Dynamisme : coopération ;

6.1 Centres de Know-How ;

« Dans tous nos métiers, en tous cas les grands métiers très dispersés, nous avons ce que nous appelons des centres de know-how. Nos métiers sont à la fois locaux et mondiaux : mondiaux en termes stratégiques et locaux en termes opérationnels. Et le grand risque en terme opérationnel c'est que chacun réinvente la roue. Un des facteurs clés de succès de nos métier c'est donc la mise en commun des savoir-faire »

6.2 Intranet (dont forums) en train de se mettre en place ;

« Nous nous sommes beaucoup appuyés sur l'informatique ces dernières années. » « Ma conviction profonde est que le développement des nouvelles technologies de l'information, la présence de l'intranet, des techniques de forums, permettra de faire que ce savoir-faire soit beaucoup plus distribué. »

7. Dynamisme : innovation ;

7.1 R&D centrales et par branches ; Réactivité sur le terrain ;

« Mais la différence se fait par la réactivité sur le terrain ; « Nous avons une structure [de R&D] centrale et des structures dans les différentes branches. [...] C'est elle qui forme le socle du savoir-faire à partir duquel peut se développer une réactivité de terrain plus grande. [Mais, dans les matériaux de construction] c'est quand même fondamentalement sur le terrain que doit naître l'innovation, [...] la différence vous allez la faire par la réactivité sur le terrain. »

7.2 Gestion par objectifs (annuels) ; Objectif de gestion et objectifs de changements ;

« Cela se fait surtout par la gestion par objectifs » « Chaque personne a des objectifs pour l'année et nous essayons dans ces objectifs de mettre à la fois des objectifs de gestion et des objectifs de changements. »

7.3 Benchmarking intra usine et externe ; Systèmes experts ;

« Nous avons fait beaucoup de benchmarking avec des comparaisons inter usines. Nous avons mis à la fois les usines en concurrence interne et nous les avons obligées à expliciter leur savoir-faire. Nous avons même utilisé à un certain moment des systèmes experts. Mais si vous voulez, c'est 10 ans de travail d'une direction de la performance. »

7.4 Prix de l'innovation ;

« Je suis [...] en train de lancer un prix de l'innovation. »

7.5 Groupe de projet ;

« Nous avons des groupes de projets. Nous avons tout l'attirail traditionnel de la méthodologie projet. Nous l'utilisons quand sur tel ou tel point nous voulons aller plus vite que ne le permettrait l'action individuelle. »

7.6 Intégration dans les méthodes de gestion au quotidien ;

« Nous essayons d'intégrer ces objectifs de changement dans la gestion quotidienne plutôt qu'avec des mécanismes extra-gestion. »

7.7 Problèmes : difficulté à motiver dans les métiers à constante de temps long ;

« Une des grosses difficulté de notre métier est d'arriver à motiver les gens sur la nécessité de changement alors que dans leurs métiers ils peuvent avoir l'impression que les choses changent relativement doucement [...] parce que nous sommes [dans des métiers] à constante de temps longue. »

7.8 Changement : des périodes de stabilité puis des périodes de grands bouleversement nécessitant une adaptation rapide ;

« Il ne faut pas croire que dans notre métier, le changement est un changement linéaire. [...] Ce sont de très grandes périodes de stabilité pendant lesquelles il ne se passe apparemment rien et tout à coup des périodes de profonds bouleversements pendant lesquelles il faut se réadapter très vite. »

7.9 Cellule de veille stratégique pour étudier les opportunités ;

« Nous avons des cellules - très petites en général - d'étude et d'analyse de cibles d'acquisition et d'étude de différents métiers.. [Elles] prennent périodiquement des secteurs d'activités, les analysent, regardent leur attractivité, les cibles potentielles d'acquisition, etc. »

8. *Entreprise : cadre général ;*

8.1 Importance des coûts et notamment de ceux des combustibles ;

« Nous avons une bataille permanente sur les coûts [notamment] les coûts des combustibles. Les combustibles dans l'industrie est vraiment le domaine qui fait la performance. »

8.2 Repli du produit R sauf une niche où Constructex est leader mondial ; Retrait des sanitaires en 1992 ;

« [Dans le produit R], nous nous sommes replié sur une seule partie, où là nous sommes devenus un leader international. » « [Nous avons] une activité où nous marchions très bien, mais où nous étions convaincus que nous n'avions pas toutes les armes pour devenir un leader et nous avons donc désinvesti [...] en 1992. »

8.3 Crise économique : opportunités car les actifs sont peu chers (perspectives de croissance ;

« Aujourd'hui il y a des circonstances favorables avec la crise asiatique, qui fait que les actifs deviennent très peu chers, ça donne des possibilités de croissance auxquelles nous ne songions même pas il y a deux trois ans, ou même moins. »

8.4 Diversification pour pallier la diminution de rentabilité du secteur C. ;

« La réflexion portefeuille avait déjà eu lieu au début des années 80, parce qu'à l'époque il y avait eu un problème concernant la rentabilité du secteur C. [...] donc l'idée de diversification était déjà présente. »

8.5 Produit C = industrie lourde : importance des coûts des actifs ;

« Dans le Produit C, nous sommes dans une industrie lourde où le coût des actifs est un facteur de performance essentiel et il faut créer de la valeur essentiellement au moment de l'achat. »

8.6 Dans ces métiers : périodes de grand calme et des périodes relativement brutales de changements stratégiques ;

« Dans notre métier, [...] ce qui est frappant, si on regarde sur une période relativement longue, nous avons des périodes de grand calme et des périodes relativement brutales de changements stratégiques. »

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : problèmes ;*

11. *Management : style ;*

12. *Objectifs & Stratégies : nature ;*

« Nous avons trois objectifs majeurs : »

12.1 Objectifs de croissance : (doubler de taille tous les 10 ans) ;

« Nous avons un objectif de croissance , un objectif traditionnel, qui est [...] de doubler tous les dix ans. »

12.2 Objectif d'équilibre de portefeuille (géographique et par type de métier et de produits) ;

« Nous avons un objectif plus qualitatif d'équilibre de portefeuille, [...] en terme géographique, en terme de type de marché et en terme de type de produits. »

12.3 (3^{ème} métier = objectif de leadership ;

« Le troisième objectif regroupe les deux [précédents] en un objectif de leadership »

12.4 Certains objectifs sont définis en relation avec les concurrents (ceux de capacité de production notamment) ;

« Aujourd'hui nous avons une capacité de 60 à 70 millions de tonnes de capacité de production dans le Produit C et bien dans 10 ans il faudra que nous soyons à 100 millions de tonnes. Mais [...] ces objectifs ne sont pas définies dans l'absolu mais en relation avec nos propres concurrents. [...] Si nous en voyons un qui est en train d'augmenter rapidement ses capacités dans certaines parties du monde, nous y allons. »

13. *Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;*

13.1 Etre leader = objectif permanent ;

« Etre leader est un objectif permanent. »

13.2 Echéance (3-5 ans) pour devenir leader (mondial ou local) sinon on quitte le métier ;

« Quand nous ne sommes pas leaders, nous nous donnons un horizon temporel, un bon ordre de grandeur est entre 3 et 5 ans. Et, ou nous avons réussi à devenir un leader ou nous quittons le métier. [...] Encore une fois ce n'est pas [obligatoirement] un leadership mondial, dans des métiers locaux cela peut être un leadership local. »

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

14.1 Doubler de taille tous les 10 ans = objectif ancien ;

« L'objectif de doubler de taille tous les 10 ans est un objectif très ancien. Il est très facile. Il est lié tout simplement au fait que si vous avez une bonne rentabilité et que vous la réinvestissez avec une bonne rentabilité, vous vous apercevez que votre entreprise simplement sur sa dynamique propre double [de taille] à peu près tous les 10 ans. »

14.2 Objectifs de portefeuilles sont eux récents ;

« Les objectifs de portefeuille sont [...] récents. » « La réflexion de portefeuille [a] eu lieu dans les années 80. »

14.3 Les acquisitions se font par bouffées : absorption/digestion ;

« Les stratégies d'acquisition viennent plutôt par bouffées. [...]. [C'est un processus] d'absorption - digestion [...] Il faut le temps pour digérer, pour en tirer toute la rentabilité, pour faire une bonne intégration etc. »

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés ;

16.1 Les difficultés dépendent des circonstances ;

« [La difficulté pour atteindre ces objectifs dépend radicalement des circonstances. [...] Prenons l'exemple du Produit C : 100 millions de tonnes dans 10 ans. C'est un objectif qui il y a deux ans nous paraissait extrêmement difficile à atteindre. [...] Tout le monde disait : « On n'y arrivera jamais ! ». Arrive la crise asiatique qui vous crée un ensemble d'opportunités considérables. »

16.2 Fixation d'un objectif ambitieux qu'on réussit avec un peu de chance ;

« Les objectifs doivent demander beaucoup de modestie, ils doivent être ambitieux tout en sachant qu'on les réussit avec un peu de chance. »

17. Profit financier de court terme ;

17.1 Contrainte forte (3-4/5) ;

« [Le profit financier de court terme] est une contrainte forte. Ce n'est pas ce qui détermine à soi seul la stratégie, mais c'est une contrainte. »

17.2 Objectif (en terme de création de valeur) (4/5) ;

« C'est à la fois une contrainte et un objectif. Etant une société boursière, le titre est en grande partie conditionné par la croissance du résultat. Donc celle-ci reste une même si maintenant nous parlons plus de création de valeur. [...] Il n'empêche quand même que la société qui ne fait pas de croissance du résultat pendant un certain nombre d'années, voit sa capitalisation boursière s'écrouler. »

18. Ressources humaines : développement du management ;

19. Ressources humaines : dimension historique ;

19.1 Continuité du management : 5 présidents en 50 ans ;

« En général les présidents successifs restent assez longtemps. Depuis la guerre comprise, nous n'avons eu que 5 présidents. »

20. Ressources humaines : mode de promotion ;

20.1 Parcours internes ;

« Nous voulons que la plupart des dirigeants en particulier aux niveaux les plus élevés, soient des gens qui ont eu un long parcours dans l'entreprise. [...] Nous voulons des dirigeants - et c'est une tradition Constructex - qui soient des hommes de la maison [...] Leur préparation se fait de longue date [...] Constructex n'a jamais eu de président parachuté.. »

20.2 En même temps : crainte d'une culture monolithique : renouvellement périodique du comité (de manière anticipée) ;

« Périodiquement, parce que nous craignons beaucoup d'avoir une culture monolithique, ce qui est un risque permanent dans nos métiers à structure très lourde, nous faisons entrer des gens ayant des cultures très différentes. Mais cela se fait là encore de manière très anticipée. [Nos dirigeants] sont donc vraiment des gens du métier mais avec de temps à autre inoculation [...] de personnalités de parcours différents. [...] Moi je suis un physicien théoricien d'origine, mais le président précédent [...] m'a fait rentrer dans son équipe. [...] De même nous avons recruté comme directeur général adjoint quelqu'un ayant une culture chimiste qui était pratiquement inexistante dans la maison. »

21. Ressources humaines : succession ;

21.1 Succession : 8 ans avant : renouvellement de l'équipe de direction de laquelle a émergé le nouveau président ; Cette année le PDG actuel a à nouveau renouvelé son comité exécutif ;

« Le PDG de l'époque [...] au début des années 80, alors qu'il avait annoncé qu'il partirait une dizaine d'années plus tard, [...] a monté un comité exécutif composé de gens jeunes dont a émergé le président. [...] A l'époque, la moyenne d'âge devait être de 45 ans, et il en est effectivement sorti le président actuel et toute l'équipe de direction. [...] Certain n'en sont pas sorti, mais c'est la règle du jeu. Et aujourd'hui, le PDG actuel l'a annoncé dans la presse : il a renouvelé son équipe. Nous, les deux ou trois plus âgés, avons pris du recul [...] pour faire entrer des jeunes, et même si ça n'a jamais été dit, [...] pour moi, nous commençons à rentrer dans la préparation de la succession, même si celle-ci est à dix ans. [...] »

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

23.1 Valeurs : volonté de leadership (performance et respect du client) ; respect des hommes ; éthique et honnêteté ;

« Une première valeur [...] : la volonté de leadership. [...] Nous estimons que dans nos métiers, si on n'a pas la volonté d'être parmi le peloton de tête, ce n'est pas la peine. [...] Nous voulons être de vrais professionnels à tous les points de vue : en production, vis à vis de nos clients etc. » ; « La deuxième grande catégorie de valeurs est le respect des hommes. » ; « Le troisième type de valeur les plus traditionnelles, mais qui ne sont pas si faciles à mettre en œuvre, c'est l'éthique et l'honnêteté. »

24. Valeurs : dimension historique ;

24.1 Forte permanence des valeurs dont certaines datent au moins des années 60, certaines sont plus récentes (clients) ;

« » Mettre l'homme au cœur de l'entreprise », c'est un texte fort ancien. ; « La capacité à contribuer au succès de l'entreprise fonde l'autorité légitime. Plus la responsabilité est élevée, plus l'aptitude à servir doit l'être » C'est une phrase qui date des années 60. » Cela montre bien qu'il y a une très forte permanence. A l'inverse,, il est vrai que « Aller au devant de nos clients » est quelque chose que nous n'aurions peut être pas écrit dans es années 60, où il s'agissait de produire. C'était une autre logique. »

24.2 La déclinaison des valeurs dans les actions varie au cours du temps, mais les valeurs elles-mêmes restent les mêmes ;

« C'est un ajustement continu. [...] Ces valeurs sont vraiment le fond de la culture. [...] Mais], elle peuvent se décliner [selon l'époque]. Nous mettons plus le client au cœur du dispositif que nous le faisons il y a dix ou quinze ans. D'autre part, le respect des hommes ne se décline pas de la même façon : il y a 10 - 15 ans [...] c'était pratiquement l'emploi à vie. [...] Nous insistions [aussi] beaucoup sur l'économie libérale [...] Aujourd'hui] c'est acquis pour tout le monde. Par contre, nous insistons plus sur le leadership, qu'à l'époque. » ; « Les premiers principes d'action [...] ont été écrits en 1978. [...] Nous sommes le premier groupe français à avoir eu une charte des valeurs. »

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

25.1 Moyens utilisés : « dégoulinade hiérarchique » ; journaux d'entreprises ; conventions etc.

25.2 On est loin de la perception uniforme des valeurs et de la vision ;

« Nous avons fait de très gros efforts de communication. [Mais] nous sommes encore très loin d'avoir une perception uniforme de ces valeurs, de cette ambition et de cette vision. C'est extrêmement difficile. [...] Dire que nous sommes satisfaits de la situation, certainement pas. [...] C'est un problème qui reste très important dans la société. La communication est loin d'être optimale, même si nous faisons de gros efforts. »

25.3 Limites des outils traditionnels : altération de l'information, figé ;

« La dégoulinade hiérarchique [...] ne fonctionne pas. » ; « La communication d'entreprise traditionnelle : les journaux d'entreprise etc. donne très vite dans le convenu. [...]

Une lettre de 4 pages du Président à tous les employés, j'ai toujours pensé que ça ne pas sait pas : moins de 10% la lise, et c'est un style assez littéraire. »

25.4 Nouvelles technologies devraient fournir des solutions ; Apport principal = interactivité ;

« Il faut inventer de nouvelles formes de communication beaucoup plus distribuées, beaucoup plus décomposées ; beaucoup moins formelles »

26. Vision : nature ;

26.1 Etre le leader mondial des matériaux de construction ;

« Etre leader est un objectif permanent. » ; « La dimension complète « Matériaux de construction » a été donnée par l'équipe actuelle. »

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

27.1 Vision = volonté * structurel (exemple de la prise d'importance des NPI dans le C.A. de Constructex) ;

« [Cette vision] vient de deux choses : effectivement une volonté d'y aller mais aussi une existence. »

27.2 Vision = où on veut aller ;

« La vision, c'est où on veut aller. La stratégie c'est comment on y va. »

27.3 Stratégie = comment on y va et avec quelles ressources ;

« La stratégie c'est l'art de transformer les ressources en moyens. »

27.4 Stratégie = anticipation : se donner beaucoup de cibles en sachant que beaucoup d'entre elles ne seront pas atteintes + capacité de réaction rapide lorsque l'opportunité se présente ;

« Je crois que la stratégie c'est avoir suffisamment d'anticipation pour être en mesure de savoir tirer parti des opportunités. [...] Donc la stratégie c'est deux choses pour nous : d'une part une très forte anticipation : se donner beaucoup de cibles en sachant que beaucoup d'entre elles ne seront pas atteintes, donc être prêts, et ensuite avoir une capacité de réaction lorsque l'opportunité se présente. »

27.5 La vision conditionne la stratégie ;

« Il est bien évident, comme le disait Sénèque : « Il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait pas où il veut aller. » [...] En ce sens là, [...] la vision conditionne la stratégie. Mais on ne peut avoir de vision sans stratégie derrière : elle serait stérile et ne mènerait nulle part. »

27.6 Stratégie : très proche du terrain ; Vision : un peu irréaliste ;

« L'une [la stratégie] est très proche du terrain, très réactive, pragmatique et opportuniste. L'autre [la vision] doit être un petit peu irréaliste. Si vous mettez toutes les contraintes, [...] vous n'avez plus d'ambition parce que vous avez toujours beaucoup plus de raisons de ne pas le faire. »

27.7 Vision = respiration : temps longs de construction et de temps d'anticipation avant que tout à coup quelque chose ne fasse sens ;

« Après avoir [...] séparé [la vision de la stratégie], je vais les rapprocher. [...] En terme d'élaboration ou d'émergence, c'est une respiration. [...] La vision] n'émerge à un moment donné que parce qu'il y a eu beaucoup de travail qui a été fait auparavant. [...] Mais tout à coup [une cohérence apparaît], quelque chose apparaît qui produit du sens. Et c'est là qu'est l'émergence, uniquement parce qu'il y avait quelque chose avant. [...] C'est un mélange subtil de respiration avec des temps longs de construction, des temps d'anticipation puis tout à coup quelque chose qui fait sens. »

27.8 Si les valeurs changent peu, les stratégies et les politiques changent ;

« Les premiers principes d'actions [...] était un document de 50 pages qui comportait trois volets : le volet des valeurs, le volet des politiques et celui des stratégies. Et nous avons décidé de ne plus garder comme principe d'actions que le domaine des valeurs, parce que c'est le socle et qu'elles changent peu. Par contre, les politiques et les stratégies, qui en sont les déclinaisons [...] dépendent terriblement de l'environnement et vieillissent vite. »

28. Vision : dimension historique ;

28.1 Constructex : tradition de vision à L.T. mais déclinée de façon différente selon les moments ;

« Constructex a eu une tradition assez longue de vision à long terme, mais cette vision, a été déclinée de manière différente suivant l'état structurel du marché. »

28.2 Le leadership = notion ancienne, mais le terrain d'application qui s'est agrandi ;

« La notion de leadership est une notion ancienne. Ce qu'il faut bien voir, c'est que se sont les terrains de jeux qui ont changé. »

29. Vision : élaboration ;

29.1 78-80 émergence largement consensuelle durant près de 3 ans ; 500 personnes consultées ;

« En 1978 - 1980, le processus a duré près de 3 ans. Ca a été un processus extrêmement consensuel et consultatif. Ces principes d'actions ont émergé après consultation de plusieurs centaines de personnes, alors que Constructex était beaucoup plus petit, avec un processus de validation de niveaux hiérarchiques. »

29.2 Nouvelle mouture : actualisation puis revalidation auprès des comités de direction uniquement ;

« Les principes d'action actuels, c'est moi qui les ait réécrits. Ils avaient déjà été validés, [...] donc nous avons simplement envoyé le projet aux différents comités de direction des différentes unités. »

30. Vision : pourquoi ;

30.1 Importance de l'ambiance (de la mode) : 80' : diversification ; actuellement : recentrage ;

« La dimension complète « Matériaux de construction » a été donnée par l'équipe actuelle. L'équipe précédente avait été plus dans une logique de diversification. Mais il y avait

aussi l'ambiance générale. Dans les années 80 on parlait beaucoup de diversification, là on parle plus de recentrage sur le métier. »

Dictionnaire des thèmes résumé, entretien avec K.Z., Directeur Activité B - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

2. Culture : dimension historique ;

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

3.1 Séminaires ;

« Nous avons chez Constructex, des séminaires de formation à la culture. C'est ainsi que tous les ans, nous avons un séminaire en 2 fois trois semaines qui s'adresse à une vingtaine de cadres de l'entreprise ayant en principe entre 30 et 35 ans. Et étant supposés être les forces vives futures de l'entreprise. Ils viennent des 5 continents, ils ont trois semaines [...] au mois de juillet et trois semaines au mois de décembre. [...] Et ils travaillent ensemble sur des problèmes concrets qui se posent à Constructex et à cette occasion, ils réapprennent comment fonctionne l'entreprise. [...] Alors, je cite ce séminaire parce qu'il est symptomatique de ce que je voulais dire, mais il y a d'autres séminaires exactement du même type. Où nous réunissons des cadres des différentes unités opérationnelles [...] et nous en profitons toujours pour leur apprendre à travailler ensemble selon les principes Constructex. »

3.2 Programme de mise en état ;

« Nous avons mis en place des programmes de « mise en état », pour accueillir les employés des sociétés que nous achetons. Pour leur expliquer comment nous travaillons, comment nous fonctionnons et comprendre comment eux fonctionnent. »

4. Culture : autres ;

5. Dirigeant : rôle ;

5.1 Le dirigeant transforme la vision en quelque chose d'accessible ;

« Nous avons la chance d'avoir un président qui sait transformer une vision en quelque chose qui est accessible. [...] Notre président nous [...] pousse [au rêve] et il a un certain talent pour cela. »

5.2 Un PDG, trois DG qui définissent la vision avec les 5 patrons de branches ;

« Au sommet, vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale et c'est eux qui ont le rôle de pointer à gratter mais aussi de définition de la vision avec les 5 patrons de branches, Produit C, produit B etc. »

5.3 Le président modèle l'organisation ;

« Le président modèle l'organisation. J'ai connu d'autres organisations où c'était aussi le cas. »

5.4 Pas de rupture entre le PDG actuel et son prédécesseur mais une évolution ;

« Il n'y a pas de rupture. Pour qu'il y ait rupture il faudrait qu'il y ait changement de métier. [...] Or] le PDG actuel a décidé [...] de revenir sur les matériaux de construction et d'y élargir notre offre. [...] En ce qui concerne les pratiques managériales,] on peut dire que [les changements sont] dus au PDG actuel. Mais comme nous avons beaucoup procédé par acquisition, la moitié des employés de Constructex n'étaient pas là il y a 5 ans [...] Et ce qu'a fait le PDG actuel c'est qu'il a profité de l'arrivée de ces « immigrés » pour intégrer leur culture et pour introduire une culture qui avait évolué. [...] Là] le rôle du PDG actuel a été très important. »

5.5 Le président doit avoir une vision et s'impliquer ;

« Il faut que le président aie une vision et s'implique. Vision, culture, buts etc. [...] Lui a défini deux buts : être le leader mondial des matériaux de construction et créer la valeur pour l'actionnaire. Ensuite les objectifs [tels que] travailler à des systèmes pour les clients etc., il s'y est moins impliqué. Il y a participé, mais ce n'est pas du tout la même implication. »

5.6 Le président à choisi la vision ;

« C'est le président qui a choisi la vision. [...] Entre le choix de la maison intelligente et la maison confortable c'est le PDG actuel. »

5.7 Le président actuel a renforcé certain points de la culture ;

« Le troisième point de la culture qui est l'ouverture, je pense que le PDG actuel a beaucoup contribué à le renforcer. »

6. Dynamisme : innovation ;

6.1 Droit à l'erreur ;

« [C'est un groupe où il y a un] droit à l'erreur. [...] Il y a une tolérance pour les erreurs. Mais plus vous montez dans la hiérarchie, moins il faut en faire. Ou en tout cas il ne faut pas les répéter. [...] Constructex à plutôt une politique plus franche que d'autre vis à vis de son personnel. C'est-à-dire que quand Constructex est content il le dit, et quand il n'est pas content il ne le dit aussi. Par contre, lorsqu'il n'est pas content, avant de faire partir la personne, Constructex fera tout ce qu'il peut pour lui redonner une seconde où une troisième chance. On ne le virera pas comme un malpropre. »

6.2 Les supérieurs hiérarchique et la rotation de poste : un poil à gratter ;

« Nous avons plusieurs niveaux hiérarchique dans l'entreprise, et le niveau du dessus c'est toujours celui qui remettrait un peu en cause le confort du niveau d'en dessous. Et cela joue fortement. [...] Et [...] les patrons d'activités restent 4 à 6 ans en place, et leurs successeurs s'empressent généralement de faire un état des lieux. [...] Il y a le soucis d'être le poil à gratter de remettre en cause le statu de chaque unité. [...] »

6.3 Boîtes à idées ;

« Au niveau des boîtes à idées, nous en avons partout dans les usines, [nous avons aussi] des concours. Nous avons des systèmes de bonus pour les boîtes à idées. Nous cherchons à ce que les gens sur le terrain fassent remonter des idées ou qu'ils mettent en œuvre des idées. [...] Et] j'ai le sentiment que les idées remontent, que cela marche. »

6.4 Remontée des idées de l'extérieur via la base des technico-commerciaux ;

« C'est peut être le métier des matériaux de construction qui veut ça, mais l'innovation vient beaucoup plus par l'extérieur que par l'intérieur. En fait, très souvent, ce sont nos clients qui rencontrent des problèmes avec les matériaux de construction dans une situation donnée, qui font émerger une idée [...] et nous, à partir de cela, nous allons récupérer l'idée et nous allons en faire une innovation, un nouveau produit. [...] Nous avons de moins en moins de commerciaux et de plus en plus d'assistants techniques. [...] qui vont aider nos clients et discuter avec eux de leur problème et revenir avec des idées. C'est comme cela que nous marquons notre position de leader et c'est comme cela que nous sommes dynamiques. [...] Nous avons un système formalisé [de remontée des informations] Nous avons un système de fiches qui est traité par une base de données. Quelqu'un va chez le client on dans une foire, remplit la fiche et cela remonte. Moi je vois arriver sur mon bureau chaque mois entre 50 et 60 fiches qui me remontent de gens dont je n'ai jamais entendu parlé, qui sont des assistants techniques aux quatre coins du monde. Nous avons ensuite des hommes dont l'objectif est d'essayer de tirer des idées. Il y a beaucoup de déchets. Mais l'idée de l'avoir formalisé c'est très bien. D'ailleurs nous évitons le problème du supérieur hiérarchique qui dit « Ecoutez, votre idée est complètement idiote ! » »

6.5 Un dynamisme qui provient des acquisitions ;

« L'essentiel du dynamisme, depuis que je suis dans ce groupe, provient des acquisitions. Ce sont les gens nouveaux qui arrivent, généralement avec des idées qui sont généralement iconoclastes qui nous changent et c'est cela qui crée le dynamisme. »

7. Dynamisme : coopération ;

7.1 Un croisement en réseau à développer ;

« Nous ne sommes pas encore croisés en réseau. Nous cherchons à croiser en réseau mais pour l'instant les informations remontent. Elles remontent pour des raisons de confidentialité. Nous ne voulons pas qu'un assistant technique par exemple qui a une idée très intéressante et que tout le monde la lise en même temps sur micro. Là, nous sommes sûrs que le concurrent l'a dans la semaine. Par contre, nous sommes organisés en réseau pour des échanges techniques. J'ai un problème, tiens, je téléphone à Untel. »

8. Entreprise : cadre général ;

8.1 Les entreprises mondiales ont une action forte sur l'environnement ;

« Il ne faut pas oublier que l'environnement n'est pas une donnée extérieure. Les entreprises mondiales ont une action forte sur l'environnement. C'est cela aussi le nouveau mouvement de concentration des entreprises. »

8.2 Passage à la notion de service au client ;

« [Dans le produit B] Nous sommes passés en 5 ans d'un métier où nous fabriquions du produit B que nous livrions par camion complet sur des chantiers avec un Fenwick qui les déposait sur le sol devant le bâtiment. Aujourd'hui qu'est ce qui se passe ? Il y a un bâtiment qui se construit, l'entrepreneur nous envoie les plans de ces pièces. Nous calculons avec un système assisté par ordinateur exactement comment placer du produit B, donc le nombre du produit B par pièce, les déchets. Ensuite dans l'usine nous produisons les lots et nous les groupons par pièce : un lot par pièce. Pour un bâtiment qui peut avoir 50, 60 80

pièces ! Et ensuite nous avons un camion qui arrive sur le site. Et sur le camion nous avons maintenant des grues qui peuvent monter jusqu' à 8 étages, et ces grues montent les lots un par un dans les pièces. Et l'artisan arrive et il a exactement dans la pièce en principe les lots pour l'utilisation, le plan, tous les outils, les vis, les supports métalliques, tout. Il fait son ouvrage, il reste ensuite quelques déchets, mais assez peu, puisqu'en principe il a exactement la quantité nécessaire. Il les redescend dans la cours dans une benne et le lendemain, Constructex vient avec un camion chercher les déchets. Donc pas de problème de se préoccuper de savoir quelle quantité de matériaux il me faut pour mon immeuble de 50 pièces, pas de problème pour savoir quelle quantité il faut pour chaque pièce ni de problème pour les disposer pièce par pièce. Pas de problème à la fin du chantier pour les déchets. Tout est réglé par Constructex. Pour mettre en place un système de ce type là, cela ne se fait pas en un jour, c'est un programme d'action très précis sur la logistique, sur le recyclage des déchets, sur bâtir un système de conception assisté par ordinateur assez simple pour prendre en compte de façon simple les remarques des artisans. »

8.3 Organisation de la direction de Constructex ;

« Au sommet, vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle [...] de définition de la vision. avec les 5 patrons de branches : Produit C, produit B etc. [...] Au dessous des 5 patrons de branche il y a une quarantaine de patrons d'activités. »

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

10.1 Le supérieur hiérarchique (et donc le PDG) est le poil à gratter de ses subordonnés ;

« Nous avons plusieurs niveaux hiérarchique dans l'organisation et le niveau du dessus est toujours celui qui remettrait un peu en cause le confort du niveau d'en dessous. [De plus, nos] dirigeants [...] restent 8, 10, 15, 20 ans dans le groupe et montent les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que même si [un dirigeant d'activité] disait au PDG actuel: » Ecoute, moi mon activité va très bien, je suis leader mondial. » le PDG actuel connaît suffisamment bien le métier pour lui dire : « Je ne suis pas convaincu, moi je te pose telle ou telle question et je te demande d'y répondre. [...] Il y a un souci d'être le poil à gratter, de remettre en cause le statut de chaque unité, sans paraître pour autant imprécateur. Et c'est là que le rôle de la direction est important. [...] Au sommet, vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle de poil à gratter [...]. avec les 5 patrons de branches : Produit C, produit B etc. [...] Au dessous des 5 patrons de branche il y a une quarantaine de patrons d'activités. [...] Moi je suis patron d'activité, et le patron de ma branche [...] va jouer le même rôle vis à vis de moi que la jouer le PDG actuel vis à vis d'eux. Et puis moi-même, j'ai une quarantaine de sociétés à travers le monde, je joue le même rôle vis à vis de chacun des patrons de sociétés. »

11. *Management : problèmes & difficultés ;*

11.1 Problème de l'application des valeurs dans un contexte de crise ;

« Des situations où, soit du fait de l'environnement qui est dur, soit de fautes commises au sein de l'unité, peuvent nous amener à réagir en situation de crise. Auquel cas vous allez avoir un comportement des dirigeants qui est un comportement de crise. Et dans un

comportement de crise, vous allez avoir tendance à sacrifier les ressources prévues pour un développement à moyen ou long terme pour redresser, écoper le bateau. [...] on peut donc trouver des situations où au début nous allons devoir réduire les coûts en marketing [puis] les investissements en usine et à ce moment là, [...] les gens en unités opérationnelles vont dire qu'ils n'ont pas les moyens de répondre aux critères d'excellence que nous leur fixons... »

11.2 La vision choisie peut ne pas être la bonne ;

« [Une autre] difficulté qui peut apparaître, c'est tout simplement que la vision que nous avons eu sur notre activité se révèle ne pas être la bonne. C'est le point délicat du système. [...] Comme nous définissons tous ensemble une vision pour une activité, nous allons avoir du mal à la remettre en cause les années suivantes. [...] le PDG actuel aura défini avec moi et mon patron la vision de mon unité à 10 ans, et ensuite il aura tendance à me donner ma chance, et mon patron direct aussi. [...] Ils ne se rendent peut-être pas compte que je m'entête sur une vision qui n'est plus de mise au bout de deux ou trois ans. C'est une difficulté réelle. [...] On revient [alors] sur le rôle de poil à gratter. »

12. Objectifs & Stratégies : nature ;

12.1 Un objectif rattaché à notre métier et un objectif rattaché à nos actionnaires ;

« Les objectifs, je les rattache soit à notre métier soit à nos actionnaires. Notre objectif, c'est d'être perçu par nos clients comme le leader des matériaux de construction. Nous voulons que quand on leur demande, « Citez-nous un leader dans le domaine du produit C, du produit T du produit B ? », ils répondent « Constructex ! » de manière spontanée. C'est vraiment un objectif majeur en terme de métier. [...] En terme d'actionnaire, c'est la satisfaction des objectifs de nos actionnaires. Et nos actionnaires ce sont essentiellement des institutionnels et eux ce qui les intéresse, c'est une création continue de valeur. »

12.2 Un objectif de leadership qui se décline : une présence mondiale... ;

« Pour la partie métier, [il s'agit] d'être présent au niveau mondial. Il y a une liaison très forte maintenant entre les matériaux de construction et la nécessité d'être mondial. Cela peut paraître étonnant puisque les matériaux de construction c'est d'essence très locale. Mais en fait, il y a beaucoup de partage d'expérience au niveau de la formulation des produits. Les produits sont beaucoup plus compliqués qu'auparavant. Donc nous avons maintenant des transferts d'expériences d'un pays à un autre qui sont importants. Et donc pour être leader aujourd'hui il faut être leader au niveau mondial.

12.3 ... Un souci permanent du service client... ;

« [La] deuxième déclinaison, c'est un souci permanent du service vis à vis des clients. Nous sommes passés d'un métier de producteur à un métier d'offreur de service. »

12.4 ... Offrir toute la palette des matériaux de construction ;

« Et [...] le] troisième objectif est d'arriver à offrir la palette des matériaux de construction. Donc sortir de l'image de la boîte qui livre le produit et aller vers l'image de quelqu'un qui offre à son client tous les matériaux de construction qui lui sont nécessaires et tous les services associés qui lui sont nécessaires pour rénover ou construire un bâtiment ou un ouvrage d'art. »

12.5 Des actions qui s'inscrivent dans la durée ;

« Les actions s'inscrivent souvent dans la durée. »

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

13.1 Programmes à 2-3 ans glissants ;

« Nous fixons des programmes d'actions à deux trois ans, qui sont refais chaque année. »

13.2 Une vision à 10 ans ;

« Se fixer l'objectif d'être leader dans 10 ans est quelque chose de très dur. »

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

16.1 Problèmes : comment vont évoluer les autres (veille concurrentielle et benchmarking ;

« Se fixer l'objectif d'être leader dans 10 ans est quelque chose de très dur, parce que nous ne savons pas comment vont évoluer les autres. [...] Etre leader et le demeurer suppose que nous fassions au moins aussi bien que les autres. Et comme les autres ont eux même la forte volonté de progresser, c'est notre gros souci. Nous développons ici des systèmes de veille concurrentielle, d'analyse de la concurrence. [...] Nous faisons [aussi] beaucoup de benchmarking vis à vis des concurrents. [...] Nous faisons remonter beaucoup d'informations du terrain, de manière très organisée, pour savoir où en sont nos concurrents. »

16.2 Fierté d'être le leader ;

« C'est dur d'être le leader et de le demeurer. [...] Vous verrez [chez Constructex A] qui [est] une activité où nous sommes leader mondial depuis des années, les gens sont fiers. La notion de leader donne vraiment un sentiment de fierté à tout le personnel qui y travaille. »

17. Profit financier de court terme ;

17.1 Un objectif immédiat ; pas une contrainte.

« C'est un objectif immédiat, puisque nous ne pouvons pas nous développer sans ressources financières. Ce n'est pas du tout une contrainte. Nous ne sommes pas une entreprise publique. Donc pour se développer nous utilisons nos ressources propres, : le profit interne et les augmentations de capital. Et nos actionnaires ne souscriront à nos augmentations de capital que s'il reçoivent des dividendes. C'est excessivement pragmatique. »

17.2 Développement durable = une activité profitable année après année ;

« Au niveau d'une activité, on puisse penser que faire des pertes pendant 2 ans, 3 ans, et que c'est le chemin le plus vraisemblable pour faire du profit de long terme, je dirais que c'est du bidon. C'est se cacher derrière son doigt. Le véritable développement d'une activité, c'est quand années après année elle est profitable. »

18. Ressources humaines : développement du management ;

18.1 Un vivier renouvelé ;

« [Ce vivier va être renouvelé] car si le président reste... le PDG actuel à été nommé à 45 ans, s'il décide de rester jusqu' à [...] 65 ans, il va rester président 20 ans, donc il va y avoir des gens dans ce vivier là qui n'accéderont jamais à la fonction de président. A ce moment là, des personnes de ce vivier n'accéderont jamais à la fonction de président. »

19. Ressources humaines : profil ;

19.1 Une direction depuis longtemps chez Constructex ;

« Nous avons [...] une direction qui est depuis longtemps chez Constructex, mais qui évolue, qui se régénère. [...] Nous sommes [très] proche de Saint Gobain, mais cela doit être lié au métier : des dirigeants qui restent 8, 10, 15, 20 ans et qui montent les niveaux hiérarchiques. »

19.2 Ouverture vers des gens entrés plus tard chez Constructex ;

« Il y a une partie des dirigeants du groupe qui sont recrutés à 40 ans. Moi je suis rentré à 42 ans. Il n'y a pas qui sont rentrés à 25 ans. [...] le PDG actuel a du arriver dans le groupe à 35 ans [...] Quand je dis plusieurs années [d'ancienneté] cela ne veut pas dire toute sa carrière chez Constructex. [...] Sur le comité opérationnel qui comporte une cinquantaine de dirigeants, combien avaient fait toute leur carrière chez Constructex : il y en a peut être une dizaine sur 50. »

20. Ressources humaines : succession ;

20.1 Nommer des président jeunes ;

« Constructex agit, je crois comme une entreprise anglo-saxonne, car elle va [...] nommer des présidents relativement jeunes. le PDG actuel a du être nommé président de Constructex à 45 ans. Et son prédécesseur à du être un petit peu plus âgé, mais pas beaucoup. Quant à son prédécesseur à lui il a dû être nommé à 42-45 ans. »

20.2 Une population de directeurs généraux adjoints jeunes ;

« Vous avez une population de directeurs généraux adjoints qui a dans les 40 45 ans et dont on peut penser que l'un d'entre eux deviendra le futur président de Constructex. Ce n'est pas certains, cela pourrait être quelqu'un de l'extérieur, mais cela c'est passé les deux dernières fois. Cet espèce de petit vivier, comporte quelques personnes, dont nous pensons que l'un d'entre eux sera le futur président de la compagnie. »

21. Ressources humaines : dimension historique ;

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

23.1 Ouverture sur l'extérieur ;

« [...] C'est une entreprise qui est excessivement ouverte sur l'extérieur. Sur l'extérieur ça peut être aussi bien les clients que sur les nouvelles technologies, les idées

nouvelles que sur d'autres nationalités. Nous sommes perçus comme une entreprise [...] où les gens s'intègrent très facilement.. »

23.2 Respect et confiance en l'autre ;

« A travers nos principes d'actions, [...] : le respect et la confiance en l'autre. Les gens qui viennent travailler ici sont frappés de voir la facilité de dialogue entre les employés et leurs dirigeants. Beaucoup de gens sont frappés de voir que dans des réunions de direction, s'il y a le PDG actuel, les gens parlent, s'expriment, nous n'attendent pas que le PDG actuel vous donne la parole. Nous pouvons exposer un point de vue différent de celui du président. Et cela est vrai à tous les niveaux.. [...] Faire confiance aux hommes, dans le cadre d'une vision bien définie, dans le cadre d'un chemin que nous avons défini ensemble, c'est une tradition très forte chez Constructex et qui date paraît-il de plusieurs dizaines d'années. [...] Il y a dans ce groupe un souci permanent que les gens agissent comme si Constructex leur appartenait, comme si c'était leur entreprise. Et donc il y a l'idée de leur faire confiance au niveau des responsabilités, de leur donner les moyens d'agir. »

23.3 Culture du travail bien fait, de l'excellence ;

« Je pense que nous avons toujours conservé la culture du travail bien fait. [...] Le [troisième] trait [...] est la recherche de l'excellence dans notre métier. »

24. Valeurs : dimension historique ;

24.1 Confiance et excellence : deux traits présents de longue date ;

« Faire confiance aux hommes, dans le cadre d'une vision bien définie, dans le cadre d'un chemin que nous avons défini ensemble, c'est une tradition très forte chez Constructex et qui date paraît-il de plusieurs dizaines d'années. [...] Le deuxième trait, qui est la recherche de l'excellence dans notre métier qui conduit au leadership [...] c'est quand même très Constructex. »

24.2 Une culture d'ouverture renforcée par le PDG actuel;

« [Pour ce qui est de] la culture de l'ouverture, je pense que le PDG actuel a beaucoup contribué à la renforcer. »

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

25.1 Une attention portée aux valeurs lors du recrutement ou des promotions ;

« Dans le mode de recrutement du groupe et dans le mode de promotion, il y a la volonté que les gens partagent les mêmes valeurs. »

25.2 Des gens très attachés aux valeurs... en fonction du niveau de responsabilité et des cultures nationales ;

« Je pense que les gens chez Constructex sont toujours très attachés aux valeurs. Je dirais que tout dépend du niveau de responsabilité. [...] Et] nous sommes trop de cultures nationales différentes etc. [...] Vous allez avoir des dirigeants à différents niveaux qui font plus ou moins confiance à leurs subordonnés. Les américains font beaucoup plus confiance à leurs subordonnés que les allemands par exemple. »

25.3 Les valeurs sont partagées, mais certaines personnes sont plus marquées par certains principes que par d'autres ;

« Ces valeurs sont partagées [Mais] certains individus vont se sentir plus marqué par certains principes d'actions que par d'autres. [...] Je dirais presque que c'est comme le protestantisme : chacun y trouve ce qu'il cherche et ne se sent pas obligé de respecter tous les principes d'action. On dit que Constructex à une histoire catholique, mais je crois que nous sommes tous plus protestants que catholiques. »

25.4 La notion d'EVA fortement partagée ;

« Nous avons à la fois un système d'intéressement, de participation et de bonus qui est directement lié à la performance de l'entreprise et qui descend assez bas dans l'entreprise. »

25.5 Campagne de publicité pour épauler la vision avec un impact en interne ;

« Nous n'avions jamais fait de publicité à la télévision avant ou après le journal de 20 heures. Nous en avons fait partout : aux Etats Unis, en Allemagne, en Angleterre, en Espagne. Toutes les télévision nationales ont fait la même campagne sur Constructex. Et puis nous l'avons fait dans la presse : dans l'Equipe, le Figaro, et là encore dans tous les pays du monde. Et lorsque les employés ont vus ce type de présentation de la vision de Constructex, la lutte contre l'agression due au bruit, ils voient que c'est comme cela que nous présentons Constructex à tout le monde, donc il se l'approprie. [...] La campagne de publicité ou l'enfant dessinait avec des crayons de couleur la maison de ses rêves sur une île et dessinait le pont qui y allait et petit à petit tout devenait réel, a énormément frappé. Il y a eu un écho considérable. Les gens se sont tous reconnus. »

25.6 Salons ;

« Nous faisons beaucoup d'expositions, de salons, Et c'est là où nous faisons apparaître notre concept de maison confortable. »

25.7 En interne : développement de système ayant pour but d'atteindre la vision ;

« En interne, les gens le voient par l'intermédiaire du développement de systèmes qui ont cet objectif. Quand les gens voient que nous ne développons pas de préfabrifications de maison, mais des systèmes de lutte contre le bruit, c'est tout de même assez évident. Ils en voient la logique. »

25.8 Un grand succès dans le partage ;

« Cela se passe bien. C'est vraiment un grand succès de Constructex : les gens voient très bien où nous voulons aller. Enfin j'en ai l'impression. »

25.9 Certaines activités (amont) le ressentent peut être moins ;

« Constructex A, parce que ces gens sont très en amont dans la chaîne de fabrication des produits, donc il le ressentent un peu moins. »

25.10 Certains ont pus se dire que ce n'était que de la communication ;

« On peut penser qu'un certain nombre de gens, à différents niveaux, se sont dit : « C'est de la communication, maintenant moi, je vends du produit B que je mets dans chaque pièce, et alors ? »

26. Vision : nature ;

26.1 Une vision de l'habitat ;

« Nous avons une vision de l'habitat pour la société. [...] Nous estimons que les gens aujourd'hui sont agressés par le bruit, par la chaleur, par l'exiguïté des locaux ou par le fait qu'une fois dans une maison ils ne peuvent plus rien changer parce qu'on leur dit : « Là, le mur est porteur, on ne peut pas y toucher. » Par rapport à cette vision de l'habitat nous voudrions leur offrir à 10 ou à 20 ans un habitat où ils se sentent bien, où ils se sentent protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité de changer de cadre de vie quand ils le veulent. Et par rapport à ça, nous voulons que Constructex puisse répondre à cette vision. Donc nous apportons par exemple des matériaux qui permettent d'isoler contre le bruit sans que vous ne fassiez des murs trop épais, ou alors nous cherchons à ce que les gens qui sont dans un appartement n'entendent pas les voisins du dessus. Et nous apportons des solutions simples, qui ne soient pas hyper couteuses. »

26.2 Le but est d'être leader ;

« Le but est d'être leader C'est ce que nous disions tout à l'heure. Nous avons deux buts : être le leader et satisfaire les actionnaires avec la création de valeur qu'ils attendent. [...] Notre vision c'est [...] comment nous voyons notre métier dans 10, 15, 20 ans. C'est pour cela que ce n'est pas du baratin ! Mais cela n'empêche pas que nous, à l'intérieur de cette vision nous voulions très crûment devenir le leader mondial. [...] Mais selon que nous aurons choisi la bonne vision [maison confortable vs maison intelligente], à mon avis, cela jouera sur le fait d'être leader ou non. »

26.3 La vision ne s'applique pas à toute l'entreprise ;

« Je vous parlais des produits de performance [...] Il ne sert pas du tout pour la maison confortable. Il ne s'applique que sur les ouvrages d'arts. Et au contraire, ce qu'il va apporter aux ouvrages d'art, c'est l'élément décoratif, un bel ouvrage. Donc ça, c'est une autre vision. Dans notre produit traditionnel, 40% dans les ouvrages d'art, pas dans les maisons. »

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

27.1 La vision : une certaine représentation du métier, l'ambition = la place de l'entreprise dans cet environnement ;

« La vision est plus une certaine représentation du métier, alors que l'ambition serait plutôt la place dans cet environnement. [...] La vision c'est comment nous voyons notre métier dans 10, 15, 20 ans. »

27.2 Plusieurs solutions pour répondre à la vision ;

« Si nous restons dans le bruit, par exemple. [...] Nous nous sommes dit : il y a le bruit externe et il le bruit interne, d'un voisin à un autre, d'une chambre à une autre. Et nous avons regardé deux types de systèmes constructifs pour ces différents types d'agressions sonores. [...] Et nous avons cherché à définir un système de murs qui démarre à l'extérieur par l'enduit de façade, ensuite la brique ou un autre matériau, puis un matériau isolant, puis le produit B. Et nous avons cherché à imaginer le bon mur qui permette d'isoler sans pour autant être trop large. Très concrètement, cela a fait travailler les différentes branches de Constructex, et au final nous avons trouvé un ensemble qui nous paraît adéquat. En l'occurrence nous avons plusieurs solutions possibles et nous proposons aux gens plusieurs solutions. »

27.3 Chaque activité défini une cible aussi dans le cadre de la vision globale ;

« Et ensuite chacun des patrons d'unités doit se définir une cible souvent beaucoup plus proche, à 5 ans, mais dans l'alignement de la vision du PDG actuel. Et puis il va définir ses chemins sans changer de cible. »

28. Vision : dimension historique ;

28.1 La vision n'a émergé que l'an dernier ;

« Cette vision de l'habitat, où nos clients se sentiront bien n'a émergé que l'an dernier [alors que] le PDG actuel est président depuis 8 ou 10 ans. »

29. Vision : élaboration ;

29.1 Processus d'élaboration de la vision dans l'activité « Produit B »

« Parmi les 5 activités que nous avons, nous en avons une qui traite de produits à base de produit B. Et bien à l'issue de pas mal d'études et de réflexions stratégiques, il avait été décidé que Constructex avait une chance de devenir leader mondial dans cette activité. Nous nous sommes dits : « [...] Ce n'est pas gagné mais il y a des possibilités. » Et à partir de ce moment là, nous avons défini une espèce de chemin. D'abord nous avons défini une vision de l'activité produit B à 10 ans. [...] Nous étions 12^{ème} dans le marché du produit B dans le monde, et nous nous sommes dits, nous allons être dans les trois premiers et les architectes, quand ils parleront de produit B, diront « Constructex ! » et les clients applicateurs aussi. [...] Alors peut être que cette vision nous l'aurons atteinte dans 8 ans ou dans 12 ans, en tout cas la cible est à 10 ans. Et à partir de cela, nous avons tracé des chemins possibles pour y arriver en disant : il faut chercher à provoquer telle ou telle opportunité et mener telle ou telle stratégie. Et pour l'instant, nous sommes plutôt sur le chemin. Parfois nous avons pris de petits raccourcis, parfois au contraire nous n'arrivons pas à franchir tel ou tel obstacle, alors nous essayons de le contourner. Et chaque année, la branche produit B se refait un petit exercice cible par rapport à la vision qu'elle a. »

29.2 Toutes les branches font le même exercice ;

« Nous nous fixons des [...] visions. Nous avons imaginé le marché de la peinture dans 10 ans, et nous nous sommes demandés quel est le rôle de nos activités, comment elles se situeront. »

29.3 le sommet : définition de la vision ;

« Au sommet, vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle [...] de définition de la vision. avec les 5 patrons de branches : Produit C, produit B etc. »

29.4 La vision s'élabore à partir du bas ;

« C'est depuis le bas que s'élabore ces visions. Et viens du haut les réactions à ces visions et les propositions de modification de ces visions. »

29.5 Le président choisi la vision ;

« C'est le président qui choisi la vision. [...] Entre le choix de la maison intelligente et la maison confortable, c'est le PDG actuel. »

29.6 Une élaboration par petites touches avec des débats internes ;

« [L'élaboration] s'est faite par petites touches. Et nous n'avons pas été particulièrement surpris quand le PDG actuel nous a dit : « La communication va se faire sur l'habitat confortable. » [...] Mais nous avons tout de même eus des débats sur la maison intelligente avant que nous parlions de maisons confortables. Et nous avons eu des débats internes sur le thème : « Est-ce que cette vision tient la route ? Nous pensons qu'elle ne tient pas la route. » Et c'est peut-être par rapport à cela que nous nous sommes dit : « Qu'est-ce qui tient la route comme vision ? » Et nous avons été très marqué en Europe par le développement des normes. Il y a beaucoup plus qu'aux Etats Unis des normes contre le bruit, la chaleur etc. C'est à partir de là que nous nous sommes dit que les gens cherchaient à être bien chez eux. »

29.7 Le questionnement a commencé il y a trois quatre ans ;

« En terme de timing je me souviens [...] quand un concurrent a parlé pour la première fois de maison intelligente. Je me souviens, c'était à Batimat il y a 4 ans. Nous nous sommes interrogés « Cette vision est-elle la nôtre ? » Mais ce n'est pas par opposition. Nous aurions pu dire : « Oui, c'est la nôtre aussi ! » Nous pouvons avoir tous les deux la même vision ! And so what ? »

29.8 Rassurant d'avoir la même vision que ses concurrents ;

« A la limite, c'est plus rassurant d'avoir la même vision que ces concurrents, parce que nous sommes sûr que le marché mondial va évoluer dans cette direction. Tandis que là, eux poussent le marché vers la maison intelligente, nous vers la maison confortable. Ce n'est pas bon pour développer le marché globalement. »

29.9 La vision fruit d'un lent mûrissement ;

« La vision est globalement le fruit d'un lent mûrissement. »

30. Vision : pourquoi ;

30.1 La vision conditionne des décisions ;

« Si nous parlons d'habitat confortable, c'est important, parce que cela oriente le développement produit. [...] le PDG actuel aurait pu dire : [...] « Moi je veux aller des matériaux vers la construction d'immeubles » Le fait qu'il ait dit : « Je ne veux pas être dans la construction d'immeuble », est tout de même une décision majeure pour nous. [...] Deuxième point, il a dit : « Leader des matériaux de construction. » Cela veut dire que nous n'iront pas dans la distribution ou dans la construction. « Mondial », cela veut dire aussi que nous serions dans tous les pays. Mine de rien, vous commencez déjà à encadrer la route. »

30.2 Une vision car l'environnement est incertain ;

« Il y a 25 ans, nous étions dans un environnement très incertain. Et je pense qu'aujourd'hui nous retrouvons un environnement incertain. Dans ce cas là, le pense que vous avez beaucoup de mal à planifier. Et il y a trop de chemins possibles pour atteindre une cible et vous ne savez pas lequel choisir pour atteindre la cible. [...] Alors, par rapport à cela, vous êtes obligé de définir une vision parce que la vision demeure. Quel que soit l'environnement le PDG actuel a décidé que nous allions vers la maison confortable [...] Deuxième point, il a dit : « Leader [mondial] des matériaux de construction » [...] Là cela commence à être borné. Et [...] je pense que c'est tout ce que peut donner un Président aujourd'hui. Il ne peut pas fournir de plan à 5 ans, à 10 ans comme nous le faisons il y a une quinzaine d'années. »

30.3 La vision rassure le personnel ;

« La vision est nécessaire. Pour que les gens soient enthousiastes, il faut qu'ils soient rassurés. [...] Vous ne pouvez pas motiver les gens dans un environnement incertain en leur disant : « suivez mon panache blanc. » Vous faites cela pendant un mois mais pas pendant la durée. A ce moment là, vous leur faites croire que l'environnement vous pouvez le monitorer... Alors soit vous faites des tableaux de chiffres et vous retrouvez [...] la planification [...] soit vous leur dites : « Voilà la vision que j'ai à dix ans, voilà les deux bordées, il faut passer au milieu. » »

Dictionnaire des thèmes résumé, entretien avec J.D.R., Directeur Général Adjoint - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

1.1 Une culture avec des racines industrielles ;

« Nous pouvons parler de nos racines : industrie de process et tout ce que cela entraîne. »

1.2 Il y a toujours 3 types de cultures ;

« Notre collègue allemand du comité exécutif disait à juste titre : » Il y a toujours la culture que l'on voudrait avoir, la culture que l'on croit avoir et celle que l'on a. » »

2. Culture : dimension historique ;

2.1 Les origines ;

« C'est la culture d'origine, actualisée si je puis dire. Mais je pense qu'elle est vraiment très ancienne. »

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

3.1 La moitié des collaborateurs n'étaient pas là il y a trois ans ;

« [...] La moitié des collaborateurs n'étaient pas là il y a trois ans. [...] Et je pense que les acquisition et les investissement peuvent être très importants au niveau de la culture [...] C'est [...] un problème quand nous parlons d'évolution de la culture : n'est ce pas un groupe d'anciens combattants qui réfléchissent à la culture ? Car les gens qui viennent d'entrer n'ont pas cette culture. Alors [bien sûr] ils reçoivent les consignes d'action, les structures formalisées, mais pour eux, la culture du groupe, c'est tout autre chose que les gens qui ont passé 20 ans dans l'entreprise. »

3.2 Différents leviers pour faire évoluer la culture ;

« [Pour] faire évoluer la culture, [...] nous jouons sur de nombreux leviers concrets : que ce soit au niveau des activités concrètes, au niveau des recrutements, au niveau des modes d'animation, au niveau du siège etc. »

4. Culture : autres ;

5. Dirigeant : rôle ;

5.1 Grande continuité dans les PDG ;

« Nous pouvons très bien dire que Constructex, depuis la seconde guerre mondiale a une très grande continuité dans la personnalité des dirigeants. Même si les parcours et les formations sont très différentes, je vois le même souci de rigueur, d'éthique et de

pragmatisme. Alfred François, dans les années 50 disait : « L'aptitude d'un dirigeant c'est son aptitude à servir. » [...] cette phrase aurait pu [très bien] être reprise par ses successeurs. »

5.2 Le PDG modèle l'organisation, mais en même temps elle l'a coopté ;

« Le PDG [...] modèle l'organisation, mais comme c'est l'organisation qui l'a coopté, c'est beaucoup plus subtil que cela. »

5.3 Mais l'horizon temporel varie selon la position occupée ; Le PDG : mettre en place les mécanismes pour agir dans la durée ;

« En fonction de votre position dans l'entreprise, vous avez des poids différents entre les préoccupations de court et long terme. Si vous vous adressez au dirigeant d'un groupe comme Constructex, sa préoccupation principale n'est pas la réalisation du budget annuel. Il met en place le dispositif, l'environnement qui lui permettra de poursuivre son action dans la durée. »

5.4 Le PDG joue un rôle moteur dans les acquisitions mais ce sont elles qui modèlent la culture ;

« SI le PDG a joué un rôle moteur dans l'acquisition de Redland, ce sont les acquisitions et les investissements qui modèlent véritablement la culture d'entreprise. [...] C'est vraiment en jouant sur le portefeuille qu'il peut modeler l'organisation et la culture. Et encore, cela se fait-il dans la durée. [...] Le PDG a [donc] un rôle essentiel au niveau de l'évolution de l'organisation et de la culture, mais il n'y a pas de mouvements brusques sauf circonstances vraiment exceptionnelles. »

6. Dynamisme : innovation ;

6.1 Mise en place d'un prix de l'innovation ;

« Là, nous sommes en train de réfléchir [...] au prix de l'innovation. »

6.2 Mise en place de politiques d'experts ;

« Avec la Recherche, nous sommes en train de réfléchir à la mise en place de politiques d'experts. Nous faisons beaucoup d'efforts sur la recherche. [...] En technique, en géologie, c'est assez difficile dans une entreprise qui a des experts pointus : comment les faire vivre et progresser ? »

6.3 Les entretiens d'évaluation et la création de valeur entraînent une meilleure visibilité de ce que l'on attend

« Pour favoriser le dynamisme dans l'entreprise, nous essayons effectivement d'être plus précis dans nos entretiens annuels d'appréciation, d'être préparés, d'être moins flous. [...] L'outil de création de valeur doit aussi nous permettre de mettre en place une meilleure visibilité de ce que nous attendons des membres de l'entreprise. »

7. Dynamisme : coopération ;

8. Entreprise : cadre général ;

8.1 La vision certes, mais l'entreprise est avant tout une productrice de biens ;

« L'entreprise est faite pour produire des biens et des services, ce n'est pas la nouvelle église. »

8.2 Pour vivre dans la durée, il faut franchir le cap de l'année :

« Pour qu'une entreprise puisse vivre dans la durée, il faut qu'elle franchisse le cap de l'année qui vient. »

8.3 L'entreprise doit satisfaire un besoin de rêve (mettre en place un grand projet ;

« L'entreprise c'est aussi satisfaire un peu besoin de rêve. Il y a une dimension supplémentaire de mener un grand projet. Les français sont toujours un peu réticent à cela, les américains le font avec une grande naïveté, ou avec ce que les européens prennent pour une grande naïveté. »

8.4 1 enjeu : générer suffisamment de diversité ;

« Un des points essentiels à mon avis pour un chef d'entreprise c'est d'éviter la tentation d'un alignement trop grand. C'est bien que les gens sentent que leurs comportements sont en phase avec ce qu'ils visent, cela a une force considérable. Mais c'est autre chose, de ne pas admettre des différences liées à tel ou tel aspect. [...] Et c'est là où les est la très grande forces des très grandes entreprises : c'est d'être capable de gérer la diversité. Parce qu'il faut du désordre pour vivre. Et il ne faut pas que le désordre désagrège. C'est là qu'intervient la culture d'entreprise, qui agit comme fédérateur et permet de gérer ce désordre pour vivre sans qu'elle ne désagrège l'ensemble. »

8.5 La création de valeur : une révolution qui peut atténuer le poids du budget ;

« D'une certaine façon, la révolution date de la création de valeur. Parce que je crois que c'est une vraie révolution : mais pas dans des débats idéologique concernant les actionnaires, les stakeholders etc., mais parce que ce cela peut être utilisé pour atténuer le poids contractuel du budget. [...] On pourrait très bien donner un objectif de création de valeur : [...] les rémunérations étant faites sur une base annuelle et pluriannuelle de création de valeur. C'est à mon avis une révolution assez copernicienne, comme l'introduction du budget avait pu l'être. »

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

10.1 Mise en place d'une mesure de la création de valeur mais de façon « Constructexisée » ;

« La création de valeur, je crois moi qu'il s'agit de quelque chose de très profond. Mais satisfait-on a une mode ou non ? Moi j'ai tendance à dire OK, nous profitons de la mode mais la façon dont nous la mettrons en œuvre au sein de l'entreprise sera très « Constructexisée ». »

10.2 1 enjeu du management : maintenir l'équilibre entre le CT, le MT et le LT ;

« Tout le problème du management [...] c'est d'asseoir le succès de l'entreprise autour de [la] vision en ayant le meilleur équilibre entre le court, le moyen et le long terme. Sachant qu'aujourd'hui la pression sur le court terme compte tenu de l'importance accrue des institutions financières, est plus forte sur le court et le moyen terme. »

10.3 Une planification modeste à 5 ans ;

« [Nous avons] une planification à 5 ans, que nous faisons d'ailleurs beaucoup plus modestement [que par le passé.] »

11. Management : problèmes & difficultés ;

12. Objectifs & Stratégies : nature ;

12.1 3 types d'objectifs ;

« Quand vous parlez d'objectifs, vous avez le budget 1999, vous avez les cibles à moyen terme et vous avez les grands objectifs qui peuvent être : « être leader dans chacun de nos métiers. »

12.2 Des objectifs de taille, d'équilibre géographique ou de portefeuille ;

« Vous avez des objectifs de doubler le C.A. dans certains domaines pour avoir la taille critique suffisante. Vous avez des objectifs qui sont strictement géographique, d'autres en équilibrage de portefeuille. »

12.3 Le LT est une succession de courts termes ;

« Il ne peut y avoir de succès à long terme que si on réussit sur le court terme. »

12.4 L'ambition d'être leader dans chaque branche avec une orientation client ;

« Nous avons [...] dans chaque branche, l'ambition d'être leader, si nous ne le sommes pas déjà, avec une forte orientation client. »

12.5 Une déclinaison différente de l'orientation client selon l'activité ;

« Cela se décline [...] à plusieurs niveaux. [...] Les leviers clients sont plus importants vis à vis des clients [...] dans les matériaux de spécialités, les mortiers etc. Là, la relation avec le client est plus forte. Mais nous faisons également évoluer la culture mais qui est de fait, compte tenu de la taille des investissements, de la culture, des process industriels, plus lourde à revoir. »

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

14.1 Evolutions lourdes et lentes ;

« Ce sont des évolution matérielles lourdes et lentes. Quand vous parlez de l'orientation client, les premiers défis datent déjà de 1985. »

14.2 L'orientation client date de 1985 ;

« Quand vous parlez de l'orientation client, les premiers défis datent déjà de 1985. IL y avait un défi « Mieux connaître les clients pour mieux se connaître soi même. »

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

17. Profit financier de court terme ;

17.1 La création de valeur n'implique pas l'abandon du LT au profit du CT ;

« Nous sommes en train de mettre en place des critères de création de valeur. [...] Mais cela ne veut pas dire que nous abandonnons maintenant le long terme pour le court terme. »

17.2 La vie industrielle est un marathon : tout se juge dans la durée mais des compromis entre CT MT et LT ;

« La vie industrielle est un marathon, tout se juge dans la durée mais avec des compromis et des arbitrages entre le court, le moyen et le long terme. C'est le cœur du réacteur. Et on ne doit jamais se mettre en danger sur le court ou le moyen terme. »

18. Ressources humaines : développement du management ;

18.1 Un parcours alliant fonctionnel et opérationnel ;

« Ce que le groupe aime, c'est de passer de fonctionnel à opérationnel [...] C'est une volonté de voir si les gens sont aptes à diriger à la fois un métier et une fonction et également pour leur faire connaître l'entreprise. Et puis, cela demande des qualités radicalement différentes »

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

19.1 4 dirigeants depuis la seconde guerre mondiale ;

« Il y a eu 4 dirigeants depuis la seconde guerre mondiale. »

19.2 Tous avaient des parcours internes ;

« Il n'y a pas de parcours qui ait été commun sauf qu'ils venaient tous de l'intérieur de l'entreprise. »

19.3 12 membres du comité exécutif dont 4 non français : un effort d'internationalisation à faire ;

« Si nous parlons du comité exécutif, il y a exactement 12 membres, [mais] il n'y en a aujourd'hui que 4 non français, t encore est-ce relativement récent puisque cela date de l'année dernière. Là, il y a un effort d'internationalisation à faire. »

19.4 Encore (?) une culture ingénieur forte ;

« [Concernant] les parcours professionnel dans l'entreprise, nous avons une culture ingénieur forte, écoles d'ingénieurs françaises, [...] c'est l'industrie française de process lourds. »

19.5 Un dirigeant est jugé sur son ouverture et sa flexibilité ;

« Ce que le groupe recherche pour juger de l'aptitude d'un dirigeant c'est [...] son ouverture et sa flexibilité. [...] Etre un] patron [...] qui peut travailler dans un environnement étranger cela exige un degré d'ouverture et de flexibilité important. »

20. Ressources humaines : succession ;

20.1 Une cooptation, une émergence par le noyau rapproché ;

« C'est une cooptation. [...] Les choses sont [...] subtiles, mais c'est la grande tâche du PDG et de la direction général, du noyau rapproché de faire émerger des candidats potentiels et de les mettre en situation. C'est d'ailleurs un des rôles du comité exécutif [...] être le terrain d'entraînement des futurs dirigeants. [...] Faire émerger leur successeur] à été une préoccupation claire du PDG précédent comme de l'actuel. [...] Cet aspect de succession est quelque chose d'absolument crucial. Etre certain, pouvoir tester les gens, leur système de valeurs personnel, professionnel, leur façon de réagir etc. »

21. Ressources humaines : dimension historique ;

22. Ressources humaines : autres ;

22.1 Problème : internationaliser le groupe ;

« Moi je suis très frappé par rapport à cette internationalisation. Les groupes français sont très en retard en la matière. Je considère personnellement que Constructex n'est pas très bon en la matière. »

22.2 Avec l'internationalisation , on recherche un travail d'équipe ;

« Ce qui est recherché c'est tout de même un travail d'équipe. Malgré tous les problèmes que cela pose lorsque l'on a des tempéraments différents, je crois en ce mélange de nationalités et d'expériences. »

22.3 Développer l'employabilité ;

« J'essaie [...] de développer l'employabilité des gens. Aujourd'hui leur travail est très bon et qu'ils sont très performants, mais si demain leur travail évolue, il faut les préparer à cela. »

23. Valeurs : nature ;

23.1 Respect de la personne et attachement à la notion de groupe ;

« [Concernant] la culture de Constructex, les deux mots qui me viennent à l'esprit, c'est [...] respect de la personne et attachement à la notion de groupe. »

23.2 Notion de durée ;

« Il y a la notion de durée » ;

24. Valeurs : dimension historique ;

24.1 Une première formalisation faite le PDG de l'époque à la fin des années 70 ;

« La première formalisation, [...] c'est le PDG de l'époque à la fin des années 70 après le choc pétrolier. [...] C'était un document d'une vingtaine de pages, élaboré avec 1' 000 ou 2' 000 collaborateurs par un processus topdown bien entendu, mais largement discuté. (car] il devait y avoir 15-20' 000 collaborateurs à l'époque»

24.2 Un réactualisation périodique ;

« C'est revu périodiquement toujours par un processus top-down, mais qui est débattu. Ce n'est pas un code de bonne conduite pris rapidement pour se faire remarquer dans la presse comme on peut le voir de temps en temps. »

25. 25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

25.1 Avant la nouvelle organisation : les différents comités opérationnels formaient la caisse de résonance ; maintenant c'est le rôle du comité senior management ;

« Nous avons les différents comités opérationnels, d'une quarantaine de membres qui étaient véritablement la caisse de résonance. C'était eux qui allaient vers les opérationnels porter ce message.[...] Demain, ce sera la nouvelle organisation par branche et un comité senior management de 100-120 cadres qui sera la caisse de résonance de la mission. »

25.2 Un partage supposé ;

« Oui, je crois [qu'elle est partagée]. Je serais plus à l'aise si vous me demandiez si la stratégie est partagée, parce que si vous voulez, la stratégie est plus concrète, c'est l'aspect international etc. [...] Mais je pense que les gens, si on leur parlait culture, principe d'actions, ils sauraient de quoi il en retourne. Je ne sais pas s'ils seraient totalement à l'aise, ou s'ils sortiraient leur livre rouge mais... [Par contre], sur la traduction et le pourquoi des stratégies, là je crois qu'ils devraient être à l'aise. »

25.3 • Diffusée par la formation ;

« Un mode d'animation cela peut être la formation. »

26. 26. Vision : nature ;

26.1 Devenir le leader mondial des matériaux de construction ;

« [Pour moi] la vision c'est être le leader des matériaux de construction. Qu'est ce qu'il faut faire pour y arriver, c'est un travail sur les marchés et les produits. Nous avons une culture d'ingénieur, et il faudra que nous arrivions à faire évoluer une culture de production vers une culture beaucoup plus produits et clients. »

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

27.1 Stratégie = mise en application des principes d'action ;

« La stratégie est fondamentale, c'est la mise en application des principes d'action. »

27.2 Dans la vision : des éléments de contingence ;

« Dans la vision, on ne peut pas l'empêcher, il y a une part qui est relativement contingente. Dans les années 1970, c'était la diversification, dans les années 1990, c'est la concentration. »

27.3 La vision = un sens d'évolution de la société et de l'entreprise qui respecte des valeurs fondamentales ;

« A mon avis, une vision, c'est un sens d'évolution de la société, et de l'entreprise [...] qui respecte un certain nombre de valeurs fondamentales [...] qui sont] suffisamment universelles pour être traduites et retraduites au cours du temps. »

27.4 La vision et le projet d'entreprise : l'exigence du premier est de dépasser le terrain ;

« Comme l'environnement est instable, nous employons des termes dont l'exigence est de dépasser le terrain. Nous ne sommes pas sur le même terrain que le projet d'entreprise et la mission. »

27.5 Principes d'actions = ? code de bonne conduite ? mécanisme de pilotage ; boussole ? part de la vision ?

« Les principes d'actions, les chartes d'entreprise, est-ce un code de bonne conduite juridique afin de montrer à chaque avocat qu'on est blanc ? Est-ce que cela fait partie du pilotage ? De la vision ? Est-ce que cela est une boussole à laquelle on se réfère lorsqu'on ne sait pas prendre de décisions ? »

27.6 Chez Constructex : une vision commune dans laquelle chaque activité développe ses stratégies ;

« Dans [le cadre d'une] vision strictement commune par rapport au leadership, par rapport à l'aspect innovant, par rapport à l'aspect international et à l'aspect client, nous [...] laissons ensuite [nos activités] développer leurs propres stratégies. »

28. Vision : dimension historique ;

29. Vision : élaboration ;

30. Vision : pourquoi ;

30.1 Rôle de la mission, de la vision et des stratégies : permettre un certain alignement ;

« [Ces concepts] ont une fonctionnalité très claire, et [...] permettent un certain alignement des actions : une vision, une mission, des stratégies, des objectifs. »

30.2 Avoir une boussole dans un environnement mobile ; Comprendre des grands enjeux ;

« L'environnement est extrêmement changeant, donc il faut que les gens puissent comprendre, puissent avoir une boussole qui dépasse la planification à 5 ans. [...] Il faut que [le personnel] comprenne les grands enjeux du groupe. »

30.3 Mettre les gens en condition d'anticipation ;

« La vision doit mettre les gens en condition d'anticipation. »

30.4 La vision : la quille du bateau pour assurer la continuité ;

« Je suis [...] extraordinairement surpris de la facilité avec laquelle les gens oublient les coups durs. [...] Lorsque l'entreprise réussit nous sommes des Dieux, lorsqu'elle échoue nous sommes des nuls. Compte tenu de l'environnement changeant, cette vision c'est un peu la quille du bateau, pour assurer une continuité dans le temps, pour éviter ces up and down. »

30.5 Assurer la cohésion des salariés dans un environnement sans emploi à vie ;

« Quand vous avez rempli un contrat à vie avec vos salarié, vous n'avez pas besoin de vision. [...] Mais] à partir du moment où cette relation a été profondément modifiée, il vous faut d'autres outils pour assurer la cohésion. [...] Et mettre en place une vision] c'est aussi retrouver une assise, réduire l'insécurité des gens à l'intérieur de l'entreprise. »

30.6 Cependant, un certain mimétisme dans la vision ;

« La vision participe [...] à cette incertitude de l'environnement général. Il y a un mimétisme absolu, un manque de créativité, les gens se copient de façon éhontée au niveau des principes de management et autre... »

Dictionnaire des thèmes résumé, entretien avec J.D.L., Directeur, Activité C - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

2. Culture : dimension historique ;

2.1 Référence au passé ;

« Nous continuons [...] à nous référer à des modes de fonctionnement passés. L'attachement à l'outil, etc. Des relations qui paraissent quelque peu surannées dans certains cas, mais qui constitue tout de même une force au niveau de l'entreprise. »

2.2 1 difficulté : introduire des changements sans casser cette fidélité ;

« La difficulté est d'introduire des changements sans pour autant casser cette fidélité, ce respect de l'outil qui est un point fort. C'est un des défis majeurs auxquels je suis confronté ici en France. Parce qu'en plus la France, le produit C, c'est l'origine du groupe. Donc il y a un peu cette notion de fille aînée de l'église. [D'autant que nous sommes performants]. [Donc] cette gestion du changement dans une entreprise qui marche bien, dont il ne faut pas casser les ressorts, mais où pour autant il faut essayer de donner une inflexion forte pour injecter de la réactivité, c'est un gros défi. »

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

4. Culture : autres ;

5. Dirigeant : rôle ;

5.1 Pas de ruptures majeures mais certaines inflexions sensibles en stratégie ;

« Il n'y a pas de ruptures majeures. Mais il y a une marque très forte du PDG actuel et de la direction générale. Il y a un peu de travail collégial. La marque du PDG actuel dans l'évolution de la stratégie du groupe est très forte, en particulier, nous avons au cours de ces dernières années, complètement confirmé et assumé cette stratégie de développement dans les pays émergents qui était plus un point d'interrogation il y a une certaine époque. Ce n'est pas une rupture mais une très forte inflexion. [...] Au niveau de la culture, je dirais qu'il y a plus de continuité [même si...] le Constructex d'aujourd'hui est tout de même différent du Constructex d'il y a 20 ans. »

6. Dynamisme : innovation ;

6.1 La culture de l'innovation est émergente ; Plus une culture de projets ;

« Nous encourageons cette culture de l'innovation, mais pas suffisamment. Cette culture produit, cette culture innovation est quelque chose qui est émergent ici. Il n'y a pas de passé. [...] Il y a des pistes, nous sommes en train de les encourager, mais plus que de

l'innovation émergente il s'agit plus de projets structurés à partir d'une analyse marketing. [...] J'ai travaillé dans une autre société du groupe où là, c'était quelque chose de plus riche, parce que le produit s'y prêtait. [...] Donc nous sommes plus dans une démarche de projet que dans une démarche de créativité. [...] Nous avons donné une visibilité aux projets. »

7. Dynamisme : coopération ;

8. Entreprise : cadre général ;

8.1 Leader sur le marché français ;

« Constructex C, [c'est...] l'activité C de Constructex en France. [...] Nous avons une position de leader sur le marché français avec un niveau de rentabilité qui est considéré comme bon par le groupe et suivant nos ratios financiers. »

8.2 Un marché en déclin ;

« Le marché français du produit C n'est pas porteur. C'est un marché qui compte tenu de la démographie et de la demande d'équipements française est un peu structurellement déclinant.. »

9. Entreprise : dimension historique ;

10. Management : style ;

10.1 Equilibre entre cohésion par la vision et les orientations stratégique et délégation ;

« Il y a une cohérence forte par la vision et les orientations stratégiques [...] avec] un niveau de délégation assez fort. Face à des objectifs définis par le groupe, nous avons une assez grande liberté pour pouvoir orienter nos actions d'une manière assez forte, mais au niveau macro, cela reste cadré par les orientations stratégiques. [...] Notre métier est de développer les liants hydraulique sur le marché français. Donc dans ce cadre là, j'ai une liberté d'action. [...] Donc il y a une espèce d'équilibre entre une forte délégation à l'intérieur d'une orientation, d'un métier bien défini et une forte implication du groupe pour des décisions de développement stratégiques qui ne sont pas dans le cadre de ce qui existe. » [...] C'est une liberté sur les moyens pour atteindre des objectifs dans le cadre d'une stratégie. »

11. Management : problèmes & difficultés ;

11.1 Importance de la maîtrise des coûts ;

« Nous sommes fans un métier un peu traditionnel de maîtrise des coûts, de réduction des coûts. [...]Mais cela induit] une remise en cause fondamentales des modes de fonctionnement. »

11.2 Progression dans la prise en compte du client ;

« Nous avons bien progressé dans la prise en compte du client et dans toute la démarche client, interface commerciale/industriel. »

11.3 Plus de transversalité ;

« La difficulté dans les modes de fonctionnement c'est de mettre un peu plus de transversalité un peu plus de travail en équipe et un peu plus de travail par projet, qui viennent au travers d'un fonctionnement hiérarchique traditionnel. [...] L'idée est de croiser les deux par des projets transversaux. Cela marche bien quand nous identifions des projets importants. [...] Mais ce n'est pas encore rentré dans les moeurs pour émerger spontanément. »

12. Objectifs & Stratégies : nature ;

12.1 Conforter la position de leader : un volet défensif ;

« [Notre] premier [objectif] est de conforter cette position de leader dans un marché non porteur, ce qui passe [à court terme] par tout une série d'actions dans les domaines de la qualité, du service au client, de la réduction des coûts. [...] Mais cela passe aussi [...à moyen terme] par la protection du marché français par nos efforts de compétitivité et de positionnement produits contre les matériaux concurrents qui sont en train de grignoter nos parts de marché, et également contre les importations. [...] Il s'agit donc d'anticiper sur les menaces qui peuvent venir de l'extérieur ou des marchés concurrents afin de pouvoir anticiper sur les réponses. »

12.2 Conforter le leadership : un volet offensif ;

« Il y a une partie offensive qui est plus orientée vers le moyen terme, qui est celle de trouver des voies de développement [...], c'est-à-dire aller plus loin que la fabrication de produit C traditionnel avec la conviction que nous pouvons découvrir ou développer des marchés pour des applications nouvelles des substituts proches du produit C. [...] [Le] potentiel de développement [...] pour des produits plus complexes et plus élaborés [...] peut être quantitativement faible mais il est psychologiquement important et il peut être économiquement intéressant. »

12.3 D'une vision à 4 objectifs opérationnels et 2 objectifs de moyens déclinés dans les unités ;

« Nous sommes passé d'une vision à 4 objectifs opérationnels et deux objectifs plus centrés sur le fonctionnement et les comportements. [...] Ces objectifs opérationnels ont ensuite été déclinés au niveau de chaque unité pour voir quelle était la contribution de chacune à ces objectifs. [...] Nous retrouvons les aspects « commercial, démarche client » : de l'amélioration des services jusqu'au développement d'applications nouvelles. [...] Nous avons] l'objectif classique d'optimisation de nos coûts, d'optimisation de l'outil et de la logistique et un objectif de plus long terme sur l'adaptation de l'outil industriel. Là, nous sommes dans la vision à 10 ans de l'évolution du dispositif industriel. [...] Ensuite nous avons deux conditions portants sur le fonctionnement de l'entreprise : l'accroissement de sa vitesse de réaction et l'ouverture vers l'extérieur. Et enfin, l'objectif d'évolution de nos organisations en terme de gestion des ressources humaines. [...] Cela a été décliné dans les établissement par une série de démarche projet [...] transversaux avec l'objectif de décloisonner pour essayer d'améliorer la vitesse de réaction et pour impliquer le plus de monde possible dans le fonctionnement de l'entreprise et l'émergence des idées. »

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

13.1 Des objectifs à 3 ans ;

« Nous avons un suivi avec des objectifs à 3 ans. »

13.2 Une politique industrielle à 10 ans ;

« Là, nous sommes dans la vision de long terme, à 10 ans d'évolution de l'outil industriel. »

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

16.1 Difficulté de faire prendre conscience des menaces à l'entreprise ;

« Mon prédécesseur était confronté à la même problématique [que moi] qui est de faire prendre conscience à l'entreprise que [les] menaces étaient réelles, que ce soit la concurrence des importations ou celle des autres matériaux. [...] Il faut voir que nous sortons d'une longue période [...] durant laquelle le marché [...] était très porteur. [Même] après le choc pétrolier. La situation s'est inversée mais nous avons réussi à faire les restructurations industrielles qui nous ont permis de maintenir la rentabilité de l'entreprise. [...] Mais cette opération a donné une sorte de sentiment d'invulnérabilité aux personnel en disant : « Même en période de crise nous sommes capable de faire cela. Alors pourquoi dites vous qu'il y a des menaces ? [...] »

17. Profit financier de court terme ;

17.1 Une pression plus forte sur le CT mais pas de changement dans le rythme du reporting ;

« Il est clair que la prise en compte de plus en plus forte de l'actionnaire a probablement augmenté la pression sur les résultats de court terme. [...] Elle a peut être rendu la holding plus réactive sur nos prévisions pour nous challenger. Par contre, cela n'a pas changé le rythme du reporting. [...] Nous sentons une plus grande sensibilité à nos évolutions que ce qu'il y avait il y a 5 ans. »

17.2 L'EVA va peut-être changer des éléments ;

« Il est clair qu'avec l'EVA ou le management par la valeur, nous allons nous retrouver avec une vision encore plus financière, ce qui devrait changer certains modes de fonctionnement. »

17.3 40% du portefeuille détenu par des fonds de pension non français ;

« Nous avons presque 40% du portefeuille qui est détenu par des fonds de pension non français. [...] On ne peut pas simplement dire « Nous avons une stratégie financière de long terme. Aujourd'hui nous avons deux ou trois années difficiles et demain cela va être bon. » Aujourd'hui, ce discours est intenable. »

17.4 Une prise en compte des exigences financières qui se diffuse :

« Et cette prise en compte de l'actionnaire, d'une exigence financière d'une certaine régularité, commence à se diffuser dans l'entreprise. »

18. Ressources humaines : développement du management ;

18.1 Embauche de jeunes et développement pour le groupe ;

« Chez nous ici en France, nous embauchons pour nos propres besoins, mais nous embauchons aussi pour former des jeunes pour le groupe. Nous avons un contrat avec les Ressources Humaines Groupe qui dit que chaque année, nous devons embaucher une dizaine de jeunes avec soit un profil technique soit un profil plus management stratégie, et que nous gardons quelques années avec l'idée de les envoyer ensuite dans d'autres unités. »

18.2 Une politique de recrutement agressive ;

« Nous embauchons des jeunes constamment, que nous développons. [...] Nous avons toujours eu une politique de recrutement agressive, ce qui fait que nous avons une capacité à générer des ressources internes et à développer des ressources internes. C'est un des grands principes du groupe. [...] Et] cela reste une des politiques de Constructex : développer des carrières en complétant les compétences. »

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

19.1 Il y a 20 ans : parcours classique de l'ingénieur maintenant : profil plus diversifié ;

« [Le profil est] moins [homogène] qu'il y a 20 ans. Le groupe a beaucoup évolué. Il s'est agrandi. Le parcours classique de l'ingénieur qui arrivait, qui était directeur d'usine puis d'exploitation et qui ensuite évoluait de manière assez linéaire [c'est fini]. Aujourd'hui, quand on regarde le profil des gens qui sont au comité opérationnel du groupe, les 40 ou 50 top managers, c'est une population beaucoup moins monolithique. Nous retrouvons des gens avec cette formation, ce parcours quelque peu classique et passant par la voie technique. Mais nous retrouvons également des financiers, des commerciaux. [...] L'entrée de Constructex dans des matériaux de spécialités : le produit B etc. a fortement enrichi le profil. »

19.2 Des ressources internes complétées par quelques apports externes ;

« Ces ressources internes [sont complétées] par des embauches externes. C'est également un phénomène qui s'est développé ces 10 ou 15 dernières années. Nous avons tendance à faire rentrer des jeunes et à les développer progressivement, alors que là, nous faisons rentrer des personnes expérimentées qui ont tout de suite pris des responsabilités. [Mais] il reste tout de même un noyau important d'hommes Constructex qui ont un passé et une évolution de carrière chez Constructex. [...] Et] je ne pense pas que cela changera fondamentalement. »

20. Ressources humaines : succession ;

20.1 Une succession préparée ;

« [La succession] est quelque chose qui s'est faite de manière préparée. Nous avons vu clairement dans le développement des postes qu'a assuré Le PDG actuel, qu'il était probablement un successeur naturel. [...] Ca n'a pas été du tout un parachutage. »

20.2 Rôle du comité exécutif ;

« La notion de comité exécutif [...] est importante [...] nous allons avoir des gens qui [...] commencent à constituer un fonctionnement en réseau et de là, pourront émerger les futurs dirigeants. »

21. Ressources humaines : dimension historique ;

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

23.1 Travailler sur le long terme ;

« Nous ne sommes pas une holding financière [...] Nous avons clairement une stratégie industrielle. [...] Nous sommes là pour travailler dans le long terme, et cela se sent très fortement dans la culture. »

23.2 Une internationalisation forte ces dernières années ;

« Nous avons eu une internationalisation forte ces derniers temps. »

23.3 Respect de l'homme ;

« Même si cela peut paraître poncif, [...] nous ressentons la dimension humaine. Elle est prise en compte. Il y a au niveau des Ressources Humaines un respect de la personne que je trouve important quand on travaille dans un grand groupe et qui est peut être plus marqué que dans d'autres entreprises. Cela n'empêche pas qu'aujourd'hui les contraintes sont fortes et que nous nous retrouvons dans certains cas à devoir prendre des décisions difficiles de restructuration, de licenciements. Et dans certains cas, nous pouvons nous voir accuser [...] de ne pas respecter nos principes [...] Mais] lorsque nous sommes amenés à faire [ces] restructurations, nous cherchons des solutions qui minimisent l'impact et qui dans tous les cas respectent la personne. »

23.4 Prise en compte de l'actionnaire ;

« Ce qui est en train d'imprégner l'entreprise de façon plus forte qu'autrefois, c'est la prise en compte de l'actionnaire. [...] Je ne dis pas cela pour la direction générale, mais pour les salariés [...] Nous étions sur une vision où nous nous reportions beaucoup au côté industriel et respect des hommes, l'aspect client, le marché etc. Mais le côté actionnaire n'était pas beaucoup pris en compte. »

24. Valeurs : dimension historique ;

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

25.1 Des efforts de communications des orientations stratégiques ;

« Constructex a fait depuis plusieurs années un gros travail de communication. Je ne veux pas parler que de la vision mais de la communication des orientations stratégiques. Ce travail est formalisé par la direction générale et est [ensuite] décliné par les patrons d'unités [comme moi-même]. Moi par exemple, je fais tous les ans au mois d'octobre pendant la préparation du budget et le cadre des orientations stratégiques, une présentation non pas seulement au comité de direction, c'est-à-dire aux gens qui travaillent avec moi, mais aussi au comité opérationnel, c'est-à-dire tous les patrons des usines, les patrons régionaux des ventes, les chefs de services du siège etc. donc une cinquantaine de personnes [...] J'ai l'occasion de leur présenter la vision et les orientations stratégiques du groupe et de rentrer dans le détail de ce qui concerne notre activité. »

25.2 Prise de conscience de la réalité et projets concrets ;

« Ce que je cherche à faire, par beaucoup de communication et de pédagogie, c'est de faire prendre conscience de la réalité du monde qui nous entoure : que nous ne sommes pas dans un îlot protégé, que Constructex n'est pas seul au monde. [...] Donc cette ouverture, cette prise en compte du marché c'est un premier levier. Ensuite, l'évolution se fait plus par l'intermédiaire de projets pour atteindre des objectifs concrets. Il s'agit plus de changer les habitudes par des opérations concrètes que par de grands discours. »

25.3 Des discours de sensibilisation ;

« Les discours ce sont plutôt des discours de sensibilisation. »

25.4 Prise en compte de la contribution au projet Vision 2000 ;

« [Nous prenons] en compte dans les bonus individuels des cadres leur contribution à la démarche Vision 2000. »

25.5 Vision 2000 : une diffusion très élargie (nott. par la communication des objectifs.)

« Vision 2000 [...] a fait l'objet d'une diffusion très élargie. Par exemple, la liste des objectifs à été envoyée très largement dans l'entreprise. Ensuite, j'ai fait une série de rencontre régionales pour lancer l'opération début 97, pour bien l'expliquer en impliquant les patrons régionaux. Cela a touché un tiers de l'effectif de Constructex C, donc 600 personnes environ. Et j'ai refait une espèce de point d'avancement à la fin de l'année dernière, en octobre novembre avec un deuxième tiers. »

25.6 Déclinaisons des orientations stratégiques par les comités opérationnels ;

« Les orientations stratégiques, nous les passons directement au comité opérationnel, et eux ensuite les déclinent. »

25.7 Intranet, mais pas journal d'entreprise ;

« [Nous utilisons] l'intranet. [...] Mais] peu le journal d'entreprise parce que les exemplaires partent un peu partout et nous ne voulons pas trop diffuser les documents stratégiques. »

25.8 De bons progrès sur l'orientation client ;

« Il y a un point sur lequel nous avons bien progressé, c'est la prise en compte du client. Je ne dis pas que nous sommes arrivés au bout de nos peines, mais la prise en compte du client dans l'entreprise qui était traditionnellement une entreprise de production, la prise en compte du client, des attentes du marché, de la nécessité de se différencier, le dialogue entre le marché, le marketing, le commercial et les industriel, là, nous avons bien progressé. »

25.9 Une bonne progression dans la compréhension des menaces des matériaux concurrents ;

« Nous avons également bien progressé dans la prise de conscience de la menace que représente les matériaux concurrents. [...] Nous avons une vision très centrée sur le marché du produit C, [...] mais nous ne regardions pas que finalement, un pont pouvait se faire en acier. Et là, cette ouverture elle est passée. Elle avait été amorcée par mon prédécesseur, et à force d'enfoncer le clou, d'envoyer les gens chez les clients, de voir à l'extérieur etc., cette prise de conscience est aujourd'hui [...] rentrée dans les tripes. [...] Mais le fait d'avoir bien travaillé dans ce domaine a tendance à se retourner contre nous parce que nous avons tendance à dire : « Il n'y a pas de problèmes ! Les excédents asiatiques ne vont jamais arriver en France. » Alors qu'ils sont arrivés en Espagne. Là il y a encore un certain scepticisme. »

25.10 Une structure lourde qui évolue avec une prise en compte d'une partie de la vision ;

« Donc nous voyons bien une structure qui évolue, une structure assez lourde, assez traditionnelle, mais qui bouge avec une partie de la vision qui est prise en compte. »

25.11 Difficulté de la prise en compte des évolutions et de leurs conséquences sociales ;

« Il y a un point sur lequel on ne peut pas [encore] communiquer : ce sont les évolutions à terme du marché en particulier celles qui peuvent se traduire par des restructurations. [...] C'est le problème un peu social français [...] nous ne sommes encore pas [...] capable de s'asseoir avec les gens et de commencer à dire : « Bon, Ici on prévoit que nous allons être amenés à fermer tel ou tel outil, comment peut-on faire pour anticiper etc. ? » Nous sommes [encore] obligés d'y réfléchir en circuit fermé. »

26. Vision : nature ;

26.1 Constructex C : être leader sur le marché du produit C et de ses substituts proches ;

« Ce que nous avons été amenés à faire à notre arrivée en 1996, ça a été de redéfinir une vision, à l'horizon de 3 ans, et de traduire cette vision qui était « d'être le leader du produit C et de ses substituts proches sur le marché français en pérennisant sur le long terme. » en une série d'objectifs stratégiques. »

26.2 Le groupe : développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction ;

« L'approche générale du groupe est une ambition de développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction. »

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

27.1 Vision et orientations stratégiques ;

« Les orientations stratégiques sont revues tous les ans, même si elles ne changent pas tous les ans. Alors que la vision a une plus grande pérennité. Le processus le plus pérennisé est celui d'orientation stratégique. Et celui-ci est un processus un peu par étapes qui part des unités et qui ensuite est consolidé et formalisé par le comité exécutif, c'est à dire Le PDG actuel et l'équipe de direction générale, qui fait cela au mois de juillet en ensuite cela part vers les unités. »

27.2 Une vision au niveau de chacune des unités ;

« Aujourd'hui, nous retrouvons plus une vision au niveau de chacune des unités en fonction de la personnalité ou en fonction de la nécessité que ressent le directeur général de formaliser quelque peu cette vision. [...] Ce n'est pas un processus qui est imposé par le groupe. [...] Il y a un moment où on doit ressentir la nécessité de formaliser cette vision, mais ce n'est pas forcément nécessaire très régulièrement ni partout de la même manière dans toutes les entreprises. »

27.3 La vision se décline en stratégies, objectifs, plans d'actions et moyens ;

« Je vois plutôt la vision en haut qui se décline dans une stratégie et de la stratégie on passe aux objectifs, plans d'actions et moyens. Je le vois plutôt comme une pyramide avec une vision en haut qui est plus sur le long terme, qui est beaucoup moins précise mais qui donne un petit peu vers où nous voulons aller. »

27.4 Une articulation entre vision et principes d'actions ;

« Il y a également des principes d'actions qui ont été définis. Et il y a une articulation entre vision et principes d'actions. »

27.5 Une vision tangible du groupe pas facile à formaliser ;

« Autant je crois que nous pouvons [formaliser une vision tangible...] au niveau d'une unité comme [Constructex C] autant, pour le groupe Constructex, malgré une certaine homogénéité dans les matériaux de constructions, je me souviens des discussions que nous avons [lors de notre formation] autour de la « vision tangible » du groupe, et ce n'est pas un cadeau pour la formaliser ! »

28. Vision : dimension historique ;

28.1 Une dynamique lancée par le prédécesseur ;

« Mon prédécesseur avait fait un travail qu'il avait appelé ambition et que j'ai repris dans vision 2000. [...] Mais il péchait peut être un peu parce qu'il n'avait pas été décliné par un horizon temporel plus visible. Il y avait des difficultés pour voir ce qu'il fallait faire à court terme pour arriver à cet objectif de long terme. Donc ce n'est pas une révolution. J'ai simplement rapproché l'horizon pour traduire une ambition de long terme en des objectifs à trois ans qui sont plus opérationnels. Il y a donc une assez grande continuité. »

29. Vision : élaboration ;

29.1 Une réflexion stratégique à 5 ans et une analyse des forces & faiblesses ;

« Nous avons dans nos modes de fonctionnement un exercice budgétaire annuel, mais il y a toujours un exercice de réflexion stratégique qui aujourd'hui est rythmé sur ce que nous appelons une cible à 5 ans. [...] Ce] qui vous amène à vous poser toutes les questions [du type] : « Comment sera le marché, la concurrence ? Quels sont les risques ? Les opportunités ? » A mon sens, la vision ne s'élabore pas trop mal à partir de cette réflexion stratégique. [...] Le mix de cette réflexion et de l'analyse des forces et des faiblesses permet d'élaborer un peu cette vision. »

29.2 Les orientations stratégiques du groupe fixent un cadre ;

« Au niveau d'une unité comme la mienne, [l'élaboration de la vision] est rendue plus facile parce que le groupe a un travail d'orientation stratégique. Donc la formalisation des orientations stratégiques du groupe me fixe complètement le cadre. Il y a un processus par lequel j'alimente le groupe de ma vision stratégique à 5-10 ans, ensuite c'est digéré par la direction générale du groupe et ensuite cela me revient sous forme d'orientations stratégiques. »

29.3 Les orientations stratégiques du groupe sont prises par le comité exécutif ;

« Au niveau de l'élaboration, de la formalisation de l'orientation, [...] c'est relativement collégial. La décision est prise au niveau d'un petit groupe de personnes qui sont au comité exécutif du groupe avec Le PDG actuel qui a un poids majeur sur ces questions. »

30. Vision : pourquoi ;

30.1 Compréhension des gens pour faire face aux défis ;

« Pour pouvoir faire évoluer cette société et faire face aux défis auxquels nous étions confrontés, j'avais besoin d'avoir un fort degré de compréhension de la problématique par une grande partie du personnel, et cela commençait par le partage d'une vision d'une ambition pour Constructex C. »

30.2 Enlever les oeillères, aller vers une plus grande réceptivité ;

« Nous sommes dans un monde où il y a des défis importants dont la difficulté est sous estimée par la majorité du personnel avec une volonté de ne pas trop regarder ce qui est gênant. [...] En formalisant une vision, en faisant ressortir un peu les menaces, nous arrivons à créer une réceptivité un peu meilleure pour les efforts que nous devons faire à court terme. »

30.3 Faire comprendre la finalité du travail pour mobiliser ;

« Je pense que nous nous voulons mobiliser toutes les forces vives de l'entreprise, et pas uniquement les forces hautes qui ont la compréhension de la stratégie, Il faut que nous arrivions à faire passer quelque chose sur la finalité du travail. »

30.4 La vision permet de déléguer ;

« Aujourd'hui, nous avons une évolution qui est fondamentale à mon sens, qui est que compte tenu des automatisations des procédés, des changements de métiers, le niveau qui est au bas de l'échelle est de plus en plus formé et de plus en plus capable de prendre des initiatives et d'apporter de la valeur ajoutée. Et nous continuons dans nos organisations à être trop hiérarchique et à ne pas tirer profit de personnes qui aujourd'hui sont beaucoup plus formées. »

30.5 La vision permet une plus grande adaptation au monde actuel ;

« Comme l'environnement est perturbé, je préfère travailler par scénarios avec une vision à MT avec éventuellement un scénario de base puis des scénarios alternatifs plutôt qu'avec des plans. Le crois que l'analyse par scénarios est plus adaptée au monde actuel. »

30.6 La planification : un exercice trop comptable ;

« Cette planification était un peu trop comptable, avec énormément de précision mais qui était détruit à la moindre perturbation externe. Alors que la notion de cible, le fait de se projeter avec des scénarios et des alternatives, cela permet de montrer comment réagir parce qu'à certains moments nous sommes obligés de nous adapter à des éléments externes beaucoup plus que de programmer exactement ce que nous allons faire pendant 5 ans. »

30.7 Une vision tangible donne un cadre ;

« J'étais en formation à Boston, dans le cadre d'un programme de formation interne. Et nous avons abordé [...] la notion de « tangible vision » [...] En quelques mots on cadre quelque chose de manière intéressante et ensuite on peut en définir une orientation stratégique et des stratégies. [...] Ce n'est pas neutre de dire que nous voulons être le leader sur le marché français du produit C et de ses substituts proches. Il y a plusieurs notions : nous sommes sur le marché français : ce n'est pas la peine de dire que nous avons des ambitions européennes. « Du produit C et de ses substituts proches » : cela va plus loin que le produit C. »

Dictionnaire des thèmes résumé, entretien avec B.I., Directeur, Activité A - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

1.1 La culture se manifeste dans les relations humaines, et les procédures ;

« [La culture] se manifeste dans le mode de fonctionnement, dans les relations entre les hommes et dans un certain nombre de procédures de gestion qui sont la fixation des objectifs annuels, la détermination des budgets, tous les outils de management. C'est donc présent dans toutes les interactions. »

1.2 Une culture du consensus ;

« Un des traits de la culture historique était l'importance du consensus et dans un certain nombre de cas cela voulait dire une exigence excessive du consensus par rapport à l'exigence de résultat et parfois ces deux exigences étaient même contradictoires en terme de « timing » ou d'efficacité de résultat ou d'efficacité humaine. Donc, de plus en plus, nous voulons prendre du recul par rapport à cela et privilégier l'efficacité sans renier une exigence de qualité humaine qui n'est pas du tout contradictoire. »

1.3 Un très du groupe : agir de manière participative ;

« C'est un des traits du groupe d'accorder beaucoup d'importance à la participation d'un plus grand nombre possible de gens dans l'élaboration de ce genre de choses. [les principes d'action] »

2. Culture : dimension historique ;

2.1 Pas de rupture de la culture ;

« Il n'y a pas eu de rupture [...] depuis que je suis chez Constructex, depuis 1976, il y a eu une évolution mais pas de rupture, donc les éléments de culture sont très anciens. »

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

3.1 Imprégnation par l'expression et la reconnaissance ;

« [Nous en imprégnons le personnel] tout d'abord en l'exprimant et en le reconnaissant. »

3.2 Lettre du président ;

« Le président vient de faire passer une lettre sur le style de management qu'il souhaite au sein du groupe Constructex. Cette lettre a fait l'objet d'une collaboration collective forte. le PDG actuel avait conservé sa fonction de leader, mais beaucoup de gens ont été impliqués dans des groupes de discussions. »

3.3 Imprégnation par les outils de management et la formation ;

« Il y a la détermination des objectifs, des budgets sous formes de procédures, les entretiens d'évaluation annuels, les programmes de formations. [...] Certaines [formations]

sont dédiées à cette culture. [...] Ce sont des formations qui se font au long du parcours de carrière des cadres du groupe à différents niveaux. Le groupe considère la formation comme un élément de construction de culture et de développement des compétences. »

4. Culture : autres ;

4.1 La culture n'immobilise pas forcément ;

« Le côté culture, c'est-à-dire recherche des traditions n'est pas du tout à prendre dans un sens qui immobilise. Il n'y a aucune opposition entre l'importance que nous accordons à la culture, la manière dont nous essayons de l'exprimer et le dynamisme. »

5. Dirigeant : rôle ;

5.1 Une inflexion plutôt qu'un changement ;

« Il y a une inflexion plutôt qu'un changement. le PDG actuel s'est inscrit dans une continuité culturelle mais par contre au fil de sa présidence il a infléchi les choses. »

5.2 Une interaction entre l'organisation et le PDG ;

« Il n'y a aucun doute qu'il a un impact sur l'organisation, ni sur le fait que toutes les années qu'il a passées chez Constructex l'ont marqué culturellement. Ce n'est pas par hasard qu'on l'a choisi : on a estimé qu'il convenait à la culture de Constructex, qu'il y avait compatibilité. »

5.3 Une évolution vers davantage de responsabilités directes pour leurs résultats

« Je crois qu'aujourd'hui et sous l'impulsion du PDG actuel, il y a une évolution vers davantage de responsabilités directes des dirigeants pour leurs résultats [...] par rapport aux modes de management. [...] sans renier l'importance de la culture et de la manière, du style de management. Il y a effectivement une évolution vers davantage de prise en compte des résultats financiers et notamment de court terme. »

6. Dynamisme : innovation ;

6.1 Le dynamisme doit être un des éléments de cette culture ;

« Le dynamisme doit être un des éléments de cette culture à travers une exigence de résultats et à travers la manière dont, dans les processus managériaux, cette exigence de résultat se traduit et s'incarne. »

6.2 Un dynamisme inscrit dans les gènes ;

« Lorsque l'on a dans ses gènes l'idée au départ qu'il faut être leader, il y a un impératif de dynamisme qui paraît évident : dynamisme en terme d'acquisitions, de développement, d'augmentation des résultats, etc. »

6.3 L'innovation n'est pas dans les gènes de l'entreprise : une problématique actuelle ;

« L'innovation n'est pas facile du tout, elle n'est pas fondamentalement dans les gènes de l'entreprise. C'est un élément de la culture qui n'est pas évident à transcrire dans les faits. C'est un problème : comment développe-t-on l'innovation dans le groupe ? Il y a eu des processus, des réflexions sur ce thème, mais nous devons vraiment revenir dessus. Chacun,

métier par métier se penche dessus l'état n'étant pas du tout le même dans les différentes entités du groupe. »

6.4 Constructex A : une remise à plat à partir du processus R&D/Marketing ;

« Au sein de Constructex A, nous avons remis à plat complètement à partir de 1997 tout ce qui est processus R&D/Marketing et c'est à partir de cette remise à plat que nous essayons de relancer l'innovation. En fait énormément d'efforts ont été mis sur l'innovation au début des années 1990, qui se sont traduits par des résultats tout à fait remarquables en terme de lancements de produits, mais pas tellement, avec le recul, en termes de réels développements. Il y a eu des résultats qualitatifs en termes de résultats financiers mais l'impact final a été limité. [...] Donc c'est là dessus que nous travaillons depuis maintenant un peu plus d'un an à travers à la fois une orientations marquée et des méthodes et procédures tout à fait concrètes. [... Notamment...] la remise à plat des procédures : « Comment fait-on la R&D ? » ; « Comment cela est-il organisé ? » ; « Comment se fait le tri des idées ? » Etc., donc nous avons reconstruit le processus. »

6.5 L. A. : Un processus d'examen des idées venant des clients ;

« Nous avons un comité qui à la charge, une fois par an (un des défis de 1999 est de pérenniser ce processus, [...] d'examiner les idées, d'en faire un premier tri, de soumettre les résultats de ce premier tri à ce que nous avons appelé les ateliers d'échos composés de gens de Constructex A mais aussi d'ailleurs dans le groupe, là où nous avons des interactions, de façon à aboutir à un nombre assez limité pour que l'on puisse les examiner une par une. Donc il y a un processus de tri. »

6.6 Pas d'autre processus d'innovation : En construction ;

Chez Constructex A, nous n'avons pas d'autres processus marketing que ces groupes de travail de récolte des idées. Est-ce qu'il faudrait aller plus loin, développer des systèmes de boîtes à idées ? Actuellement en termes de rémunération nous n'avons rien de spécial. Nous sommes dans un processus de construction »

6.7 Faire rentrer le client dans l'entreprise ;

« Le client n'est pas uniquement un trait de culture du groupe, mais de plus en plus il faut faire rentrer le client dans l'entreprise. Un des programmes majeur chez Constructex A s'appelle « Orientation Clients »

7. Dynamisme : coopération ;

7.1 R&D groupe au même endroit ;

« L'ensemble de la R&D groupe est au même endroit, donc il y a des interactions entre les équipes du labo. »

7.2 Revues managériales, thèmes transversaux ;

« Il y a des revues managériales à différents niveaux qui font qu'il y a des renvois possibles. Il y a des thèmes sur lesquels nous faisons travailler des gens de différents métiers ensemble. »

7.3 1 enjeu : coopérer de façon plus rigoureuse ;

« Historiquement, il y a toujours eu beaucoup d'interactions entre les différents métiers du groupe, il y avait même une tendance à considérer qu'il fallait systématiquement

faire travailler les gens ensemble [...] sur des sujets sur lesquels il n'y avait pas vraiment de synergies chiffrables. Donc là aussi, nous devons être rigoureux et faire travailler les gens ensemble là où il y a de la valeur à dégager.

7.4 Coopérer dans un groupe plus grand ;

Historiquement, les gens se connaissaient et avaient l'habitude de travailler ensemble [...] Pourtant, avec l'augmentation de la taille du groupe, il va peut-être falloir être plus attentif à faire travailler les gens ensemble quand il y a des interactions entre métiers. »

8. *Entreprise : cadre général ;*

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

10.1 De plus en plus de rigueur dans les objectifs et l'appréciations des hommes ;

« Nous sommes de plus en plus conscient et rigoureux dans la définition de ce que nous voulons et dans la comparaison des résultats obtenus avec ce que nous voulons. Il y a un gros travail depuis quelques années de rigueur sur les objectifs et sur l'appréciation des hommes. Un des traits de la culture historique était l'importance du consensus et dans un certain nombre de cas cela voulait dire une exigence excessive du consensus par rapport à l'exigence de résultat et parfois ces deux exigences étaient même contradictoires en terme de « timing » ou d'efficacité de résultat ou d'efficacité humaine. Donc, de plus en plus, nous voulons prendre du recul par rapport à cela et privilégier l'efficacité sans renier une exigence de qualité humaine qui n'est pas du tout contradictoire. »

11. *Management : problèmes & difficultés ;*

11.1 Une des difficultés du management : concilier différents niveaux de réflexions ;

« Comme la vision est un ensemble de choses et que l'on travaille au fur et à mesure sur cette conceptualisation et sur différents éléments de l'organisation, sur la culture, sur la définition de la stratégie qui se traduit dans la notion d'exercice cible, tout cela est un processus continu d'alimentation réciproque. [...] C'est une des difficultés du métier de manager que d'assurer la cohérence entre ces différents niveaux de réflexions. »

12. *Objectifs & Stratégies : nature ;*

12.1 Trois objectifs : Créer de la valeur ; donner une cohérence au groupe ; garder une philosophie humaine ; »

« Le premier objectif aujourd'hui est d'augmenter la création de valeur d'entreprise pour les actionnaires. Le second objectif est de réaliser cela en construisant un groupe, c'est-à-dire en développant une cohérence interne et le troisième objectif est de faire cela dans le cadre d'une philosophie humaine qui réponde à une certaine image de l'homme dans l'entreprise. »

12.2 Une déclinaison opérationnelle : être les premiers ou les seconds sur chaque marchés ;

« En terme de déclinaison opérationnelle, l'idée première est d'être le premier ou le deuxième dans chacun de nos métiers sur le plan mondial ou sur le territoire géographique concerné. » [...] Nous pensons que c'est la meilleure manière de répondre à l'objectif de productivité et d'accroissement de la valeur. »

12.3 Doubler de taille en 10 ans ;

« Actuellement au niveau du groupe, il a été fixé de doubler de taille en 10 ans. »

12.4 Des exercices cibles à 5 ans ;

« Nous avons l'habitude de faire des exercices cibles à 5 ans. »

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

13.1 5 ans ;

« Nous avons l'habitude de faire des exercices cibles à 5 ans. »

13.2 10 ans ;

« Actuellement au niveau du groupe, il a été fixé de doubler de taille en 10 ans. »

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

14.1 Objectif de taille dans un temps donné : récent ;

« La notion de doublement de taille est récente [...] L'idée de se donner un objectif de taille dans un espace temporel défini est une idée nouvelle. [...] Elle] est en grande partie due à le PDG actuel. »

14.2 La notion d'exercice cible : un habitude ancienne ;

« Les notions d'exercice cible et de travail à 4 ou 5 ans sont des idées qui sont présentes dans le groupe depuis longtemps. »

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

17. Profit financier de court terme ;

17.1 La pression augmente ;

« [Le profit financier de court terme] devient une nécessité. La pression sur les résultats de court terme augmente. Il y a une reconnaissance de plus en plus grande des réalités et des attentes de la bourses et de leur impact possible dans l'entreprise. C'est à la fois une contrainte et un objectif. »

17.2 Le court terme ne s'oppose pas au long terme ;

« Je n'oppose pas le court terme au long terme. Je pense que l'entreprise doit répondre aux deux : l'économie à besoin de ces résultats à court terme et il ne faut pas que ces résultats se fassent au détriments de ceux de longs termes. L'objectif de Constructex n'est certainement pas de faire l'un au détriment de l'autre, par contre il y a une reconnaissance plus

grande et une pression plus grande sur le fait que nous ne pouvons pas préparer les résultats à long terme sans produire des résultats à court terme. »

18. Ressources humaines : développement du management ;

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

19.1 Parcours plus internes qu'externes ;

« C'est un parcours plus interne qu'externe en moyenne. Cela dit , il y a dans les dernières années des recrutements de haut niveau externe ce qui est un peu nouveau pour le groupe. Mais de façon largement majoritaire, les parcours des dirigeants sont internes. »

19.2 Il faut un équilibre entre interne et externe ;

« Moi je pense qu'il faut un équilibre, qu'il n'est pas forcément mauvais d'avoir quelques recrutements externes à des niveaux significatifs mais je pense que cela va augmenter par rapport à ce qui s'est fait dans les dernières années. »

20. Ressources humaines : succession ;

20.1 Une succession préparée de longue date ;

« Je pense que dans le passé, les choses se sont préparées de longue date. [...] Le prédécesseur du PDG actuel avait préparé sa succession de longue date et de la meilleure façon possible : c'est-à-dire collectivement. Il a d'abord annoncé son départ très à l'avance et les choses se sont passées de façon extrêmement calmes, préparées et harmonieuses.

20.2 Un grand souci du PDG actuel;

« C'est un des grands soucis du PDG actuel que de préparer sa succession longtemps à l'avance, en mettant en situation des gens plus jeunes que ce soit au sein du comité exécutif ou ailleurs. »

21. Ressources humaines : dimension historique ;

21.1 Le recrutement interne : un trait de culture ;

« [Ce mode de promotion] est un trait de culture chez Constructex qui est réel, affirmé et assumé. »

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

23.1 4 piliers : le LT, les hommes, l'international, la notion de groupe, et les résultats financiers. »

« Pour moi, c'est une culture où le long terme est important, le premier facteur est bien entendu la survie de l'entreprise, la préparation des critères, l'importance des hommes et des modes de management. L'internationalisation est maintenant bien ancrée dans le groupe. La culture Constructex, c'est aussi la conviction qu'un groupe et bien plus que la

juxtaposition de différents métiers ou de différentes unités. Et donc de plus en plus il y a une compatibilité entre tout cela et une exigence de plus en plus forte de résultats financiers. »

24. Valeurs : dimension historique ;

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

25.1 Une vision globalement plutôt partagée ;

« Elle est partagée, par toute l'entreprise non. Mais au moins par beaucoup de gens. [...] Ce n'est pas ce qu'on appelle une vision partagée. Si vous demandez à un certain nombre de personnes dans le groupe ce qu'est une vision, beaucoup vont vous répondre qu'ils ne savent pas ce que c'est, d'autres, vont vous dire qu'ils n'en ont rien à faire et d'autres vont vous dire qu'ils sont assez d'accord. Globalement, je dirais que la vision est plutôt partagée mais avec toute la relativité que peut avoir ce mot dans une organisation de plusieurs centaines de personnes sans parler du groupe Constructex qui compte environ 60' 000 personnes. »

25.2 Les vecteurs : tous les outils de contacts ;

« [La diffusion] passe par des réunions, des brochures, par le journal d'entreprise, par des réunions d'information, par toutes les discussions, par la définition des objectifs, par tous les outils de contacts que nous avons. »

26. Vision : nature ;

26.1 Des éléments de vision ;

« Je ne pense pas que l'on puisse dire que Constructex soit géré par la vision. [...] Je crois que Constructex a des éléments de vision assez clairs : le fait d'être leader mondial en matière de matériaux de construction [...], le fait de pouvoir écrire le mode de management que l'on souhaite voir appliquer dans le groupe est un élément de vision., [...] le fait de définir une ambition, d'incarner cela dans une notion de groupe. Il y a une volonté de décliner cela en stratégies et en mode de management et tout cela est déclinable ensuite au niveau des activités. »

26.2 Conception d'une vision pour Constructex A ;

« Moi même, je suis en train de dégager une vision pour Constructex A. Nous sommes en train de travailler sur les missions, la stratégie le métier. Les éléments de cultures sont assez proches de ceux de Constructex même si il y a des métiers très différents. [...] De plus, l'activité de Constructex A est très ancienne au sein du groupe donc il faut dégager assez de spécificités pour que les gens puissent s'identifier et quelque part se sentir un peu particuliers, mais il y a une forte compatibilité. »

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

27.1 Le terme de vision est vaste ;

« Le terme de vision est vague. [...] Non], le terme de « large » serait plutôt mieux. Avoir une vision est [...] quelque chose d'extrêmement vaste. Le terme est [même] trop vaste, trop ambitieux et prétentieux pour que nous nous y référions en permanence. »

27.2 La vision a plusieurs composantes ; une mission, des stratégies et la culture ;

« Pour moi la vision est quelque chose qui s'articule autour d'une idée au départ général de ce que l'on veut faire de l'entreprise, de ce qui est son métier, sa mission, qui n'est pas forcément lié à son métier mais à ce en quoi elle sert le monde. Mais il faut également que cela [...] s'appuie de façon claire sur ce que cela veut dire en terme stratégiques et en termes de cultures. »

27.3 La vision doit lier de l'affectif et du concret ;

« Il faut [également] que ce soit quelque chose qui parle aux tripes au départ et que les gens s'y identifie de façon instinctives. Mais il faut qu'il y ait des éléments précis pour qu'ils puissent décliner : il faut qu'il y ait un lien entre cette mission et ce qu'ils font tous les jours et les objectifs de fin d'année. »

27.4 Vision et stratégies se construisent ensemble dans un processus continu ;

« L'un se construit avec l'autre. Comme la vision est un ensemble de choses et que l'on travaille au fur et à mesure sur cette conceptualisation et sur différents éléments de l'organisation, sur la culture, sur la définition de la stratégie qui se traduit dans la notion d'exercice cible, tout cela est un processus continu d'alimentation réciproque. [... Vision et stratégie sont] en interaction [... car] cela nécessite de savoir dans quel métier nous sommes, ce que l'on veut construire comme type d'entreprise. Il y a même de l'irrationnel. [...] Il ne me viendrait pas à l'idée de définir des visions ex nihilo sur des grandes idées et de dire maintenant nous allons en tirer des stratégies. C'est une des difficultés du métier de manager que d'assurer la cohérence entre ces différents niveaux de réflexions. »

27.5 La stratégie : un des éléments de la vision ;

« La stratégie est un des éléments de la vision. La stratégie est ce que l'on veut faire dans un métier donné, dans l'environnement de ce métier, face à ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents etc. »

28. Vision : dimension historique ;

28.1 Une vision enracinée dans l'organisation ;

« La conception d'une vision remonte très très loin. Nous avons des principes d'actions depuis les années 1975. Tout cela est parti d'une idée du PDG précédent de formaliser ce qui était important. Et cela s'est fait de façon très participative. »

29. Vision : élaboration ;

29.1 Un horizon temporel long ;

« Il y a un horizon temporel qui est assez long. »

29.2 Des exercices cibles ;

« Nous utilisons des exercices cibles. C'est un exercices à 4 ou 5 ans par lequel nous essayons de projeter l'avenir de l'entreprise et de façon volontariste de dégager les voies qui permettent de réaliser les objectifs précités. »

29.3 Historiquement : un processus remontant ;

« Historiquement, ce type de considérations a plutôt été regardées métier par métier. L'homogénéité de l'ambition était assurée par le management et nous nous orientons maintenant vers quelque chose de plus objectif qui part des attentes du marché et se décline de façon plus homogène pour tout le monde. Nous allons vers une certaine objectivisation de la déclinaison des ambitions dans les différentes parties du groupe. »

29.4 Le processus de fixation de la vision au sein de Constructex A : un processus entamé avec le prédécesseur, fruit d'une émergence et d'une réflexion ;

« Nous sommes en train de réfléchir sur la mission de Constructex A, sur son métier [...] Mon prédécesseur a lancé les bases de ce que l'on a appelé un projet d'entreprise et qui s'appelle « orientation clients ». Moi, j'essaie de resituer cela de façon plus générale dans ce qui est le métier de l'entreprise dans une réflexion stratégique qui n'est jamais terminée. Donc c'est quelque chose qui formellement est engagé depuis 1997 »

29.5 Un processus fruit d'une émergence de l'organisation et d'une réflexion ;

Nous y travaillons depuis environ un an et demi, deux ans et nous allons continuer [...] Cela émerge de l'entreprise et à la fois c'est le résultat d'une réflexion du comité de direction avec des gens dans l'entreprise. [...] J'ai tout de même le comité de direction comme organe privilégié de discussion et de réflexion pour une première réflexion sur un certain nombre de sujets. Ensuite nous étendons cette réflexion au maximum de gens autour avec un deuxième organe qui est le comité opérationnel qui se réunit deux fois par an et avec lequel nous travaillons sur un certain nombre de questions. Puis nous y associons à travers des réunions de service ou la vie de l'entreprise, le maximum de gens de façon à faire partager et prendre en compte les idées de maximum de gens possibles. Donc il y a, à la fois un souci d'enrichissement et un souci de participation et de partage.

29.6 Le processus est aussi important que le résultat ;

Par ailleurs, ce n'est pas quelque chose qui est défini une fois pour toutes et qui devient loi, c'est évolutif. Il n'y a pas d'avant et pas d'après, on réfléchit ensemble et le fait d'y réfléchir est aussi important que ce que l'on en ressort. »

29.7 Un processus de choix de la vision ;

« Il y a eu un processus autour du choix de cette orientation client au sein de la direction de l'entreprise où plusieurs options ont été évoquées et discutées avec le comité de direction, le comité opérationnel et qui ont été présentées au personnel. Presque tout le monde dans l'entreprise a été au courant de ces choix et du choix qui a été fait : l'orientation client. Elle a été choisie parce que l'on a pensé que c'était ce qui convenait le mieux à l'entreprise et ce qui était le plus à même d'assurer sa pérennité et son succès. »

29.8 Un gros travail de cohérence au niveau du comité exécutif ;

« Nous avons fait un gros travail de cohérence des objectifs au niveau du comité de direction cette année, et nous essayons de le décliner en dessous. »

30. Vision : pourquoi ;

30.1 Savoir où l'on va pour travailler mieux, de façon cohérente et libérer les énergies : un souci d'efficacité ;

« Au niveau du groupe, je ne peux pas répondre. Mais je pense que les gens travaillent mieux quand ils savent où ils vont et comment ils y vont. [...] Quand vous les

mobilisez dans la même direction, quand vous expliquez la ou vous voulez aller, [...] il y a une capacité de libération des énergies. [... De plus,] vous pouvez donner la liberté aux gens de prendre des chemins qui leur sont propres : la délégation est nettement supérieure. Ainsi, [avec une vision] vous aurez la garantie d'une meilleure cohérence et d'une capacité d'utilisation des énergies de chacun [...] largement supérieure. [...] Si les gens ne savent pas ou aller ils vont vous demander tous les jours ce qu'il faut faire. Donc c'est important de travailler à définir, expliquer et faire adhérer. Tout cela est dans un souci d'efficacité. [...] Lorsque l'on part d'une même idée générale de ce que l'on veut faire, et que l'on arrive à la décliner en choses concrètes qui se traduisent ensuite par des plans d'actions, tout cela fait une construction rigoureuse ou l'on peut travailler de façon professionnelle.

30.2 L'incertitude globale rend la vision plus nécessaire ;

« Il devient plus difficile de se projeter dans l'avenir, l'incertitude globale a beaucoup augmenté dans ces dernières années, et peut être que cela rend la notion de vision davantage nécessaire. Je suis convaincu de la nécessité de développer des éléments de ce que l'on pourrait appeler une boussole à très long terme indépendante de l'environnement et la vision et l'un de ceux -là. »

30.3 Une interaction entre vision et stratégies du groupe d'une part et vision et stratégies des unités de l'autre ;

« La vision d'un groupe qui est dans différents métiers, c'est une chose, mais chaque unité doit construire sa vision qui participe à la vision du groupe. Il y a une interaction. Chaque unité propose sa stratégie, tout cela est consolidé au niveau du groupe qui renvoie une idée de sa stratégie éventuellement amendée. La stratégie du groupe est donc la prise en compte des propositions des stratégies de chaque unité, le travail sur cette consolidation, la mise en cohérence, la modification, la construction de quelque chose de global qui se redécline ensuite activité par activité. Tout cela est un processus continu qui passe par les hommes et qui se construit au fur et à mesure C'est une interaction permanente. »

Dictionnaire des thèmes résumé, entretien avec Q.D. ; Directeur Général Adjoint - Constructex -

1. Culture : nature & manifestations :

1.1 Une entreprise d'ingénieurs ;

« Constructex a longtemps été une entreprise d'ingénieurs. Quand je suis rentré, l'ingénieur était roi et j'étais un des rares sciences économiques embauché à l'époque. »

1.2 La liaison marketing R&D : sous l'impulsion du PDG actuel ;

« La préoccupation du client, ce n'était pas la première, puisque nous avons appris ces dernières années sous l'impulsion du PDG actuel à faire plus. Nous avons accentué [...] la prise en compte du marketing. Pour faire de la bonne recherche, il faut qu'il y ait une liaison entre la R&D d'une part et le marketing d'autre part. [...] C'est mettre ensemble des gens qui ne travaillaient pas forcément ensemble. »

2. Culture : dimension historique ;

3. Culture : processus d'imprégnation à ;

3.1 Formations « connaissances du groupe » ;

« Vous avez des formations [...] connaissance du groupe pour les nouveaux et les anciens. »

3.2 Réunions ;

4. Culture : autres ;

5. Dirigeant : rôle ;

5.1 Une très grande continuité ;

« Il y a une très grande continuité. [...] La tendance reste toujours la même et depuis la fin de la guerre, les hommes qui se sont succédés à la tête de Constructex [...] étaient tous un peu taillés dans le même moule : un très grand humanisme, une très grande exigence pour eux-même et donc pour les gens qui travaillaient avec eux, mais une exigence intelligente ; une très grande attention [...] portée aux hommes, à leurs besoins, à leurs souhaits. [...] Même si les méthodes et les styles évoluent. [...] C'est une interaction entre l'organisation et le dirigeant. »

5.2 L'écoute des gens et la participation existaient déjà ;

L'écoute des gens, la participation, tous ces principes là de ressources humaines existaient déjà. »

5.3 La dimension internationale existait déjà mais le PDG actuel l'a encore accentuée

« la dimension internationale de Constructex existe depuis longtemps. Constructex a été certainement l'un des premiers exportateurs de produits C français. Cela remonte au siècle dernier. Constructex effectuait des investissements en dehors de l'hexagone, que ce soit en Afrique du Nord ou en Angleterre. Ensuite il y a eu l'épisode nord américain, puis brésilien ensuite et enfin nord américain. C'est le 4^{ème} PDG qui a décidé d'aller en Amérique du Nord Il s'est dit qu'un groupe comme Constructex ne pouvait pas se permettre de grandir uniquement dans l'hexagone. [...] Du temps du PDG précédent, nous avons fait l'acquisition d'un groupe suisse qui nous a permis d'un seul coup d'un seul d'être en Espagne, sur la côte est africaine et en Indonésie. [...] Mais c'est avec le PDG actuel que nous avons connu ce fantastique développement. [...] C'est un aspect sur lequel il a beaucoup insisté. [...] Il y a quelques années, il n'y avait aucun non français au comité exécutif, vous en avez aujourd'hui. [...] De même] il a [...] fait pour [...] l'embauche de jeunes cadres internationaux. »

5.4 le PDG actuel : méthode et flexibilité :

« Nous sommes devenus plus exigeants sur le plan de la méthode [...] Cela ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de méthode avant ! [...] Et] le PDG actuel n'est pas un homme de la méthode pour la méthode, mais il comprend l'intérêt d'être rigoureux. [...] Mais c'est [aussi] un grand partisan de la flexibilité dans tous les sens du terme. [Et] il attend aussi de la part des personnes qui travaillent avec lui beaucoup de flexibilité, des capacités d'adaptation. »

5.5 Une vitesse de réaction, sa capacité à absorber, à comprendre, et à restituer ;

« Sa vitesse de réaction, sa capacité à absorber et à comprendre et à restituer tout ce qu'il apprend et ce qu'il comprend de façon simple et compréhensible cela aide beaucoup à avancer et à évoluer. »

6. Dynamisme : innovation ;

6.1 Des essais ;

« Nous essayons, nous n'y arrivons pas toujours. [...] En matière d'innovation, nous n'avons peut être pas toujours fait suffisamment de choses. [Mais] la construction est un monde qui évolue très lentement. »

6.2 Pour maintenir le dynamisme : la subsidiarité ;

« Ce que nous essayons de faire, c'est de déléguer le plus possible et le plus bas possible. C'est l'application du principe de subsidiarité. [...] Nous avons une certaine chance, c'est que les activités dans lesquelles nous sommes sont des activités assez fragmentées [...] où les unités opérationnelles [...] les plus grosses ont 200 personnes [car] le marché de la construction est assez fragmenté, localisé ou régionalisé.

6.3 Un problème : éviter les tendances centrifuges ;

« Le problème [avec cette fragmentation] c'est d'éviter les tendances centrifuges. Il faut créer des ponts entre les activités, faire passer les meilleures pratiques, les savoir-faire. [...] Dans l'environnement, nous avons créé des clubs pour discuter des problèmes et échanger. Il faut trouver un équilibre entre le centripète et le centrifuge. »

6.4 A l'étranger : une coordination entre les différents métiers

« Quand nous sommes dans un pays comme l'Allemagne par ex. nous devons nous présenter en tant que Constructex et être capable de présenter toute la gamme de produit plutôt que d'avoir, comme nous l'avons eu pendant longtemps, des activités qui vont chacun sur le marché s'adresser au même client sans savoir que l'autre si intéresse aussi. Donc nous avons crée une certaine coordination ou au moins un échange d'information et de connaissance. »

6.5 Innovants en RH et en matière de finances.

« En matière de R.H. je pense que nous avons été très innovants. Nous avons créer un comité de groupe européen avant même que la directive de Bruxelles ne sorte. [...] En matière de management décentralisé nous avons été très innovant aussi. [...] En matière financière aussi. [...] Nous avons été l'un des premiers groupes français à lancer un emprunt en Euro par exemple. »

6.6 L'innovation produits : quelques réussites en interne et en partenariat ;

« L'innovation produit vient aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. Les produits A, c'est le meilleur exemple que l'on puisse donner d'un développement interne réussi, puisque cela a commencé en 1909 et que nous sommes toujours leader mondial de ce produit. [...] Autre développement, mais en partenariat cette fois c'est un produit qui a une résistance très élevée et des propriétés similaires à l'acier avec certains inconvénients en moins. Avec un partenaire et nos fournisseurs de produits C, c'est un produit que nous devrions être capable de commercialiser dans 3-4 ans. Et même s'il est plus cher au mètre cube qu'un produit normal, il rendra le coût de la construction finale d'un ouvrage de 15 à 20% inférieur à un ouvrage coulé dans un produit plus ordinaire. »

6.7 Auparavant : une prise en compte des besoins des acteurs relativement mal faites ;

« La prise en compte du marketing, des besoins du client qui cherche un habitat agréable, de l'entrepreneur qui va mettre en place le produit [...], cette prise en compte des désirs et des souhaits des acteurs n'était pas bien faite. Maintenant, disons qu'elle est faite : nous venons de nous doter véritablement d'un homme de marketing groupe, [...] qui sert de lien entre les commerciaux, les hommes de marketing des différentes activités, etc. »

7. Dynamisme : coopération ;

7.1 Clubs de travail, groupes transversaux ; comité de liaison ;

« Nous avons ce que nous appelons des clubs, des groupes de travail transversaux sur des sujets qui peuvent intéresser plusieurs unités. [...] Nous avons [également] décidé de recréer ce que nous avions il y a une dizaine d'années : [...] le comité de liaison [avec] une centaine de personne qui pouvait se réunir une fois par an pour discuter des grandes orientations stratégique et de choses du même genre. »

8. Entreprise : cadre général ;

8.1 Le marché de la construction : une somme de marché locaux ;

« On ne peut pas dire qu'il y a un marché mondial de la construction. Il y a une somme de marchés locaux ou régionaux. La façon dont est construite une maison varie. Certes, il y a les règles de bases, mais ensuite les goûts et les couleurs varient selon les pays. [...] Par exemple il y a des pays où nous avons pu développer l'isolation thermique

extérieure comme en Allemagne. Alors que c'est un produit moins facile à développer en France. »

8.2 Le produit B : une pénétration achevée en Europe du Nord, pas en Europe du Sud ;

« Aujourd'hui, nous constatons que le produit B à fini sa pénétration du marché en tant que produit dans des pays tels que ceux d'Amérique du Nord ou d'Europe du Nord. Mais par contre, dans les pays latins, comme la France, l'Italie ou l'Espagne, ce produit à encore devant lui une belle période d'expansion. »

8.3 Composition du comité exécutif ;

« Dans le comité exécutif de Constructex, vous avez le PDG et trois autres directeurs généraux et les 6 patrons de branches : le produit C, dont le directeur est belge, la toiture dirigée par un allemand, Constructex spécialités, etc. Et puis vous avez quelque chose qui n'est pas une branche mais qui est une unité importante : c'est Constructex Corp. Aux Etats Unis. Enfin vous avez le directeur adjoint des finances. »

9. *Entreprise : dimension historique ;*

10. *Management : style ;*

11. *Management : problèmes & difficultés ;*

12. *Objectifs & Stratégies : nature ;*

12.1 Augmenter la pdm (l' acquisition car marché mur)

« Pour croître et se développer, il faut acquérir des parts de marché donc généralement faire des acquisitions surtout dans un domaine d'investissement où il n'y a pas de forte croissance dans les pays développés. »

12.2 Créer de la valeur pour l'actionnaire (et pour les autres parties prenantes) ;

« Ce qui est important en fin de compte, c'est de dégager de la valeur pour l'actionnaire, [...] de faire dégager à ses actifs une rentabilité satisfaisante. [...] Et créer de la valeur, c'est pour les actionnaires, mais c'est aussi pour les autres parties prenantes de l'entreprise : [...] les clients, les fournisseurs, le personnel, les sociétés dans lesquelles nous avons des participations. »

12.3 Une stratégie de développement international ;

12.4 Une stratégie de développement de produits ;

« Une stratégie de développement de produits [qui] peut se faire soit en entrant dans des activités que nous n'avions pas jusqu' à maintenant : les produits T, [...] Cela peut aussi être le cas en faisant de la R&D sur des produits que nous fabriquions. »

13. *Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;*

14. *Objectifs & Stratégies : dimension historique :*

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

17. Profit financier de court terme ;

17.1 Le plus grand dilemme du chef d'entreprise ;

« C'est le plus grand dilemme du chef d'entreprise aujourd'hui. Il a à répondre à des exigences d'actionnaires, qui sont souvent des exigences à court terme, mais il a aussi à prendre en compte l'avenir de son entreprise, sa pérennité, ceci étant du long terme. »

17.2 Pas de sacrifice du long terme, mais un certain étalement, de même en matière de RH : pas de brutalité ;

« Nous ne privilégions pas le court terme par rapport au long terme ou plutôt, nous ne sacrifions pas le long terme au court terme. Ce que nous sommes parfois amenés à faire, c'est retarder un programme d'investissement pour des raisons de résultats de courts termes. [...] Par exemple, s'il y a des dépenses à faire dans le domaine de l'environnement, nous les étalerons peut être dans le temps, mais nous ne couperons pas ces dépenses. [...] De même en matière de R.H] quand vous restructurez, il y a deux façons d'agir. Si vous voulez vraiment faire du profit financier à court terme, vous faites des restructurations bêtes et brutales et des licenciements massifs sans tenir compte des hommes. [...] Or nous] en matière de restructuration, nous faisons attention à ce que nous faisons. Nous prenons le temps, nous essayons de recaser le maximum de personnel etc. »

17.3 Une transparence importante ;

« Ce qui me paraît important, c'est d'être transparent et de savoir toujours bien expliquer, aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur, [...] ce que nous faisons. [...] à toutes les parties prenantes. »

18. Ressources humaines : développement du management ;

18.1 Un parcours alliant opérationnel, fonctionnel et international ;

« Au sein de la direction de Constructex, toutes les personnes que [...] ont toutes eu une partie de leur parcours à l'international, d'une part et un parcours mixte fonctionnel et opérationnel d'autre part. »

18.2 Un parcours interne pour la majorité ;

« Nous ne nous interdisons pas de faire des embauches à l'extérieur, mais c'est très rare, même si c'est arrivé ces derniers temps. [...] Généralement nous embauchons des gens qui [...] auront une trentaine d'années, qui ont parfois quatre, cinq ans d'expérience et nous les développons. »

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

19.1 Constructex recherche avant tout des caractéristiques ;

« Ce que nous cherchons avant tout, ce sont des grandes caractéristiques : il y a d'abord le professionnalisme, tout en sachant que ce n'est pas quelque chose qui s'apprend à

l'école. [...] c'est pour cela qu'il est important que les dirigeants aient des expériences de terrain ; le sens de l'homme, [...] de l'écoute, du dialogue, la volonté d'aider et le sens du service, la capacité à servir. »

20. Ressources humaines : succession ;

20.1 Une succession dans la durée ;

« Cela c'est toujours passé dans la durée. Le PDG actuel se préoccupe de sa succession même s'il est encore jeune. Il doit y penser. [...] En tout cas, son prédécesseur, le PDG précédent y a pensé. »

20.2 Description de la succession du PDG précédent ;

« [II] avait pris les commandes en 1974, et a dit, je resterai 15 ans. Chez vous un président peut rester 15 ans s'il veut ! Donc il est parti en 89. En 83, il a pris une année sabbatique, enfin soi disant sabbatique, il a surtout voyagé, et il est allé voir des clients, des pays, et un certain nombre de nos unités et leurs hommes. Et c'est à partir de là qu'il a organisé sa succession. C'est-à-dire non seulement qui serait président, mais qui seraient les hommes autour de ce président, et il a fait monter ces gens petit à petit dans un comité exécutif. »

20.3 Importance du comité exécutif composé de jeunes ;

« le PDG actuel fait de même. Car la plupart des choses que j'ai faites ces 5 dernières années, c'était pour l'aider à mettre en place un comité exécutif, qui est celui qui existe aujourd'hui, dont j'ai fait parti, mais dont je ne fais plus partie puisqu'il fallait laisser la place aux jeunes et aux non français. C'est un gros comité, composé de jeunes et les successeurs se trouveront forcément par eux. »

21. Ressources humaines : dimension historique ;

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

23.1 Les principes d'actions ;

« Aller au devant du client ; Valoriser l'investissement de nos actionnaires, aller au devant du client, le respect de l'intérêt général etc. »

24. Valeurs : dimension historique ;

24.1 Des principes présents de longue date mais qui ont évolués ;

« L'ambition [...] d'être leader mondial, aller au devant du client, valoriser l'investissement de nos actionnaires. C'est vraiment au cœur de notre culture depuis que nous avons créé les principes d'action, en 1978, cela fait 20 ans. [...] Nous parlions déjà de client en 1078, mais nous n'en parlions peut être pas de la même façon. [...] Créer de la valeur pour l'actionnaire, nous en parlions d'une autre façon, et croyez moi, en 1978 il n'était pas facile de faire avaler la notion de rentabilité. »

24.2 Une élaboration avec participation large ;

« La première opération de la direction générale a consisté à écrire les principes d'action, qu'elle a ensuite soumis à ce que nous appelions à l'époque le comité de direction où il y avait une vingtaine de personnes. [...] Ensuite, cela a été rediscuté avec une centaine de dirigeants de l'époque en séminaire de 20-30 personnes pendant 8 jours. Et puis, c'est descendu petit à petit le long de la hiérarchie dans les différentes unités opérationnelles. Les unités opérationnelles conservaient leurs principes d'action selon le système des poupées russes : ceux de Constructex étaient la poupée centrale autour de laquelle les autres venaient s'emboîter car il fallait tout de même adapter ces principes d'action aux particularités de chaque unité. Et chaque fois il y a eu l'implication de l'encadrement et même dans certains cas, [...] nous impliquions les agents de maîtrise. »

24.3 Une réécriture dans un sens de simplification ;

« Je dirais que presque tous les 5 ans nous récrivons nos principes d'action. Nous les avons [aussi] réécrits au moment où le groupe s'est engagé dans la biochimie ou l'ingénierie [...] Mais généralement nous les avons toujours réécrits dans un sens de simplification. »

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

25.1 Rencontre avec le Président ;

« le PDG actuel rencontre non seulement le personnel ici tous les 3 mois pour les tenir au courant de ce qu'il fait, [Mais] il tient également beaucoup de réunions dans les différentes régions où nous sommes. [...] Il est très proche du terrain. »

25.2 Intranet ;

« Maintenant, nous avons beaucoup de sites Web et de réseaux. »

25.3 Un effort continu ;

« Nous sommes loin de la perfection. C'est un effort continu car là aussi il y a des forces centrifuges et centripètes : il faut trouver un équilibre et les gens sont plus préoccupés par le quotidien que par le long terme. »

26. Vision : nature ;

26.1 Une ambition : être un des leaders mondiaux des matériaux de construction ;

« L'ambition de Constructex c'est d'être un des leaders mondiaux des matériaux de construction donc d'être dans toutes les branches d'activités où ce groupe opère, parmi les meilleurs, si ce n'est le meilleur. »

26.2 Une vision globale du monde : la globalisation ;

« Notre vision c'est que le monde se globalise de plus en plus, les frontières disparaissent, Il y aura sûrement des retours en arrière, nous verrons certainement resurgir certaines frontières Mais je pense qu'avec les nouvelles techniques de communication et d'information, la fermeture complète d'un pays au reste du monde est impossible. [...] Notre vision c'est certainement de nous développer dans les pays ou les régions du monde où il y a de la croissance [...] car] le produit C est très lié à la croissance du produit national jusqu' à une certaine saturation. [...] et notre vision c'est une vision de producteur de matériaux de construction sur ce marché. [...] Je pense que dans 10 ans encore, ce sera les mêmes activités,

nous aurons peut être mis l'une ou l'autre activité à l'écart pour la remplacer par une nouvelle [...] Mais ce sera toujours à mon sens les matériaux de construction. [...] Notre vision, c'est que nous pouvons progresser par des transferts de compétence, par les transferts de connaissances. [...] La vision, c'est de créer de la richesse, mais pas de faire de l'argent pour l'argent, je reprendrai une citation du 4^{ème} PDG : « Il n'y a de richesses que d'hommes. » »

26.3 2 nécessités ;

« Il y a deux nécessités : l'ampleur du marché quoi s'ouvre, et la stagnation du marché en France, même si le marché de la construction semble reparti, ce n'est pas une croissance bien terrible. »

26.4 Vision = croître :

« Ma vision si j'étais chef d'entreprise ce serait de doubler de taille. Mais pas à tous prix. IL faut aussi que le doublement de taille apporte quelque chose aux différentes parties prenantes dont l'actionnaire et créer de la valeur. »

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

27.1 La vision : un but que l'on se fixe ;

« La vision : c'est un but que l'on se fixe. »

28. Vision : dimension historique ;

29. Vision : élaboration ;

30. Vision : pourquoi ;

Annexes A.4 : Notes de synthèse issues de l'analyse de chaque entretien

Note de synthèse, entretien avec T.N., Conseiller du président - Constructex -

Dans notre entretien avec T.N. conseiller du président, celui-ci utilise le mot vision. Cependant, le document récapitulant les principes d'actions, qui a servi de support à une partie de notre entretien, parle lui d'ambition. Nous supposons que notre interlocuteur utilise le terme « vision » pour faciliter le dialogue avec le chercheur et mais que le terme en vigueur au sein de l'entreprise est celui « d'ambition ».

Ces termes recouvrent le lieu où l'on veut aller, une cible. Cette cible doit être atteinte par des stratégies qui sont l'art d'utiliser les ressources de l'entreprise. Ainsi les stratégies sont-elles relativement proches du terrain alors que la vision se veut quelque peu irréaliste. Ces stratégies sont elles-mêmes déclinées ensuite en politiques. Cette vision, ces stratégies et ces politiques se basent sur 1 socle formé par les valeurs, ou pour reprendre les termes du document support : par les « principes d'actions ». Ceux-ci fondent également la culture de l'entreprise.

Cette vision est actuellement « d'être un leader mondial des matériaux de construction ». Comme nous le confie T.N. cette idée de leadership est présente depuis longtemps dans l'entreprise, seul le « terrain de jeu » change sous la double influence du décloisonnement des marchés et des modes ou des tendances managériales (diversification vs recentrage). La nature de la cible est donc périodiquement réactualisée par l'équipe dirigeante actuelle de Constructex en tenant compte de ces deux influences.

Cette vision peut se décomposer en objectifs : objectif de croissance : doubler de taille tous les 10 ans ; objectif d'équilibre de portefeuille (géographique, par type de métiers et de produits) : en se concentrant sur les secteurs ou l'entreprise, s'il elle n'est pas d'ores et déjà, peut espérer devenir leader dans les 3 à 5 ans. Ces objectifs étant définis en fonction de l'environnement et des actions des principaux concurrents notamment.

Cette vision et ces stratégie procèdent selon T.N. d'un même processus d'émergence : des temps longs de construction et d'anticipation avant que quelque chose ne fasse sens. C'est l'accumulation de beaucoup de travail qui produit une cohérence. La vision n'existe que parce qu'il y avait quelque chose avant.

Le socle, le fondement sur lequel se base cette vision, est constitué par les principes d'actions. Ceux-ci s'articulent autour de trois thèmes : volonté de leadership et de professionnalisme, respect des hommes et éthique & honnêteté. Ces thèmes historiques sont formellement présents depuis longtemps dans l'entreprise. Certains passage des principes d'actions sont en effets anciens : 1960 pour certains, fin des années 70 date de la première charte des valeurs pour d'autres. Cependant, ces thèmes s'articulent ensuite en différents jeux de valeurs (5 dans le documents actuel) afin de mettre l'accent sur telle ou telle facette : notamment actuellement les attentes des clients et des actionnaires (professionnalisme), le multiculturalisme (respect des hommes). Dans les années 70, ces mêmes thèmes se déclinaient dans le triptyque des « 3I » : Industriel ; Indépendant et International. Les deux premiers peuvent se retrouver dans le premier thème (professionnalisme et leadership), le 3^è était le précurseur du multiculturalisme. Quant au respect des hommes, comme le déclare T.N. il se manifestait implicitement par des politiques proches de l'emploi à vie.

Certes, ces thèmes peuvent être considérés comme étant des coquille vides, mises en avant par toute entreprise. Cependant, la volonté manifestée par Constructex de formaliser et

de communiquer sur ces valeurs et ce bien avant la plupart des entreprises, combiné avec le processus d'émergence de ces principes d'action dans les années 70 avec la consultation d'une large palette de personnes à différents niveaux de l'organisation (plus de 500 à l'époque, alors que le groupe n'était pas aussi grand qu'actuellement) incite à penser qu'il ne s'agit pas que de rhétorique.

Comme nous l'avons déjà noté, ces principes d'actions ont émergé de l'organisation. Ils doivent également beaucoup à certains dirigeants, leaders d'opinions. Ces influences et interactions provoquent un bourgeonnement, la naissance d'un style, d'une ambiance, d'un embryon de culture qu'il convient de normaliser de temps en temps. Ce double travail : faire émerger, clarifier la culture voulue par ses prédécesseurs, et préparer, faire bourgeonner celle qu'aura l'entreprise dans 20 ans, est du ressort du dirigeant.

La continuité de ces valeurs, et par extension la cohérence des différentes visions et stratégies au cours du temps est assurée notamment par une politique des ressources humaines qui privilégie le développement du management en interne et insiste sur la légitimité des dirigeants vis à vis de l'entreprise. Ainsi en 50 ans, Constructex n'a connu que 5 présidents dont aucun n'était parachuté.

Cependant, pour contrebalancer les risques de monolithisme, - risque réels du fait, notamment, du secteur d'activité (structure d'activité lourde ; constante de temps longue) et du caractère encore peu innovateur du groupe - Constructex « inocule » périodiquement au sein de son comité de direction une personne venant de l'extérieur et ayant un profil atypique : physicien, chimiste etc. Par ailleurs, ce même comité est renouvelé par le président une dizaine d'années avant son départ prévu, afin de faire entrer des jeunes dirigeants venus des différentes unités du groupe et ainsi préparer sa succession.

La vision de Constructex ainsi que ces principes d'action font l'objet d'une communication importante au sein du groupe. Celle-ci utilise tous les outils à disposition : conventions, journaux d'entreprise etc. le plus prisé étant la « dégoulinade hiérarchique » : la diffusion de l'information par chacun des dirigeants d'unité à son personnel. L'entreprise est cependant consciente des limites de ces outils traditionnels, et notamment leur côté figé et l'altération de l'information qu'ils génèrent. C'est pourquoi Constructex suit avec attention la mise en place des nouvelles technologies de l'information car celles-ci devraient apporter une information moins formelle, plus distribuée, ceci de façon plus interactive. Ces évolutions devraient permettre une communication et un partage plus uniforme des principes d'actions, vision et stratégies de l'entreprise. Communication rendue d'autant plus nécessaire du fait de l'internationalisation et de la multiculturalisation du groupe. Deux aspects qui étaient déjà à l'origine de la reformalisation de ces mêmes principes d'action.

Note de synthèse, entretien avec K.Z., Directeur, Activité B - Constructex -

D'après notre entretien avec K.Z. directeur de l'activité matériaux de spécialité du groupe Constructex, son entreprise possède une vision ET une ambition. En effet, pour lui, les 2 termes n'ont pas la même signification. La vision concerne la façon dont l'entreprise voit son métier à un horizon de 10 ans, alors que l'ambition concerne la place de l'entreprise dans ce même environnement.

Ainsi, la vision de Constructex est elle celle de la maison confortable : « un habitat où les gens se sentent bien, où ils sont protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité de changer de cadre de vie quand ils le veulent. », tandis que l'ambition est d'être leader mondial des matériaux de construction dans ce cadre là.

Cette vision est ensuite déclinée au niveau de chaque branche et de chaque activité : elle sert de cadre de décision pour les différentes unités de l'entreprise qui développe elle-même sa propre vision et sa propre ambition à l'intérieur du cadre général. De même cette vision donne naissance à différents développements transversaux (systèmes de murs par ex.) réunissant les divers métiers de l'entreprise.

L'entreprise est également orientée par différents axes stratégiques et objectifs globaux :

- une présence au niveau mondial ;
- un souci permanent de service au client ;
- offrir la palette complète des matériaux de construction ;

De même que la vision et l'ambition, ces stratégies s'imposent aux différentes activités (Voir pour l'activité B le système personnalisé de livraison du produit.)

Ces visions (globale et celles des filiales) sont définies à 10 ans, tandis que l'horizon temporel des stratégies est fixé à 2-3 ans de manière glissante.

L'élaboration de cette vision se fait par petite touche avec de débats internes en comité exécutif sur le thème « Quelle vision choisir : la maison confortable ou la maison intelligente. » car comme le fait remarque K.Z. le risque existe que la vision choisie ne soit pas la bonne, et que choisir la même vision que la concurrence permet d'être sûr que celle-ci se réalisera. Notons que notre interlocuteur souligne également le fait que cette vision s'est élaborée à partir du bas de l'organisation : les informations viennent de la base de l'organisation et le sommet réagit à ses propositions de vision et propose des modifications de ces visions. La vision est fruit d'un lent mûrissement entre le PDG, les 3 DG et les 5 patrons de branches, et c'est le président qui a finalement choisi la vision. Notre interlocuteur met également l'accent sur le fait que le PDG actuel a le talent pour transformer la vision en quelque chose d'accessible. Ce questionnement sur la vision a commencé il y a trois ou quatre ans mais la vision n'a émergé que cette année.

Il faut enfin remarquer que si le PDG s'est fortement impliqué dans la construction de la vision, et dans le fait qu'il fallait créer de la valeur pour l'actionnaire, il s'est beaucoup moins impliqué dans la définition des autres objectifs. Par contre, d'après notre interlocuteur, le PDG actuel modèle également l'organisation. Cependant, s'il y a une évolution de l'organisation et de la culture, il ne s'inscrit pas en rupture. Un de ses rôles a été le recentrage de l'entreprise sur les matériaux de construction et l'élargissement de l'offre dans ce domaine.

Il a également profité de l'intégration de nouvelles sociétés au groupe pour introduire une culture qui a évolué avec notamment l'introduction d'une ouverture plus grande vers l'extérieure et l'international.

Les moyens utilisés pour diffuser et faire partager cette vision sont principalement de 2 types : salons et campagne de publicité qui a un retour interne, et développement de systèmes ayant pour but d'atteindre cette vision qui font que les employés en voient les implications tous les jours et voient bien dans quelle direction l'entreprise s'oriente. Notre interlocuteur pense que la vision est très bien partagée au sein de l'entreprise. Il souligne cependant que cela peut varier suivant les activités : les activités amont étant peut être moins sensibilisées. De même, point important, il pointe du doigt le fait que cette vision ne recouvre pas toutes les activités de l'entreprise. Ainsi, dans l'activité traditionnelle du groupe, les unités produisant les produits destinés aux ouvrages d'art ne sont pas véritablement concernés par cette vision (même si la campagne publicitaire faisait également référence aux ouvrages d'art.). Soulignons enfin que notre interlocuteur nous fait remarquer la fierté que tirent les branches de l'entreprises qui sont déjà leader de leur position de numéro 1.

Cette vision est également épaulée par certaines valeurs. Celles-ci sont au nombre de 3 : l'ouverture vers l'extérieur, le respect et la confiance en l'autre ainsi que le goût du travail bien fait et de l'excellence. Ces deux dernières valeurs sont présentes de longue date alors que la dernière a été renforcée par l'arrivée du PDG actuel. Notre interlocuteur nous indique par ailleurs que ces valeurs lui semblent bien partagées, il souligne toutefois que certaines personnes sont plus marquées par certaines valeurs que par d'autres, et compare la culture de sa société au protestantisme : chacun y trouvant ce qu'il cherche et ne se sentant pas obligé d'adhérer à tout. De même le niveau de partage exigé peut varier selon les cultures nationales ou le niveau hiérarchique. L'adhésion portée à ces valeurs est toutefois vérifiée lors du recrutement et lors des promotions.

Nous pouvons distinguer un lien entre ces valeurs et l'ambition du groupe : la valeur d'ouverture étant clairement orientée vers la conquête de la suprématie mondiale. Pour les deux valeurs restantes, le lien est plus ténu. Enfin, K.Z. souligne que l'application de ces valeurs peut parfois poser problème dans un contexte de crise.

Concernant le profit financier de court terme, K.Z. nous indique que s'il n'est pas une contrainte, c'est un objectif immédiat pour son entreprise, car elle ne peut pas se développer sans ressources financières. De plus notre interlocuteur considère qu'un développement durable de l'entreprise ne passe que par une activité profitable année après année, et que tout discours inverse n'est que poudre aux yeux. Le profit financier de court terme est donc indispensable.

Pour les ressources humaines, les données issues de notre entretien nous indiquent le souci de continuité dans la direction. En effet, la direction est caractérisée par deux éléments au sein de Constructex : une direction depuis longtemps chez Constructex (entre 8 et 20 ans d'ancienneté) et un comité exécutif dont une partie est formée de gens jeunes et dont la vocation est double : être amené à succéder au PDG et jouer le rôle de poil à gratter.

Concernant le dynamisme et les mécanismes d'innovation, afin de maintenir l'entreprise sous tension, la hiérarchie joue également systématiquement un rôle de poil à gratter du niveau inférieur. Par ailleurs, chacun jouit d'un certain droit à l'erreur (à condition de ne pas répéter deux fois la même erreur). Enfin, l'entreprise semble très bien pourvue en matière de dispositif de remontée d'information en provenance de la base. En effet, celle-ci est formalisée et informatisée et permet de recueillir les suggestions en provenance du terrain et

des clients. Par ailleurs, l'entreprise dispose de mécanismes de suggestion de type boîte à idée (rémunérées) ainsi que de cellules de veille destinées à étudier les concurrents et à faire du benchmarking. Enfin, concernant l'aspect coopération, celui-ci n'est pas encore très développé. Pour des raisons de confidentialité, les informations remontent d'abord.

Note de synthèse, entretien avec J.D.R., Directeur Général Adjoint - Constructex -

D'après notre entretien avec J.D.R. directeur général adjoint en charge des questions de ressources humaines et de l'organisation, Constructex possède une vision qui est de devenir le leader mondial des matériaux de construction.

Cette vision peut se voir comme une intention stratégique à la Hamel & Prahalad (1995). Mais notre interlocuteur définit une vision comme étant « un sens d'évolution de la société qui respecte certaines valeurs fondamentales. » et fait explicitement référence à Collins & Porras (1996). Nous reviendrons plus tard sur les éventuelles valeurs fondamentales du groupe Constructex.

Notre interlocuteur nous indique également qu'à l'intérieur de cette vision commune, qui implique des dispositions en terme de leadership, d'innovation, d'internationalisation et d'orientation client, chaque activité développe ses propres stratégies. Ainsi, les objectifs globaux du groupe se trouvent-ils être notamment des objectifs d'orientation client (dont l'ambition varie selon la position de l'activité dans la filière) et d'équilibre géographique ou de portefeuille. Ces objectifs procèdent d'évolutions lourdes et lentes. Ainsi, l'orientation client remonte à 1985. Ces stratégies étant également soutenues/ pilotées par une certaine planification à 5 ans.

Cette vision est mise en place pour avoir une boussole dans l'environnement mobile et permettre au personnel de comprendre les grands enjeux : il s'agit de le mettre en condition d'anticipation et pour assurer la cohésion dans un environnement où l'emploi à vie n'est plus garanti. La vision est mise en place pour assurer la continuité : c'est la quille du bateau, pour éviter les fluctuations de la cohésion selon les échecs et les réussites. Notre interlocuteur note cependant qu'il existe également un certain mimétisme dans la vision toutes les entreprises adoptant par exemple les mêmes principes d'action. Par ailleurs, il nous indique que la vision comporte un certain nombre d'éléments contingent à l'environnement actuel (la concentration sur un seul métier par ex.) Enfin, pour notre interlocuteur, la vision s'inscrit dans ce rôle de l'entreprise qui est de satisfaire un besoin de rêve par la mise en place d'un grand projet. Elle doit également faire face à un challenge : celui de générer suffisamment de diversité.

Enfin, notons qu'il revient au PDG de mettre en place les mécanismes qui vont permettre à l'entreprise d'agir dans la durée dont la vision. Concernant le PDG notons également la grande continuité au sein de Constructex, Constructex n'en ayant connu que 4 depuis la seconde guerre mondiale, tous venant de l'interne et ayant été cooptés au sein du comité exécutif dont un des rôles explicites est de servir de terrain d'entraînement pour les futurs dirigeants. La succession a été ainsi une des préoccupations principales du PDG précédent est également l'une du PDG actuel. Ainsi si le PDG modèle l'organisation il est en même temps coopté par elle. Le PDG de Constructex a également joué également indirectement (?) un rôle moteur en ce qui concerne le changement de culture de l'entreprise : par les acquisitions qu'il a décidé (la moitié des effectifs du groupe n'étaient pas là il y a trois ans.), il a changé la culture du groupe.

Ainsi la culture groupe se caractérise par deux valeurs fondamentales : le respect de la personne ainsi que la notion de durée. Valeurs qui sont présentes de longue date dans l'entreprise (une première formalisation des principes d'action ayant été faite par le PDG précédent en 1977 avec une large participation de l'encadrement et des réactualisations étants

faites périodiquement) auquel le management tente d'ajouter l'orientation client et l'internationalisation, comme en témoigne les stratégies mises en œuvre (Cf. plus haut.) Notons au passage que si l'existence de ces principes d'action formalisés, est mentionnée, elle ne conduit toutefois pas notre interlocuteur à citer le détail de ces principes. Enfin, ces valeurs et cette vision sont supposées partagées. La communication est notamment faite par le comité senior management et le comité exécutif qui jouent le rôle de caisse de résonance, et lors de formations.

Cette notion de durée, n'est pas remise en cause par l'adoption d'outils tel la création de valeur par le groupe. Notre interlocuteur nous indiquant que même si Constructex profite de cette mode (J.D.R. y voit d'ailleurs plus une révolution à la hauteur de l'introduction du budget, qu'uniquement une mode) , son application sera « Constructexisée ». Il indique par ailleurs que la vie industrielle est un marathon : tout se juge dans la durée mais cette durée n'est possible qu'avec des compromis entre le CT, le MT et le LT, le LT étant une succession de CT.

Cette inscription dans la durée est également une des caractéristiques des ressources humaines. Les parcours sont internes et alternent fonctionnel et opérationnel afin de tester les aptitudes à manager et à diriger. Mais, si un effort est fait pour internationaliser le groupe, notamment pour y enraciner les valeurs d'ouverture et de flexibilité, l'entreprise a encore une culture ingénieur forte : c'est l'industrie de process lourds avec un personnel issu des écoles d'ingénieurs françaises. Ainsi Constructex ne compte que 4 non français au sein du comité exécutif, et encore ces nominations ne sont-elles intervenues que récemment.

En ce qui concerne le dynamisme et l'innovation au sein de l'entreprise, Constructex n'a, d'après les données recueillies lors de cet entretien que peu de mécanismes déjà en place à l'heure actuelle (seuls sont mentionnés les entretiens annuels et la fixation d'objectifs individuels qu'ils entraînent) Cependant, un certain nombre de dispositifs sont à l'étude ou en train de se mettre en place : prix de l'innovation, politique d'experts, ou outils basés sur la création de valeur et devant entraîner une meilleure visibilité sur ce qui est attendu du personnel. Enfin, jamais au cours de cet entretien il n'est fait mention de mécanismes destinés à favoriser la coopération au sein de l'entreprise.

Ainsi, d'après les données que nous avons pu recueillir lors de cet entretien, il apparaît que Constructex dispose d'un certain nombre de mécanismes (vision, principe d'action, culture etc.) destinés à favoriser l'alignement de toutes les ressources vers une direction. Cependant, concernant la dimension génération de la diversité, l'entreprise paraît quelque peu en retard : la plupart des dispositifs n'étant encore qu'au stade de la mise en place.

Note de synthèse, entretien avec J.D.L., Directeur, Activité C - Constructex -

Au cours de notre entretien avec le directeur de l'activité Constructex Produits C (qui recouvre toute l'activité liants hydrauliques de Constructex en France.) leader en France sur un marché en déclin. Celui-ci a surtout détaillé la vision que lui même mettait en place dans son unité : « devenir le leader du produit C et de ses alternatives proches » Concernant la vision du groupe Constructex lui même, peu de choses ont été dites. Nous savons cependant que le groupe a une ambition de développer un portefeuille équilibré dans les matériaux de construction. Il n'est pas fait mention d'une volonté de leadership.

Cette vision se traduit également en des orientations stratégiques élaborée par le comité exécutif (avec un rôle majeur du PDG actuel le PDG) qui s'imposent aux différentes unités. Ceci forme un cadre dans lequel la décision est décentralisée et où chaque unité est libre ou non de développer une vision selon la personnalité de son dirigeant et le besoin que celui-ci en ressent.

Notre interlocuteur a choisi de développer une vision pour son activité. Celle-ci appelée Vision 2000 est d'être le leader des liants hydrauliques en France. Cette vision a été mise en place par J.D.L. lui même. Toutefois, elle s'inspire et constitue le prolongement de l'ambition mise en place par son prédécesseur qui toutefois était fixée à un horizon temporel plus lointain. Vision 2000 a quant à elle un horizon temporel à 3 ans sauf pour la politique industrielle où l'on raisonne à 10 ans. Le processus d'élaboration de la vision prend ses racines dans la réflexion stratégique à 5 ans menée par l'unité et qui est destinée à alimenter la réflexion sur les orientations stratégiques du groupe. Cette réflexion, combinée à une analyse des forces et des faiblesse de l'entreprise constitue selon notre interlocuteur une bonne base de départ pour l'élaboration de la vision.

Cette vision est ensuite déclinée en un certain nombre d'objectifs et de stratégies : un volet défensif de protection de l'activité par réduction des coûts et amélioration de la qualité et du service client par ex. un volet offensif minoritaire mais destiné à dynamiser l'organisation et qui consiste à trouver des marchés ou des applications nouvelles pour les liants hydrauliques. Ces objectifs étant ensuite déclinés dans les différentes unités en plans d'actions et en moyens.

En parlant des stratégies et objectifs, J.D.L. souligne la difficulté de faire prendre conscience des menaces qui pèsent sur l'entreprise (arrivée de surplus de produits C en provenance d'Asie etc.) dans une société qui connaît le succès et qui n'a pas été beaucoup touchée par la crise.

Pour notre interlocuteur, développer une vision présente plusieurs avantages : tout d'abord, en faisant ressortir les menaces, elle enlève les oeillères et permet une plus grande réceptivité. Elle crée également une compréhension qui permet aux gens de faire face aux défis. En conséquence elle crée un cadre dans lequel la délégation est possible. Enfin la vision couplée au développement de quelques scénarios alternatifs, permet une bonne adaptation au monde actuel, ce que ne permettait pas la planification qui était ressenti comme un exercice trop comptable.

Cette vision fait l'objet d'une diffusion très élargie et est centrée sur la diffusion des objectifs, soit en envoyant une copie papier de la liste des objectifs, soit par les rencontres faites par J.D.L. avec les patrons régionaux. Quant à la communication sur les orientations

stratégiques du groupe elles se font principalement via le comité opérationnel qui les déclinent et par l'intranet. Ainsi notre interlocuteur note de bon progrès notamment en ce qui concerne le partage de l'orientation client ou la prise en compte des menaces. Ainsi, une partie de la vision est prise en compte, mais Constructex demeure une structure lourde.

Ce cadrage par la vision et les orientations stratégique du groupe d'une part et par la vision de l'activité d'autre part, se double d'un certain nombre de principes d'actions, qui constituent les valeurs fondamentales les bases de la culture du groupe. Notre interlocuteur en relève 4 : l'orientation vers le long terme et le respect de l'homme qui sont implantée de longue date au sein de l'entreprise, et l'internationalisation et la prise en compte de l'actionnaire, qui ont été fortement développées ces dernières années sous l'impulsion du PDG actuel. La culture de Constructex possède donc des racines anciennes : Constructex continue encore de se référer à des modes de fonctionnement passé. Cependant, notre interlocuteur souligne la difficulté d'introduire des changements sans casser cette fidélité.

Concernant l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme, J.D.L. note que la prise en compte de l'actionnaire de façon plus accentuée qu'auparavant, si elle n'a pas provoqué un changement dans le rythme de reporting vers le siège, elle a cependant rendu celui-ci plus sensible aux évolutions de ses activités. Notre interlocuteur souligne cependant qu'avec 40% du portefeuille détenu par des fonds de pension non français une stratégie financière uniquement de long terme qui hypothéquerait le court terme n'est pas possible. Il note également qu'avec la mise en place de critères tels que l'EVA, cette vision financière va encore prendre de l'ampleur. Il souligne toutefois la bonne diffusion de cette prise en compte de l'actionnaire au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne l'aspect Ressources Humaines, notre interlocuteur souligne l'aspect long terme et développement du management en vigueur chez Constructex : si le parcours classique de l'ingénieur passant directeur d'usine puis d'exploitation s'est quelque peu diversifié, le recrutement, reste toujours majoritairement des jeunes que l'on développe en interne (même si des apports extérieurs et expérimentés ont eu lieu notamment pour faire face au développement du groupe). De même la succession des dirigeants se fait toujours dans le long terme, le comité exécutif ayant vocation à travers un fonctionnement en réseau de faire émerger les futurs dirigeants.

Ainsi, la continuité de cette politique des Ressources Humaines, entraîne-t-elle qu'il y a une grande continuité au moins sur le plan culturel entre le PDG actuel et ses prédécesseurs. Sur le plan de la stratégie, il n'y a pas rupture mais il y a cependant une forte inflexion avec l'internationalisation croissante du groupe et notamment ses prises de position en Asie. Enfin notre interlocuteur parle a plusieurs reprises de la collégialité des décisions du comité exécutif. Ainsi même si le PDG a un rôle prépondérant, il n'est pas seul a prendre toutes les décisions.

Enfin, en ce qui concerne la politique d'innovation, elle est encore émergente chez Constructex. Notre interlocuteur souligne que notamment Constructex Produits C manque encore de transversalité et que l'innovation s'est pour l'instant développée autour de la notion de projet et se fait plus par des grands projets pilotés et structurés à partir d'une analyse marketing que par une démarche de créativité.

Note de synthèse, entretien avec B.I., directeur, Activité A - Constructex -

Dans notre entretien avec B.I., directeur de Constructex Produits A, au sein du groupe Constructex, celui-ci nous affirme que Constructex possède des éléments de vision : le fait de vouloir être leader mondial des matériaux de construction et le fait de pouvoir écrire le style de management que l'on veut appliquer dans le groupe, et le fait de vouloir décliner tout cela en stratégie et de l'appliquer à tout le groupe.

Notre interlocuteur hésite toutefois à employer le terme de vision et d'entreprise visionnaire. En effet, pour lui ce terme évoque quelque chose de beaucoup trop vaste, ambitieux et prétentieux pour pouvoir être employé pour Constructex.

Mais la vision n'est pas que présente au niveau du groupe Constructex. En effet, notre interlocuteur nous précise qu'il est lui-même en train de mener une réflexion pour mettre en place une vision au niveau de son activité.

Quant à la définition de la vision, elle doit d'après B.I. lier l'affectif et le concret : avoir un lien avec les objectifs et les stratégies. Plus largement elle se compose de plusieurs éléments : une mission, des stratégies et la culture.

Etant dans un processus d'élaboration d'une vision, le directeur de Constructex Produits A nous fournit des données intéressantes sur le processus de conception. Il nous précise tout d'abord que les visions et les stratégies du groupe et de l'activité se construisent et s'alimentent en même temps en même temps et sont en interaction permanente. Il ne s'agit pas de définir d'abord la vision puis d'en tirer des stratégies. La conception de la vision est le fruit d'une émergence de l'organisation, d'une consultation large au sein de la société et d'une réflexion menée au sein du comité de direction qui fait notamment un gros travail de cohérence. Cette réflexion avait commencé à être menée par son prédécesseur au travers d'une démarche appelée « Orientation Client ». De plus, le processus d'élaboration est aussi important que le résultat. Enfin, pour alimenter en données ce processus, Constructex Produits A s'appuie, outre l'orientation de LT habituelle au sein du groupe, sur des exercices cibles à 4-5 ans. Enfin, notre interlocuteur nous indique que le processus de détermination est également affaire de choix : l'orientation client a été choisie parmi d'autres par le comité de direction après que l'entreprise ait été informée des différentes options, parce que c'était celle qui était la plus à même d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Quand au processus de détermination des éléments de vision au sein du groupe Constructex, notre interlocuteur nous précise que s'il s'agissait historiquement d'un processus remontant on va vers de plus en plus d'objectivisation : une orientation qui se décline du haut et de façon plus homogène pour tout le monde.

Interrogé quant au pourquoi de la vision, notre interlocuteur donne deux éléments de réponse : elle répond à un souci d'efficacité : si l'on sait où l'on va, on peut travailler mieux de façon plus cohérente et libérer ses énergies. Enfin, l'incertitude globale rend la vision plus nécessaire.

Quant à la dimension historique des éléments de vision, notre interlocuteur remarque que leurs racines plongent dans les principes d'actions définis par le PDG précédent dans les années 75.

Cette vision du groupe se décline en trois grands objectifs : créer de la valeur pour l'actionnaire, donner une cohérence au groupe et garder une philosophie humaine, et se traduit

en une déclinaison opérationnelle : être les premiers ou les seconds sur chaque marché. Il s'agit également de doubler la taille du groupe en 10 ans. Notons que ce que notre interlocuteur nous présente comme les 3 objectifs globaux sont plutôt des objectifs de moyens, des principes d'action que de véritables cibles à atteindre. L'entreprise pratique également des exercices cibles à 5 ans.

Parmi les éléments de vision présents chez Constructex, figure également une culture celle-ci est caractérisée par 4 valeurs fondamentales : l'orientation LT, le respect des hommes, l'ouverture à l'international, et la notion de groupe.

A ces 4 piliers, B.I. rajoute l'exigence de plus en plus forte de résultats financiers. Mais il citait déjà cet élément en objectif. Cela souligne cependant l'importance grandissante prise par les résultats financiers de court terme (mise en place d'outil de création de valeurs) du fait de la pression croissante des marchés. Il souligne toutefois que cette exigence ne se fera pas au détriment des résultats de long terme. Mais que ces derniers ne peuvent pas se préparer sans résultats de C.T.

Le respect des hommes se manifeste par exemple dans la manière qu'a le groupe d'agir de manière participative et dans la recherche du consensus (peut être moins présente actuellement du fait de l'exigence d'efficacité croissante).

De manière générale, la culture se diffuse par les outils et les procédures de gestion, par la formation, la reconnaissance des bons comportements et par certains discours ou lettres du président.

Globalement notre interlocuteur pense que la vision est plutôt partagée (avec tous les bémols que cela implique dans un groupe de 60' 000 personnes) et à cette fin tous les outils de contacts sont utilisés pour la diffuser.

A propos du dynamisme et de l'innovation au sein du groupe, B.I. souligne que l'exigence de dynamisme doit faire partie de la culture et qu'elle s'inscrit dans les gènes de Constructex notamment par cette volonté de leadership. Cependant, nous pouvons remarquer une légère contradiction puisque quelques phrases plus loin en parlant de l'innovation qui est un levier important du dynamisme il nous dit que celle-ci ne fait pas partie des gènes du groupe, et que c'est une problématique actuelle. Constructex Produits A s'emploie à remédier à ce point notamment par une remise à plat du processus de R&D/Marketing autour de l'examen des idées venant des marchés. La dimension coopération est quant à elle favorisée par le regroupement de toute la recherche du groupe sur un seul site, des revues managériales par thèmes et à différents niveaux. Pour notre interlocuteur, l'enjeu est à présent de coopérer de façon plus rigoureuse dans un groupe devenu plus grand.

Cette exigence de rigueur doit également se retrouver au niveau de la fixation des objectifs et de l'appréciation des hommes.

Cette rigueur dans les objectifs est notamment l'un des apports du PDG actuel Si son arrivée à la tête du groupe ne se traduit pas par une rupture (il s'agit plutôt d'un phénomène d'interaction entre le DG et l'organisation où il a d'ailleurs été formé) il y a cependant une inflexion très nette : une évolution vers davantage de responsabilités directes du management dans les résultats, et la prise en compte des résultats financiers. Même si l'humain et le mode de management restent importants ils ne doivent pas occulter les résultats.

Formé par l'organisation, Le PDG actuel n'a pas changé les fondements de la politique de ressources humaines de Constructex. Tout au plus a-t-il instillé quelques recrutements externes de haut niveaux. Toutefois cela ne saurait remettre en cause la politique

de développement interne des ressources humaines pratiqué depuis déjà longtemps par l'entreprise. Quant à la succession des dirigeants, elle demeure un souci pour le PDG et a toujours été préparée de longue date en mettant les gens à l'épreuve notamment au sein du comité exécutif.

D'après cet entretien, nous pouvons donc encore une fois remarquer l'alignement important en vigueur au sein de Constructex (visions principes d'actions, stratégies, RH e tc.) Cependant, l'aspect dynamisme et notamment innovation semble par contre lui encore pêcher malgré les efforts entrepris.

Note de synthèse, entretien avec Q.D., Directeur Général Adjoint - Constructex -

Dans notre entretien avec Q.D. directeur général adjoint du groupe Constructex, celui-ci utilise à la fois le concept de vision et celui d'ambition, le premier étant une description de l'environnement dans le futur, et le second le but, la place que se fixe l'entreprise au sein de cet environnement.

Ainsi, Constructex a-t-elle l'ambition de devenir le leader des matériaux de construction en étant présent sur un marché globalisé et plus spécifiquement sur les zones en fortes croissance, ceci en jouant sur le développement de son capital humain.

Cette vision est sous tendue par les principes d'actions de Constructex qui ont été formalisés dès la fin des années 70 par le prédécesseur du PDG actuel et revus pratiquement tous les 5 ans depuis (ainsi que lors d'ajouts de nouveaux métiers.) toujours dans un sens de simplification. Leur élaboration s'est faite de manière largement partagée par un processus descendant. De plus, les valeurs du groupe Constructex forment le plus petit dénominateur commun : chacune des unités définissant ses propres valeurs adaptés à son métier. Ce qui donne un système de poupées russes.

Le partage et la diffusion de cette vision et de ces principes d'action constitue un effort continu. Cette diffusion passe principalement par des rencontres avec le Président, et l'intranet du groupe. Ces mécanismes s'ajoutent par ailleurs aux réunions et aux formations connaissances du groupe utilisés pour véhiculer la culture de manière plus générale.

Ces principes d'actions servent de base à une culture qui jusqu' à récemment était encore une culture d'ingénieur, mais qui est en train de changer sous l'impulsion du PDG actuel. En effet, celui-ci et même s'il existe une très grande continuité entre sa présidence et les précédentes, celui-ci a donné des impulsions fortes notamment en ce qui concerne l'internationalisation de l'entreprise et les liaisons entre le marketing et la R&D. En outre, le président actuel de Constructex se caractérise par son exigence en terme de rigueur et de flexibilité, et également par sa capacité de réaction, de compréhension et de restitution des informations.

Cette vision sous tend 4 objectifs majeurs : une stratégie de développement international, doublée d'une politique d'augmentation de la part de marché (ce qui sur les marchés murs passe par des acquisitions), une stratégie de développement de produits et enfin une stratégie finale de création de la valeur pour l'actionnaire (et les autres parties prenantes). Les 3 premières étant directement liées à la vision, la 4^e apparaissant comme une réponse à l'exigence croissant des marchés financiers, voire à la mode de création de valeur.

En effet, notre interlocuteur souligne que l'arbitrage entre les exigences souvent de court terme des actionnaires et la prise en compte de l'avenir de l'entreprise constitue le plus grand dilemme du chef d'entreprise à l'heure actuelle. Toutefois, face à cette situation, il nous affirme que si Constructex peut parfois retarder certains programmes d'investissements (environnement) elle ne sacrifiera pas le long terme. De même en matière de restructuration, il est tenu compte des hommes. Il souligne également l'importance de la transparence vis à vis de toutes les parties prenantes.

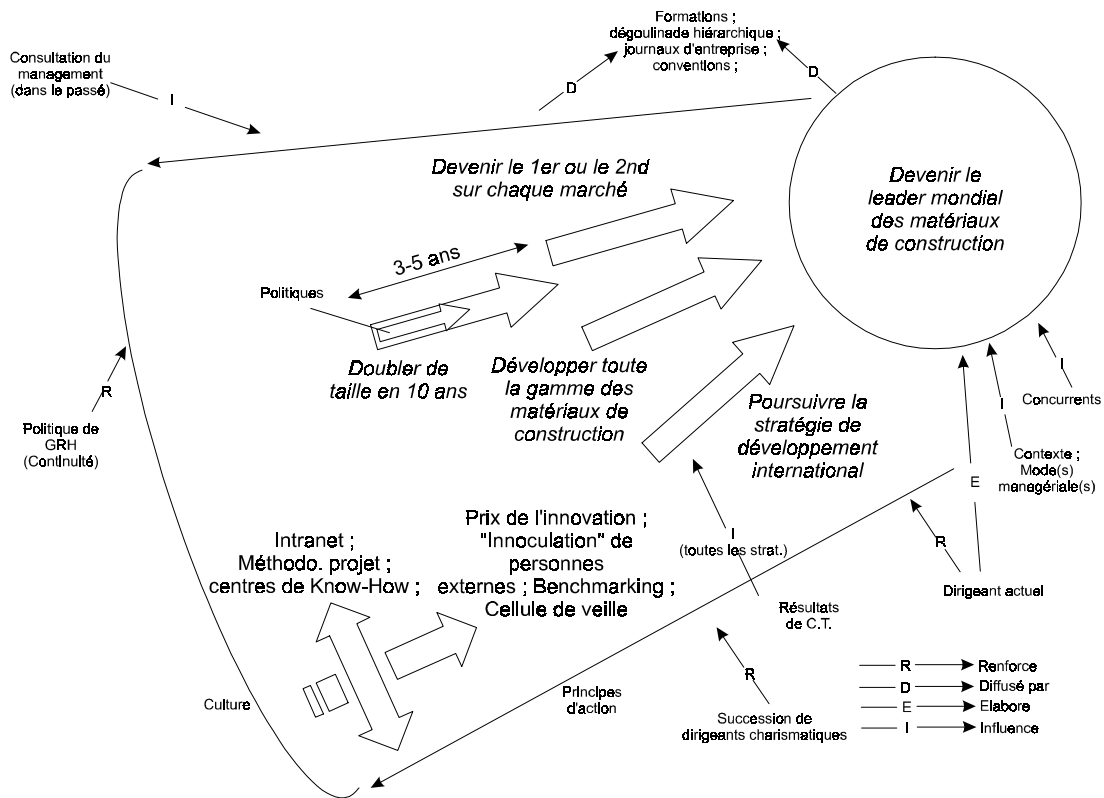
Concernant justement la gestion des ressources humaines et plus particulièrement celles des cadres et dirigeants, Q.D. confirme la politique de Constructex : une politique plutôt basée sur le développement des ressources internes, avec le recrutement de jeunes que l'on

forme en essayant de leur donner une expérience couplant international, fonctionnel et opérationnel. Quant à la succession du PDG, celle-ci se fait toujours dans la durée, le PDG précédent a ainsi pris une année « sabbatique » et a ensuite préparé son successeur ainsi que son staff.

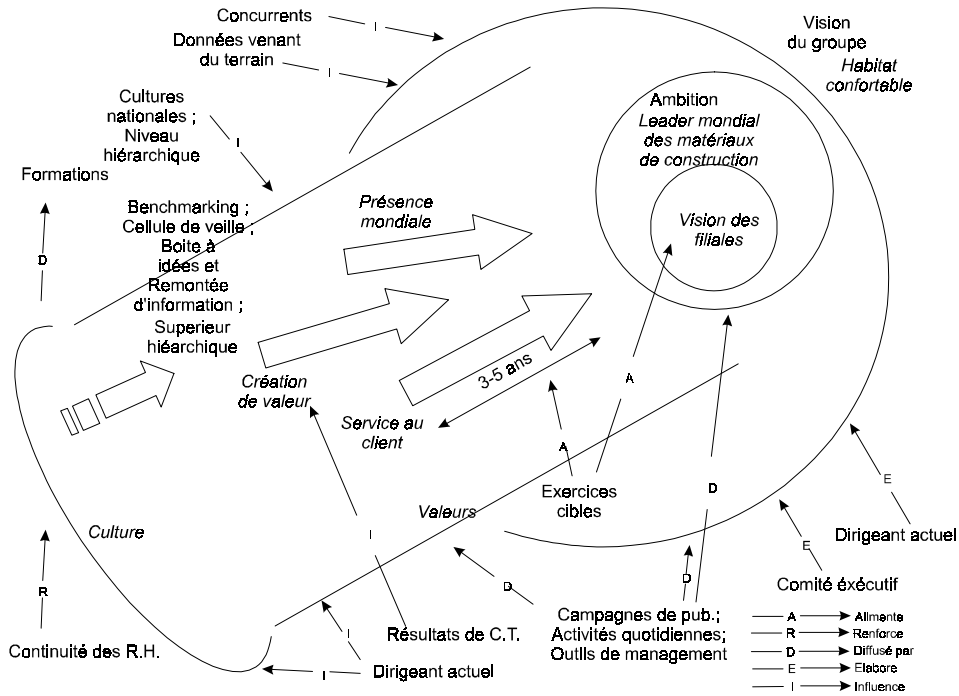
Enfin, en ce qui concerne le dynamisme et l'innovation, si notre interlocuteur affirme qu'elle premier est dans les gènes du groupe notamment du fait de sa volonté permanente de leadership et du principe de subsidiarité, la seconde est quant à elle peu présente dans l'entreprise. Certes l'entreprise a été pionnière dans certains dispositifs financier ou de RH, mais en ce qui concerne les produits, notre interlocuteur reconnaît que l'entreprise n'a peut être pas toujours fait suffisamment bien les choses notamment concernant la prise en compte des besoins des clients. Il nous cite toutefois deux exemples réussis d'innovation, l'un en interne l'autre en partenariat. Concernant la coopération au sein de l'entreprise, celle ci est notamment mise en place par des comités de liaison et des groupes transversaux alors qu'à l'étranger existent depuis peu une coordination entre les différents métiers. Notre interlocuteur soulignant le problème de trouver un équilibre entre force centripète et centrifuge dans un métier d'essence locale ou régionale ou l'entreprise est composée d'un grand nombre de petites unités.

Annexes A.5 : Représentations graphiques
issues de l'analyse des
entretiens individuels

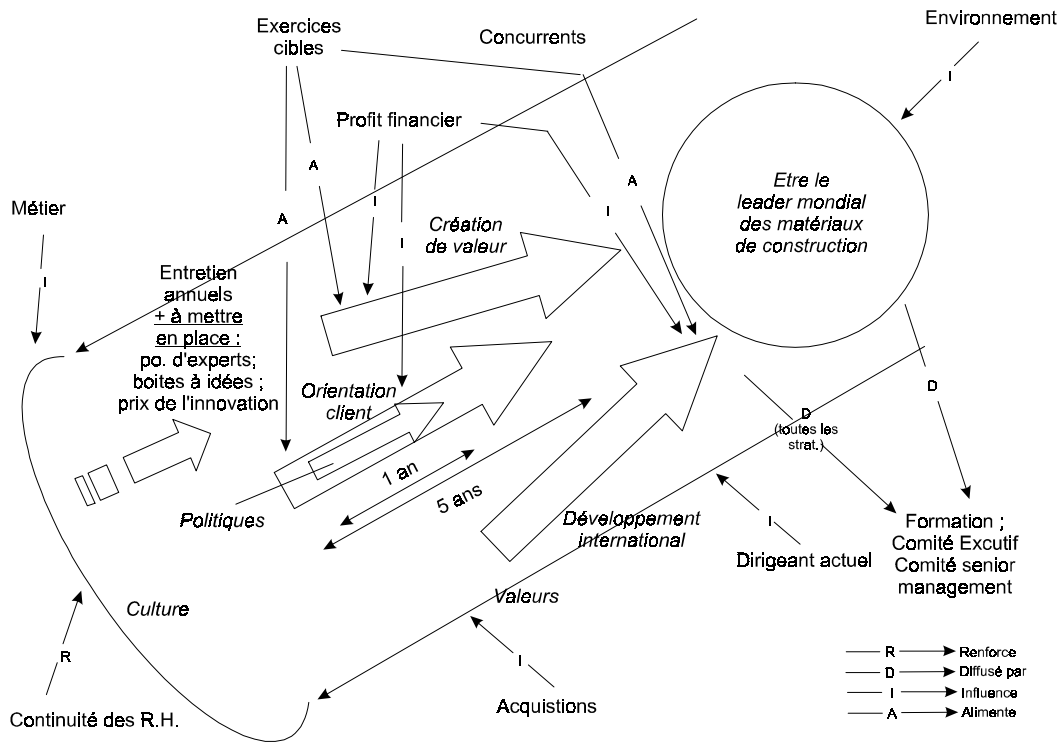
Représentation individuelle de T.N., conseiller du président



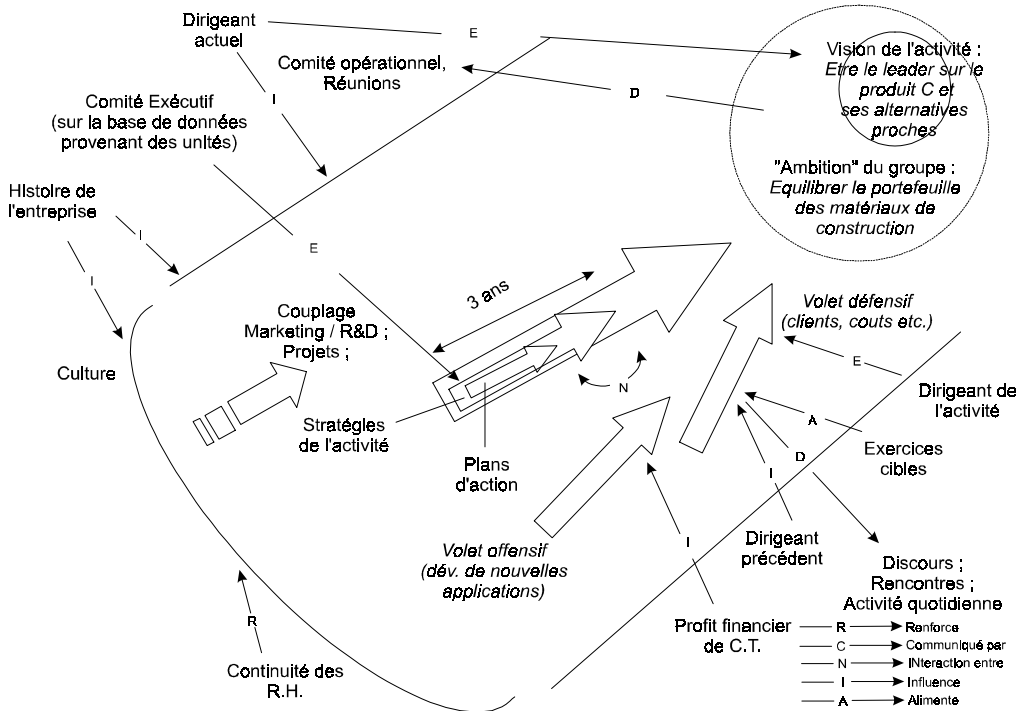
Représentation individuelle de K.Z. directeur de l'activité B



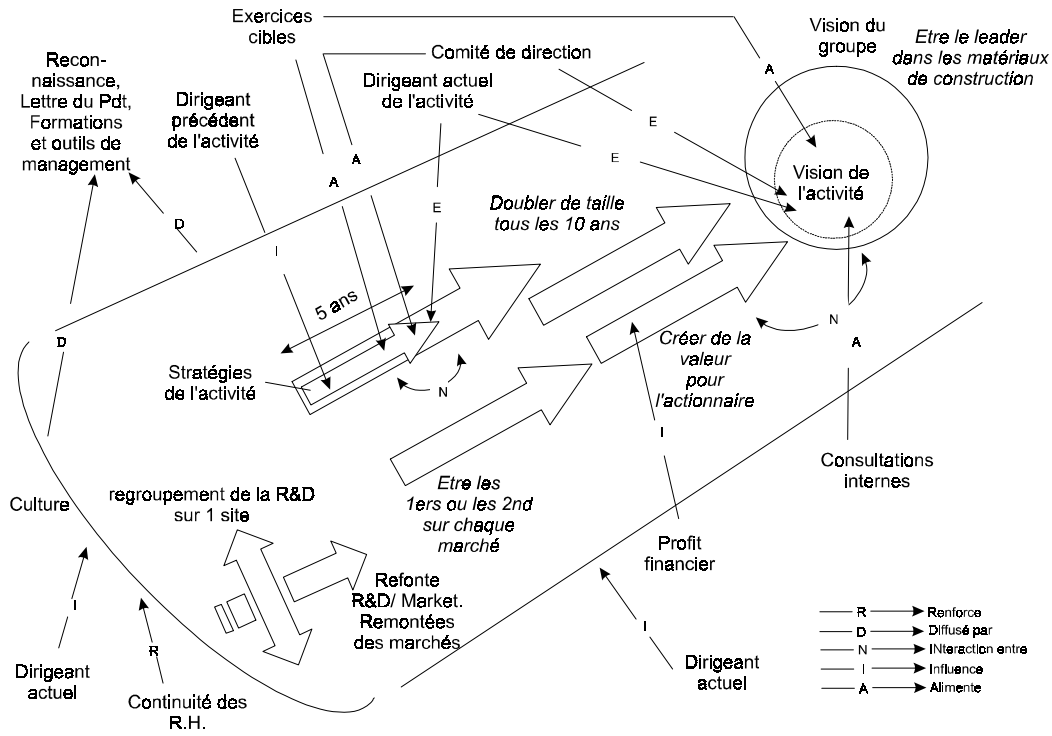
Représentation individuelle de J.D.R., Directeur Général Adjoint :



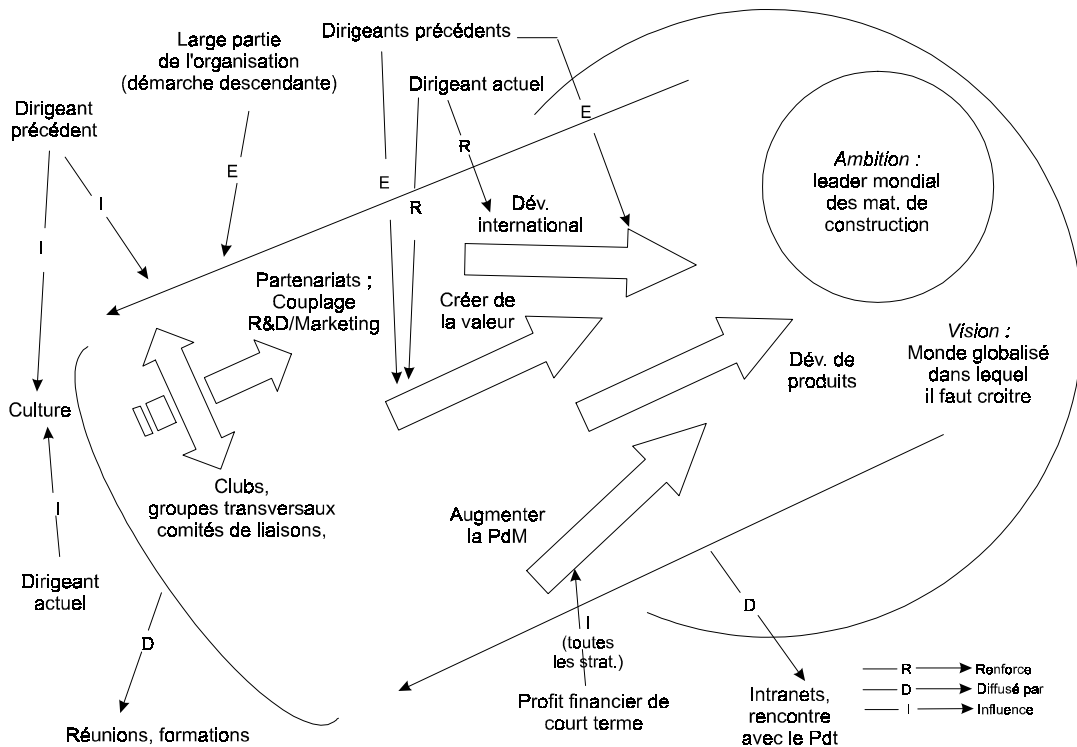
Représentation individuelle de J.D.L., directeur de l'activité C :



Représentation individuelle de B.I., directeur de l'activité A :



Représentation individuelle de Q.D., Directeur Général Adjoint :



Annexes A.6 : Tableau de synthèse

Cette annexe présente le tableau de synthèse qui met en regard les différents dictionnaires des thèmes résumés issus des entretiens effectués dans une même entreprise. Dans ces DTR, les items sont identifiés par des lettres. Les items semblables sont référencés par la même lettre. Le but étant d'identifier les items qui apparaissent dans trois entretiens ou plus, ceci étant considérés comme faisant partie du noyau.

Compte tenu de la taille du tableau, celui-ci a dû être divisé en deux. La première partie, récapitulant les DTR des entretiens de T.N. K.Z. et J.N.R. est d'abord présentée dans son intégralité. Ensuite, (à partir de la p.615) la seconde partie, récapitulant les DTR de J.D.L. B.I. et Q.D. est elle-même fournie dans sa totalité.

Thèmes :	T.N.	K.Z.	J.N.R.
<p>1. Culture : nature & manifestations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A D'une culture de producteur (industrie lourde) à une culture plus orientée vers le client ; <p>« Nous avons fondamentalement une culture de producteur, une culture d'usine, d'industrie lourde, une culture qui s'inscrivait dans la durée. [Mais] c'est de moins en moins vrai [car] nous sommes dans des secteurs où il faut aller de plus en plus vers le client. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • B Avant : culture orale et interpersonnelle ; Après : culture de l'écrit et plus formalisée (d'une culture latine à une gestion à l'anglo-saxonne ; <p>« Le groupe a changé de taille, et d'une culture qui était une culture avant tout orale et de relation interpersonnelle [...], d'un groupe très français, nous nous orientons plus vers un groupe où la procédure, les modes formalisés de gestion, la culture de l'écrit, [...] sont en train de se développer. »</p>		<ul style="list-style-type: none"> • A Une culture avec des racines industrielles ; <p>« Nous pouvons parler de nos racines industrielles : industrie de process et tout ce que cela entraîne. »</p>
<p>2. Culture : dimension historique</p>			<ul style="list-style-type: none"> • A Les origines industrielles ; <p>« Je pense que ça a été les origines industrielles, patrimoniales. C'est la culture d'origine, actualisée si je puis dire. Mais je pense qu'elle est vraiment très ancienne. »</p>
<p>3. Culture processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Charte des valeurs ; 	<ul style="list-style-type: none"> • A Séminaires ; 	<ul style="list-style-type: none"> • F La moitié des collaborateurs

<p>d'imprégnation à :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Formation rapide à l'entrée ; • E Outils de gestion ; <p>« Il faut bien voir aussi que les outils de gestion sont de vrais vecteurs de la culture. »</p>	<p>« Nous avons chez Constructex, des séminaires de formation à la culture. C'est ainsi que tous les ans, nous avons un séminaire en 2 fois trois semaines qui s'adresse à une vingtaine de cadres de l'entreprise ayant en principe entre 30 et 35 ans. Et étant supposés être les forces vives futures de l'entreprise. Ils viennent des 5 continents, ils ont trois semaines [...] au mois de juillet et trois semaines au mois de décembre. [...] Et ils travaillent ensemble sur des problèmes concrets qui se posent à Constructex et à cette occasion, ils réapprennent comment fonctionne l'entreprise. [...] Alors, je cite ce séminaire parce qu'il est symptomatique de ce que je voulais dire, mais il y a d'autres séminaires exactement du même type. Où nous réunissons des cadres des différentes unités opérationnelles [...] et nous en profitons toujours pour leur apprendre à travailler ensemble selon les principes Constructex. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Programme de mise en état ; <p>« Nous avons mis en place des programmes de « mise en état », pour accueillir les employés des sociétés que nous achetons. Pour leur expliquer comment nous travaillons, comment nous fonctionnons et comprendre comment eux fonctionnent. »</p>	<p>n'étaient pas là il y a trois ans ;</p> <p>« [...] La moitié des collaborateurs n'étaient pas là il y a trois ans. [...] Et je pense que les acquisitions et les investissements peuvent être très importants au niveau de la culture [...] C'est [...] un problème quand nous parlons d'évolution de la culture : n'est ce pas un groupe d'anciens combattants qui réfléchissent à la culture ? Car les gens qui viennent d'entrer n'ont pas cette culture. Alors [bien sûr] ils reçoivent les consignes d'action, les structures formalisées, mais pour eux, la culture du groupe, c'est tout autre chose que les gens qui ont passé 20 ans dans l'entreprise. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • E Différents leviers pour faire évoluer la culture ; <p>« [Pour] faire évoluer la culture, [...] nous jouons sur de nombreux leviers concrets : que ce soit au niveau des activités concrètes, au niveau des recrutements, au niveau des modes d'animation, au niveau du siège etc. »</p>
<p>4. Culture ; autres ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Culture = interaction entre dirigeants et d'autres « figures » dans l'entreprise ; Processus de bourgeonnement puis de normalisation ; On ne crée pas la culture de toutes pièces ; <p>« La culture ça n'existe pas comme ça, ce sont les hommes qu'on en fait à l'origine [...] C'est que l'une des choses de complexe entre des individus, dirigeants ou non. [...] Des leaders d'opinion [...] ont créé une</p>		<ul style="list-style-type: none"> • F Il y a toujours 3 types de cultures ; <p>« Notre collègue allemand du comité exécutif disait à juste titre : « Il y a toujours la culture que l'on voudrait avoir, la culture que l'on croit avoir et celle que l'on a. » »</p>

ambiance, un style mais on ne le voit souvent que des années après. Ensuite, quand ça c'est mis à bourgeonner, il faut normaliser de temps en temps. »

- **B Dirigeant prépare la culture qui entrera en vigueur dans 20 ans et fait émerger celle élaborée par son prédécesseur ;**

« Un dirigeant doit d'une part préparer la culture qu'il y aura dans 20 ans et faire émerger la culture qu'ont élaboré ses prédécesseurs. »

- **C Importance des circonstances dans la reconceptualisation de la culture et des valeurs (ici l'internationalisation de Constructex (multiculturalité) ; Adaptation des valeurs (vocabulaire) à chaque culture/langue ;**

« Le processus d'émergence ne se fait pas gratuitement. Ce sont les circonstances qui vous y conduisent. [...] Nous sentions bien qu'avec l'explosion internationale du groupe, [...] il fallait que nous vérifiions qu'elles tenaient encore la route. [...] On sentait que dans certains pays nous avions de plus en plus de mal à les faire passer. »

- **D Les valeurs, convictions et croyances font partie intégrante du management ;**

« Il faut bien voir que ces croyances, ces valeurs, ces convictions sont avant tout un outil de management. »

	<ul style="list-style-type: none"> • E Equilibre subtil à réaliser entre permanence (continuité) et changement (adaptation) ; Le chef d'entreprise qui gagne est celui qui trouve le bon mélange. <p>« C'est un équilibre subtil entre la permanence, la continuité etc. et en même temps la nécessité du changement, de l'adaptation etc. [...] C'est tout l'art du management. C'est toujours le vieux débat entre les valeurs et le mouvement. Et c'est vraiment le coup de génie ou le talent du chef d'entreprise qui permet de le faire. »</p>		
<p>5. Dirigeant : rôle ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Un certain nombre de dirigeants charismatiques dans l'histoire ; <p>« Constructex a eu la chance d'avoir dans son histoire un certain nombre de dirigeants charismatiques. [...] Le 3ème PDG [par exemple] qui a eu un rayonnement qui débordait très largement l'entreprise. [...] Je crois que le PDG précédent a été de ceux là [aussi] » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • F La permanence de la culture compte plus que tel ou tel président ; <p>« Nous sommes dans des métiers anciens, lourds, à long constante de temps et ce qui compte c'est une permanence de la culture, plus que la fulgurance ou la brillance de tel ou tel dirigeant. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C Le PDG actuel a imposé sa marque mais a également été construit par Constructex ; 	<ul style="list-style-type: none"> • J Le dirigeant transforme la vision en quelque chose d'accessible ; <p>« Nous avons la chance d'avoir un président qui sait transformer une vision en quelque chose qui est accessible. [...] Notre président nous [...] pousse [au rêve] et il a un certain talent pour cela. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • R Un PDG, trois DG qui définissent la vision avec les 5 patrons de branches ; <p>« Au sommet, vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale et c'est eux qui ont se rôle de poil à gratter mais aussi de définition de la vision avec les 5 patrons de branches, Produit C, produit B etc. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • L Le président modèle l'organisation ; <p>« Le président modèle l'organisation. J'ai connu d'autres organisations ou c'était aussi le cas. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Grande continuité dans les PDG ; <p>« Nous pouvons très bien dire que Constructex, depuis la seconde guerre mondiale a une très grande continuité dans la personnalité des dirigeants. Même si les parcours et les formations sont très différentes, je vois le même souci de rigueur, d'éthique et de pragmatisme. Alfred François, dans les années 50 disait : « L'aptitude d'un dirigeant c'est son aptitude à servir. » [...] cette phrase aurait pu [très bien] être reprise par ses successeurs. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C Le PDG modèle l'organisation, mais en même temps elle l'a coopté ; <p>« Le PDG [...] modèle l'organisation, mais comme c'est l'organisation qui l'a coopté, c'est beaucoup plus subtil que cela. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • E Mais l'horizon temporel varie selon la position occupée ; Le PDG :

	<p>« [Le PDG actuel] a imposé sa marque. Mais en même temps, c'est un homme qui a été très fortement construit par l'organisation. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • H Importance de la légitimité au sein de l'organisation ; « Ce qui est très clair - et Constructex a toujours été comme cela - c'est que nous voulons des dirigeants qui aient une légitimité au sein de l'organisation. » • D Apports du PDG actuel : rigueur ; rationalité ; Une moins grande intuition que son prédécesseur ? « Ce qu'ont apporté - ce que sont en train d'apporter - Le PDG actuel et l'équipe actuelle c'est une beaucoup plus grande rigueur, une beaucoup plus grande rationalité et un mode de gestion beaucoup plus anglo-saxon. A l'inverse, il y a peut être une moins grande intuition que celle que pouvait avoir le président précédent. » • E Rôle du président : préparer l'avenir, tout en étant conscient de l'incertitude qui pèse : car tout dépend des circonstances ; « Le rôle du dirigeant est très fort en ce qui concerne la préparation de l'avenir. Mais il y a là aussi une très grande incertitude [...] car la réalisation [effective] va dépendre [...] des circonstances. » • I Rôle du président vis à vis de la culture : élaborer celle en vigueur dans 20 ans et faire émerger la 	<ul style="list-style-type: none"> • B Pas de rupture entre Le PDG actuel et son prédécesseur mais une évolution ; « Il n'y a pas de rupture. Pour qu'il y ait rupture il faudrait qu'il y ait changement de métier. [...] Or] le PDG actuel a décidé [...] de revenir sur les matériaux de construction et d'y élargir notre offre. [...] En ce qui concerne les pratiques managériales,] on peut dire que [les changements sont] dus à Le PDG actuel. Mais comme nous avons beaucoup procédé par acquisition, la moitié des employés de Constructex n'étaient pas là il y a 5 ans [...] Et ce qu'a fait Le PDG actuel c'est qu'il a profité de l'arrivée de ces « immigrés » pour intégrer leur culture et pour introduire une culture qui avait évolué. [...] Là] le rôle du PDG actuel a été très important. » • M Le président doit avoir une vision et s'impliquer ; « Il faut que le président aie une vision et s'implique. Vision, culture, buts etc. [...] Lui a défini deux buts : être le leader mondial des matériaux de construction et créer la valeur pour l'actionnaire. Ensuite les objectifs [tels que] travailler à des systèmes pour les clients etc., il s'y est moins impliqué. Il y a participé, mais ce n'est pas du tout la même implication. » • N Le président à choisi la vision ; « C'est le président qui a choisi la vision. [...] Entre le choix de la maison intelligente et la maison confortable c'est Le PDG actuel. » • O Le président actuel a renforcé certain points de la culture ; 	<p>mettre en place les mécanismes pour agir dans la durée ;</p> <p>« En fonction de votre position dans l'entreprise, vous avez des poids différents entre les préoccupations de court et long terme. Si vous vous adressez au dirigeant d'un groupe comme Constructex, sa préoccupation principale n'est pas la réalisation du budget annuel. Il met en place le dispositif, l'environnement qui lui permettra de poursuivre son action dans la durée. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • F Le PDG joue un rôle moteur dans les acquisitions mais ce sont elles qui modèlent la culture ; « SI le PDG à joué un rôle moteur dans l'acquisition de Redland, ce sont les acquisitions et les investissements qui modèlent véritablement la culture d'entreprise. [...] C'est vraiment en jouant sur le portefeuille qu'il peut modeler l'organisation et la culture. Et encore, cela se fait-il dans la durée. [...] Le PDG a [donc] un rôle essentiel au niveau de l'évolution de l'organisation et de la culture, mais il n'y a pas de mouvements brusques sauf circonstances vraiment exceptionnelles. »
--	--	---	--

	<p>culture élaborée par ses prédécesseurs ;</p> <p>« Un dirigeant doit d'une part préparer la culture qu'il y aura dans 20 ans et faire émerger la culture qu'ont élaboré ses prédécesseurs. »</p>	<p>« Le troisième point de la culture qui est l'ouverture, je pense que Le PDG actuel a beaucoup contribué à le renforcer. »</p>	
<p>6. Dynamisme : innovation ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F Entreprise peu innovatrice (Pétrolier (plus que vedette rapide) ; <p>« Il faut dire honnêtement que nous avons une culture peu innovatrice. [...] Nous ressemblons plus à un pétrolier qu'à une vedette rapide. »</p> • A R&D centrales et par branches ; Réactivité sur le terrain ; <p>« Mais la différence se fait par la réactivité sur le terrain ; « Nous avons une structure [de R&D] centrale et des structures dans les différentes branches. [...] C'est elle qui forme le socle du savoir-faire à partir duquel peut se développer une réactivité de terrain plus grande. [Mais, dans les matériaux de construction] c'est quand même fondamentalement sur le terrain que doit naître l'innovation, [...] la différence vous allez la faire par la réactivité sur le terrain. »</p> • B Gestion par objectifs (annuels) ; Objectif de gestion et objectifs de changements ; <p>« Cela se fait surtout par la gestion par objectifs » « Chaque personne a des objectifs pour l'année et nous essayons dans ces objectifs de mettre à la fois des objectifs de gestion et des objectifs de changements. »</p> • C Benchmarking intra usine et externe ; Systèmes experts ; 	<ul style="list-style-type: none"> • K Droit à l'erreur ; <p>« [C'est un groupe où il y a un] droit à l'erreur. [...] Il y a une tolérance pour les erreurs. Mais plus vous montez dans la hiérarchie, moins il faut en faire. Ou en tout cas il ne faut pas les répéter. [...] Constructex à plutôt une politique plus franche que d'autre vis à vis de son personnel. C'est-à-dire que quand Constructex est content il le dit, et quand il n'est pas content il ne le dit aussi. Par contre, lorsqu'il n'est pas content, avant de faire partir la personne, Constructex fera tout ce qu'il peut pour lui redonner une seconde où une troisième chance. On ne le verra pas comme un malpropre. »</p> • L Les supérieurs hiérarchique et la rotation de poste : un poil à gratter ; <p>« Nous avons plusieurs niveaux hiérarchique dans l'entreprise, et le niveau du dessus c'est toujours celui qui remettrait un peu en cause le confort du niveau d'en dessous. Et cela joue fortement. [...] Et [...] les patrons d'activités restent 4 à 6 ans en place, et leurs successeurs s'empressent généralement de faire un état des lieux. [...] Il y a le soucis d'être le poil à gratter de remettre en cause le statu de chaque unité. [...] »</p> • D Boîtes à idées ; <p>« Au niveau des boîtes à idées, nous en avons partout dans les usines, [nous avons aussi] des concours. Nous avons des systèmes de bonus pour</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • D Mise en place d'un prix de l'innovation ; <p>« Là, nous sommes en train de réfléchir [...] au prix de l'innovation. »</p> • J Mise en place de politiques d'experts ; <p>« Avec la Recherche, nous sommes en train de réfléchir à la mise en place de politiques d'experts. Nous faisons beaucoup d'efforts sur la recherche. [...] En technique, en géologie, c'est assez difficile dans une entreprise qui a des experts pointus : comment les faire vivre et progresser ? »</p> • B Les entretiens d'évaluation et la création de valeur entraînent une meilleure visibilité de ce que l'on attend <p>« Pour favoriser le dynamisme dans l'entreprise, nous essayons effectivement d'être plus précis dans nos entretiens annuels d'appréciation, d'être préparés, d'être moins flous. [...] L'outil de création de valeur doit aussi nous permettre de mettre en place une meilleure visibilité de ce que nous attendons des membres de l'entreprise. »</p>

	<p>« Nous avons fait beaucoup de benchmarking avec des comparaisons inter usines. Nous avons mis à la fois les usines en concurrence interne et nous les avons obligées à expliciter leur savoir-faire. Nous avons même utilisé à un certain moment des systèmes experts. Mais si vous voulez, c'est 10 ans de travail d'une direction de la performance. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • D Prix de l'innovation ; « Je suis [...] en train de lancer un prix de l'innovation. » • E Groupe de projet ; « Nous avons des groupes de projets. Nous avons tout l'attirail traditionnel de la méthodologie projet. Nous l'utilisons quand sur tel ou tel point nous voulons aller plus vite que ne le permettrait l'action individuelle. » • U Intégration dans les méthodes de gestion au quotidien ; « Nous essayons d'intégrer ces objectifs de changement dans la gestion quotidienne plutôt qu'avec des mécanismes extra-gestion. » • T Problèmes : difficulté à motiver dans les métiers à constante de temps long ; « Une des grosses difficulté de notre métier est d'arriver à motiver les gens sur la nécessité de changement alors que dans leurs métiers ils peuvent avoir l'impression que les choses changent relativement doucement [...] parce que nous sommes [dans des métiers] à constante de temps longue. » 	<p>les boîtes à idées. Nous cherchons à ce que les gens sur le terrain fassent remonter des idées ou qu'ils mettent en œuvre des idées. [...] Et] j'ai le sentiment que les idées remontent, que cela marche. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • M Remontée des idées de l'extérieur via la base des technico-commerciaux ; « C'est peut être le métier des matériaux de construction qui veut ça, mais l'innovation vient beaucoup plus par l'extérieur que par l'intérieur. En fait, très souvent, ce sont nos clients qui rencontrent des problèmes avec les matériaux de construction dans une situation donnée, qui font émerger une idée [...] et nous, à partir de cela, nous allons récupérer l'idée et nous allons en faire une innovation, un nouveau produit. [...] Nous avons de moins en moins de commerciaux et de plus en plus d'assistants techniques. [...] qui vont aider nos clients et discuter avec eux de leur problème et revenir avec des idées. C'est comme cela que nous marquons notre position de leader et c'est comme cela que nous sommes dynamiques. [...] Nous avons un système formalise [de remontée des informations] Nous avons un système de fiches qui est traité par une base de données. Quelqu'un va chez le client on dans une foire, rempli la fiche et cela remonte. Moi je vois arriver sur mon bureau chaque mois entre 50 et 60 fiches qui me remontent de gens dont je n'ai jamais entendu parlé, qui sont des assistants techniques aux quatre coins du monde. Nous avons ensuite des hommes dont l'objectif est d'essayer de tirer des idées. Il y a beaucoup de déchets. Mais l'idée de l'avoir formalisé c'est très bien. D'ailleurs nous évitons le problème du supérieur hiérarchique qui dit « Ecoutez, votre idée est complètement idiote ! » » • N Un dynamisme qui provient des acquisitions ; 	
--	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • H Changement : des périodes de stabilité puis des périodes de grands bouleversement nécessitant une adaptation rapide ; <i>« Il ne faut pas croire que dans notre métier, le changement est un changement linéaire. [...] Ce sont de très grandes périodes de stabilité pendant lesquelles il ne se passe apparemment rien et tout à coup des périodes de profonds bouleversements pendant lesquelles il faut se réadapter très vite. »</i> • I Cellule de veille stratégique pour étudier les opportunités ; <i>« Nous avons des cellules - très petites en général - d'étude et d'analyse de cibles d'acquisition et d'étude de différents métiers.. [Elles] prennent périodiquement des secteurs d'activités, les analysent, regardent leur attractivité, les cibles potentielles d'acquisition, etc. »</i> 	<p><i>« L'essentiel du dynamisme, depuis que je suis dans ce groupe, provient des acquisitions. Ce sont les gens nouveaux qui arrivent, généralement avec des idées qui sont généralement iconoclastes qui nous changent et c'est cela qui crée le dynamisme. »</i></p>	
<p>7. Dynamisme : coopération ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Centres de Know-How ; <i>« Dans tous nos métiers, en tous cas les grands métiers très dispersés, nous avons ce que nous appelons des centres de know-how. Nos métiers sont à la fois locaux et mondiaux : mondiaux en termes stratégiques et locaux en termes opérationnels. Et le grand risque en terme opérationnel c'est que chacun réinvente la roue. Un des facteurs clés de succès de nos métier c'est donc la mise en commun des savoir-faire »</i> • B Intranet (dont forums) en train de se mettre en place ; <i>« Nous nous sommes beaucoup appuyés sur l'informatique ces dernières années. » « Ma conviction profonde est que le développement des</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • C Un croisement en réseau à développer ; <i>« Nous ne sommes pas encore croisé en réseau. Nous cherchons à croiser en réseau mais pour l'instant les informations remontent. Elles remontent pour des raisons de confidentialité. Nous ne voulons pas qu'un assistant technique par exemple qui a une idée très intéressante et que tout le monde la lise en même temps sur micro. Là, nous sommes sûr que le concurrent l'a dans la semaine. Par contre, nous sommes organisés en réseau pour des échanges techniques. J'ai un problème, tiens, je téléphone à Untel. »</i> 	

	<p>nouvelles technologies de l'information, la présence de l'intranet, des techniques de forums, permettra de faire que ce savoir-faire soit beaucoup plus distribué. »</p>		
<p>8. Entreprise : cadre général ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Importance des coûts et notamment de ceux des combustibles dans l'industrie ; <p>« Nous avons une bataille permanente sur les coûts [notamment] les coûts des combustibles. Les combustibles dans l'industrie est vraiment le domaine qui fait la performance. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C Repli de l'activité R sauf du sous produit M où Constructex est leader mondial ; Retrait d'autres activités en 1992 ; <p>« [Dans le produit R] nous nous sommes replié sur une seule partie des produits R qu'on appelle le produit M où là nous sommes devenus un leader international. » « [Nous avons] une autre activité où nous marchions très bien, mais où nous étions convaincus que nous n'avions pas toutes les armes pour devenir un leader et nous avons donc désinvesti [...] en 1992. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • D Crise économique : opportunités car les actifs sont peu chers (perspectives de croissance ; <p>« Aujourd'hui il y a des circonstances favorables avec la crise asiatique, qui fait que les actifs deviennent très peu chers, ça donne des possibilités de croissance auxquelles nous ne songions même pas il y a deux trois ans, ou même moins. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G Les entreprises mondiales ont une action forte sur l'environnement ; <p>« Il ne faut pas oublier que l'environnement n'est pas une donnée extérieure. Les entreprises mondiales ont une action forte sur l'environnement. C'est cela aussi le nouveau mouvement de concentration des entreprises. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • H Passage à la notion de service au client ; <p>« [Dans le produit B] Nous sommes passés en 5 ans d'un métier où nous fabriquions du produit B que nous livrions par camion sur des chantiers avec un Fenwick qui le déposait qu'est ce qui se passe ? Il y a un bâtiment qui se construit, l'entrepreneur nous envoie les plans de ces pièces. Nous calculons avec un système assisté par ordinateur exactement la quantité de produit B par pièce, les déchets. Ensuite dans l'usine nous produisons le produit et nous les faisons des lots par pièce : un lot par pièce. Pour un bâtiment qui peut avoir 50, 60 80 pièces ! Et ensuite nous avons un camion qui arrive sur le site. Et sur le camion nous avons maintenant des grues qui peuvent monter jusqu' à 8 étages, et ces grues montent les lots un par uns dans les pièces. Et l'artisan arrive et il a exactement dans la pièce en principe la quantité pour l'utilisation, le plan, tous les outils, les vis, les supports métalliques, tout. Il fait son ouvrage, il reste ensuite quelques déchets, mais assez peu, puisqu'en principe il a exactement la quantité nécessaire. Il les redescend dans la cours dans une benne et le lendemain, Constructex vient avec un camion chercher les déchets. Donc</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I La vision certes, mais l'entreprise est avant tout une productrice de biens ; <p>« L'entreprise est faite pour produire des biens et des services, ce n'est pas la nouvelle église. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • J L'entreprise doit satisfaire un besoin de rêve (mettre en place un grand projet ; <p>« L'entreprise c'est aussi satisfaire un peu besoin de rêve. Il y a une dimension supplémentaire de mener un grand projet. Les français sont toujours un peu réticent à cela, les américains le font avec une grande naïveté, ou avec ce que les européens prennent pour une grande naïveté. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • F La création de valeur : une révolution qui peut atténuer le poids du budget ; <p>« D'une certaine façon, la révolution date de la création de valeur. Parce que je crois que c'est une vraie révolution : mais pas dans des débats idéologique concernant les actionnaires, les stakeholders etc., mais parce que ce cela peut être utilisé pour atténuer le poids contractuel du budget. [...] On pourrait très bien donner un objectif de création de valeur : [...] les rémunérations étant faites sur une base annuelle et pluriannuelle de création de valeur. C'est à mon avis une révolution assez copernicenne, comme l'introduction du budget avait pu l'être. »</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • E Diversification pour pallier la diminution de rentabilité de l'industrie ; <i>« La réflexion portefeuille avait déjà eu lieu au début des années 80, parce qu'à l'époque il y avait eu un problème concernant la rentabilité [...] donc l'idée de diversification était déjà présente. »</i> • B Produit C = industrie lourde : importance des coûts des actifs ; <i>« Dans le produit C, nous sommes dans une industrie lourde où le coûts des actifs est un facteur de performance essentiel et il faut créer de la valeur essentiellement au moment de l'achat. »</i> • L Dans ces métiers : périodes de grand calme et des périodes relativement brutales de changements stratégiques ; <i>« Dans notre métier, [...] ce qui est frappant, si on regarde sur une période relativement longue, nous avons des périodes de grand calme et des périodes relativement brutales de changements stratégiques. »</i> 	<p><i>pas de problème de se préoccuper de savoir quelle quantité de matériaux il me faut pour mon immeuble de 50 pièces, pas de problème pour savoir la quantité pour chaque pièce, il faut pour chaque pièce ni de problème pour les disposer pièce par pièce. Pas de problème à la fin du chantier pour les déchets. Tout est réglé par Constructex. Pour mettre en place un système de ce type là, cela ne se fait pas en un jour, c'est un programme d'action très précis sur la logistique, sur le recyclage des déchets, sur bâtir un système de conception assisté par ordinateur assez simple pour prendre en compte de façon simple les remarques des artisans. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A Organisation de la direction de Constructex ; <i>« Au sommet, vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle [...] de définition de la vision. avec les 5 patrons de branches : Produit C, produit B etc. [...] Au dessous des 5 patrons de branche il y a une quarantaine de patrons d'activités. »</i> 	
<p>9. Entreprise : dimension historique ;</p>			

<p>10. Management : style ;</p>		<ul style="list-style-type: none"> • A Le supérieur hiérarchique (et donc le PDG) est le poil à gratter de ses subordonnés ; <p>« Nous avons plusieurs niveaux hiérarchique dans l'organisation et le niveau du dessus est toujours celui qui remettrait un peu en cause le confort du niveau d'en dessous. [De plus, nos] dirigeants [...] restent 8, 10, 15, 20 ans dans le groupe et montent les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que même si [un dirigeant d'activité] disait à Le PDG actuel : » Ecoute, moi mon activité va très bien, je suis leader mondial. » Le PDG actuel connaît suffisamment bien le métier pour lui dire : « Je ne suis pas convaincu, moi je te pose telle ou telle question et je te demande d'y répondre. [...] Il y a un souci d'être le poil à gratter, de remettre en cause le statut de chaque unité, sans paraître pour autant imprécateur. Et c'est là que le rôle de la direction est important. [...] Au sommet, vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle de poil à gratter [...]. avec les 5 patrons de branches : Produit C,, produit B etc. [...] Au dessous des 5 patrons de branche il y a une quarantaine de patrons d'activités. [...] Moi je suis patron d'activité, et le patron de ma branche [...] va jouer le même rôle vis à vis de moi que la jouer Le PDG actuel vis à vis d'eux. Et puis moi-même, j'ai une quarantaine de sociétés à travers le monde, je joue le même rôle vis à vis de chacun des patrons de sociétés. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • D La notion d'EVA fortement partagée ; <p>« Nous avons à la fois un système d'intéressement, de participation et de bonus qui est directement lié à la performance de l'entreprise et qui descend assez bas dans l'entreprise. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Mise en place d'une mesure de la création de valeur mais de façon « Constructexisée » ; <p>« La création de valeur, je crois moi qu'il s'agit de quelque chose de très profond. Mais satisfait-on a une mode ou non ? Moi j'ai tendance à dire OK, nous profitons de la mode mais la façon dont nous la mettrons en œuvre au sein de l'entreprise sera très « Constructexisée ». »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C 1 enjeu du management : maintenir l'équilibre entre le CT, le MT et le LT ; <p>« Tout le problème du management [...] c'est d'asseoir le succès de l'entreprise autour de [la] vision en ayant le meilleur équilibre entre le court, le moyen et le long terme. Sachant qu'aujourd'hui la pression sur le court terme compte tenu de l'importance accrue des institutions financières, est plus forte sur le court et le moyen terme. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • E 1 enjeu : générer suffisamment de diversité ; <p>« Un des points essentiels à mon avis pour un chef d'entreprise c'est d'éviter la tentation d'un alignement trop grand. C'est bien que les gens sentent que leurs comportements sont en phase avec ce qu'ils visent, cela a une force considérable. Mais c'est autre chose, de ne pas admettre des différences liées à tel ou tel aspect. [...] Et c'est là ou les est la très grande forces des très grandes entreprises : c'est d'être capable de gérer la diversité. Parce qu'il faut du désordre pour vivre. Et il ne faut pas que le désordre désagrège. C'est là qu'intervient la culture d'entreprise, qui agit comme fédérateur et permet de gérer ce désordre</p>
--	--	--	---

			<p><i>pour vivre sans qu'elle ne désagrège l'ensemble. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ⓒ Le LT est une succession de courts termes ; <p><i>« Il ne peut y avoir de succès à long terme que si on réussit sur le court terme. »</i></p>
<p>11. Management : problème & difficultés ;</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Ⓐ Problème de l'application des valeurs dans un contexte de crise ; <p><i>« Des situations où, soit du fait de l'environnement qui est dur, soit de fautes commises au sein de l'unité, peuvent nous amener à réagir en situation de crise. Auquel cas vous allez avoir un comportement des dirigeants qui est un comportement de crise. Et dans un comportement de crise, vous allez avoir tendance à sacrifier les ressources prévues pour un développement à moyen ou long terme pour redresser, écoper le bateau. [...] on peut donc trouver des situations où au début nous allons devoir réduire les coûts en marketing [puis] les investissements en usine et à ce moment là, [...] les gens en unité opérationnelles vont dire qu'ils n'ont pas les moyens de répondre aux critères d'excellence que nous leur fixons... »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ⓑ La vision choisie peut ne pas être la bonne ; <p><i>« [Une autre] difficulté qui peut apparaître, c'est tout simplement que la vision que nous avons eu sur notre activité se révèle ne pas être la bonne. C'est le point délicat du système. [...] Comme nous définissons tous ensemble une vision pour une activité, nous allons avoir du mal à la remettre en cause les années suivantes. [...] Le PDG actuel aura défini avec moi et mon patron la vision de mon unité à 10 ans, et ensuite il aura tendance à me donner ma chance, et mon patron direct aussi. [...] Ils ne se rendront peut être pas compte que je</i></p>	

		<p>m'entête sur une vision qui n'est plus de mise au bout de deux ou trois ans. C'est une difficulté réelle. [...] On revient [alors] sur le rôle de poil à gratter. »</p>	
<p>12. Objectifs & stratégies : nature ;</p>	<p>« Nous avons trois objectifs majeurs : »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Objectifs de croissance : (doubler de taille tous les 10 ans) ; <p>« Nous avons un objectif de croissance , un objectif traditionnel, qui est [...] de doubler tous les dix ans. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C H Objectif d'équilibre de portefeuille (géographique et par type de métier et de produits) ; <p>« Nous avons un objectif plus qualitatif d'équilibre de portefeuille, [...] en terme géographique, en terme de type de marché et en terme de type de produits. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • F 3^{ème} métier = objectif de leadership ; <p>« Le troisième objectif regroupe les deux [précédents] en un objectif de leadership »</p> <ul style="list-style-type: none"> • D Certains objectifs sont définis en relation avec les concurrents (ceux de capacité de production notamment) ; <p>« Aujourd'hui nous avons une capacité de 60 à 70 millions de tonnes de capacité de production dans le produit C et bien dans 10 ans il faudra que nous soyons à 100 millions de tonnes. Mais [...] ces objectifs ne sont pas définies dans l'absolu mais en relation avec nos propres concurrents. [...] Si nous en voyons un qui est en train d'augmenter</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F G Un objectif rattaché à notre métier et un objectif rattaché à nos actionnaires ; <p>« Les objectifs, je les rattache soit à notre métier soit à nos actionnaires. Notre objectif, c'est d'être perçu par nos clients comme le leader des matériaux de construction. Nous volons que quand on leur demande, « Citez-nous un leader dans le domaine du produit C, de la tuile du produit B ? », ils répondent « Constructex ! » de manière spontanée. C'est vraiment un objectif majeur en terme de métier. [...] En terme d'actionnaire, c'est la satisfaction des objectifs de nos actionnaires. Et nos actionnaires ce sont essentiellement des institutionnels et eux ce qui les intéresse, c'est une création continue de valeur. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C Un objectif de leadership qui se décline : une présence mondiale... ; <p>« Pour la partie métier, [il s'agit] d'être présent au niveau mondial. Il y a une liaison très forte maintenant entre les matériaux de construction et la nécessité d'être mondial. Cela peut paraître étonnant puisque les matériaux de construction c'est d'essence très locale. Mais en fait, il y a beaucoup de partage d'expérience au niveau de la formulation des produits. Les produits sont beaucoup plus compliqués qu'auparavant. Donc nous avons maintenant des transferts d'expériences d'un pays à un autre qui sont importants. Et donc pour être leader aujourd'hui il faut être leader au niveau mondial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • E ... Un souci permanent du 	<ul style="list-style-type: none"> • J 3 types d'objectifs ; <p>« Quand vous parlez d'objectifs, vous avez le budget 1999, vous avez les cibles à moyen terme et vous avez les grands objectifs qui peuvent être : « être leader dans chacun de nos métiers. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C H Des objectifs de taille, d'équilibre géographique ou de portefeuille ; <p>« Vous avez des objectifs de doubler le C.A. dans certains domaines pour avoir la taille critique suffisante. Vous avez des objectifs qui sont strictement géographique, d'autres en équilibrage de portefeuille. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • E F L'ambition d'être leader dans chaque branche avec une orientation client ; <p>« Nous avons [...] dans chaque branche, l'ambition d'être leader, si nous ne le sommes pas déjà, avec une forte orientation client. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • K Une déclinaison différente de l'orientation client selon l'activité ; <p>« Cela se décline [...] à plusieurs niveaux. [...] Les leviers clients sont plus importants vis à vis des clients [...] dans les matériaux de spécialités, les mortiers etc. Là, la relation avec le client est plus forte. Mais nous faisons également évoluer la culture, mais qui est de fait, compte tenu de la taille des investissements, de la culture, des process industriels, plus lourde à revoir. »</p>

	<p><i>rapidement ses capacités dans certaines parties du monde, nous y allons. »</i></p>	<p>service client... ;</p> <p><i>« [La] deuxième déclinaison, c'est un souci permanent du service vis à vis des clients. Nos sommes passé d'un méteir de producteur à un métier d'offreur de service. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • H ... Offrir toute la palette des matériaux de construction ; <p><i>« Et [... le] troisième objectif est d'arriver à offrir la palette des matériaux de construction. Donc sortir de l'image du producteur qui livre le produit et aller vers l'image de quelqu'un qui offre à son client tous les matériaux de construction qui lui sont nécessaire et tous les services associés qui lui sont nécessaires pour rénover ou construire un bâtiment ou un ouvrage d'art. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • I Des actions qui s'inscrivent dans la durée ; <p><i>« Les actions s'inscrivent souvent dans la durée. »</i></p>	
<p>13. Objectifs & stratégies : horizon temporel ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Etre leader = objectif permanent ; <p><i>« Etre leader est un objectif permanent. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • B Echéance (3-5 ans) pour devenir leader (mondial ou local) sinon on quitte le métier ; <p><i>« Quand nous ne sommes pas leaders, nous nous donnons un horizon temporel, un bon ordre de grandeur est entre 3 et 5 ans. Et, ou nous avons réussi à devenir un leader ou nous quittons le métier. [...] Encore une fois ce n'est pas [obligatoirement] un leadership mondial, dans des métiers locaux cela peut être un leadership local. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Programmes à 2-3 ans glissants ; <p><i>« Nous fixons des programmes d'actions à deux trois ans, qui sont refais chaque année. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • C Une vision à 10 ans ; <p><i>« Se fixer l'objectif d'être leader dans 10 ans est quelque chose de très dur. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Une planification modeste à 5 ans ; <p><i>« [Nous avons] une planification à 5 ans, que nous faisons d'ailleurs beaucoup plus modestement [que par le passé.] »</i></p>

<p>14. Objectif & Stratégies : dimension historique ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Doubler de taille tous les 10 ans = objectif ancien ; <i>« L'objectif de doubler de taille tous les 10 ans est un objectif très ancien. Il es très facile. Il es lié tout simplement au fait que si vous avez une bonne rentabilité et que vous la réinvestissez avec une bonne rentabilité, vous vous apercevez que votre entreprise simplement sur sa dynamique propre double [de taille] à peu près tous les 10 ans. »</i> • B Objectifs de portefeuilles sont eux récents ; <i>« Les objectifs de portefeuille sont [...] récents. » « La réflexion de portefeuille [a] eu lieu dans les années 80. »</i> • C Les acquisitions se font par bouffées : absorption/digestion ; <i>« Les stratégies d'acquisition viennent plutôt par bouffées. [...]. [C'est un processus] d'absorption - digestion [...] Il faut le temps pour digérer, pour en tirer toute la rentabilité, pour faire une bonne intégration etc. »</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • D Evolutions lourdes et lentes ; <i>« Ce sont des évolution matérielles lourdes et lentes. Quand vous parlez de l'orientation client, les premiers défis datent déjà de 1985. »</i> • E L'orientation client date de 1985 ; <i>« Quand vous parlez de l'orientation client, les premiers défis datent déjà de 1985. IL y avait un défi « Mieux connaître les clients pour mieux se connaître soi même. »</i>
<p>15. Objectif & Stratégies : pourquoi ;</p>			
<p>16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Les difficultés dépendent des circonstances ; <i>« [La difficulté pour atteindre ces objectifs dépend radicalement des circonstances. [...] Prenons l'exemple du produit C : 100 millions de tonnes dans 10 ans. C'est un objectif qui il y a deux ans</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • A Problèmes : comment vont évoluer les autres \ veille concurrentielle et benchmarking ; <i>« Se fixer l'objectif d'être leader dans 10 ans est quelque chose de très dur, parce que nous ne savons pas comment vont évoluer les autres. [...]</i> 	

	<p>nous paraissait extrêmement difficile à atteindre. [...] Tout le monde disait : « On n'y arrivera jamais ! ». Arrive la crise asiatique qui vous crée un ensemble d'opportunités considérables. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● C Fixation d'un objectif ambitieux qu'on réussit avec un peu de chance ; <p>« Les objectifs doivent demander beaucoup de modestie, ils doivent être ambitieux tout en sachant qu'on les réussit avec un peu de chance. »</p>	<p>Etre leader et le demeurer suppose que nous fassions au moins aussi bien que les autres. Et comme les autres ont eux même la forte volonté de progresser, c'est notre gros souci. Nous développons ici des systèmes de veille concurrentielle, d'analyse de la concurrence. [...] Nous faisons [aussi] beaucoup de benchmarking vis à vis des concurrents. [...] Nous faisons remonter beaucoup d'informations du terrain, de manière très organisée, pour savoir où en sont nos concurrents. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● E Fierté d'être le leader ; <p>« C'est dur d'être le leader et de le demeurer. [...] Vous verrez [chez Constructex Aluminates] qui [est] une activité où nous sommes leader mondial depuis des années, les gens sont fiers. La notion de leader donne vraiment un sentiment de fierté à tout le personnel qui y travaille. »</p>	
<p>17. Profit financier de court terme ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● E Contrainte forte (3-4/5) ; <p>« [Le profit financier de court terme] est une contrainte forte. Ce n'est pas ce qui détermine à soi seul la stratégie, mais c'est une contrainte. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● C Objectif (en terme de création de valeur) (4/5) ; <p>« C'est à la fois une contrainte et un objectif. Etant une société boursière, le titre est en grande partie conditionné par la croissance du résultat. Donc celle-ci reste une même si maintenant nous parlons plus de création de valeur. [...] Il n'empêche quand même que la société qui ne fait pas de croissance du résultat pendant un certain nombre d'années, voit sa capitalisation boursière s'écrouler. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● C F Un objectif immédiat ; pas une contrainte. <p>« C'est un objectif immédiat, puisque nous ne pouvons pas nous développer sans ressources financières. Ce n'est pas du tout une contrainte. Nous ne sommes pas une entreprise publique. Donc pour se développer nous utilisons nos ressources propres, : le profit interne et les augmentations de capital. Et nos actionnaires ne souscriront à nos augmentations de capital que s'il reçoivent des dividendes. C'est excessivement pragmatique. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● B Développement durable = une activité profitable année après année ; <p>« Au niveau d'une activité, on puisse penser que faire des pertes pendant 2 ans, 3 ans, et que c'est le chemin le plus vraisemblable pour faire du profit de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A H La création de valeur n'implique pas l'abandon du LT au profit du CT ; <p>« Nous sommes en train de mettre en place des critères de création de valeur. [...] Mais cela ne veut pas dire que nous abandonnons maintenant le long terme pour le court terme. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● B La vie industrielle est un marathon : tout se juge dans la durée mais des compromis entre CT MT et LT ; <p>« La vie industrielle est un marathon, tout se juge dans la durée mais avec des compromis et des arbitrages entre le court, le moyen et le long terme. C'est le cœur du réacteur. Et on ne doit jamais se mettre en danger sur le court ou le moyen terme. »</p>

		<p><i>long terme, je dirais que c'est du bidon. C'est se cacher derrière son doigt. Le véritable développement d'une activité, c'est quand années après année elle est profitable. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Pour vivre dans la durée, il faut franchir le cap de l'année : <p><i>« Pour qu'une entreprise puisse vivre dans la durée, il faut qu'elle franchisse le cap de l'année qui vient. »</i></p>
<p>18. Ressources humaines : développement du management ;</p>			<ul style="list-style-type: none"> • A Un parcours alliant fonctionnel et opérationnel ; <p><i>« Ce que le groupe aime, c'est de passer de fonctionnel à opérationnel [...] C'est une volonté de voir si les gens sont aptes à diriger à la fois un métier et une fonction et également pour leur faire connaître l'entreprise. Et puis, cela demande des qualités radicalement différentes »</i></p>
<p>19. Ressources humaines : mode de promotion ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Parcours internes ; <p><i>« Nous voulons que la plupart des dirigeants en particulier aux niveaux les plus élevés, soient des gens qui ont eu un long parcours dans l'entreprise. [...] Nous voulons des dirigeants - et c'est une tradition Constructex - qui soient des hommes de la maisons [...] Leur préparation se fait de longue date [...] Constructex n'a jamais eu de président parachuté.. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • C En même temps : crainte d'une culture monolithique : renouvellement périodique du comité (de manière anticipée) ; <p><i>« Périodiquement, parce que nous craignons beaucoup d'avoir une culture monolithique, ce qui est un risque permanent dans nos métiers à structure très lourde, nous faisons entrer des gens ayant des cultures très différentes. Mais cela se fait là encore de manière très anticipée. [Nos dirigeants] sont donc vraiment des gens du métier</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Une direction depuis longtemps chez Constructex ; <p><i>« Nous avons [...] une direction qui est depuis longtemps chez Constructex, mais qui évolue, qui se régénère. [...] Nous sommes [très] proche de Saint Gobain, mais cela doit être lié au métier : des dirigeants qui restent 8, 10, 15, 20 ans et qui montent les niveaux hiérarchiques. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • C Ouverture vers des gens entrés plus tard chez Constructex ; <p><i>« Il y a une partie des dirigeants du groupe qui sont recrutés à 40 ans. Moi je suis rentré à 42 ans. Il n'y a pas qui sont rentrés à 25 ans. [...] Le PDG actuel a du arriver dans le groupe à 35 ans [...] Quand je dis plusieurs années [d'ancienneté] cela ne veut pas dire toute sa carrière chez Constructex. [...] Sur le comité opérationnel qui comporte une cinquantaine de dirigeants, combien avaient fait toute leur carrière chez Constructex : il y en a peut être une dizaine sur 50. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Tous avaient des parcours internes ; <p><i>« Il n'y a pas de parcours qui ait été commun sauf qu'ils venaient tous de l'intérieur de l'entreprise. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • E 12 membres du comité exécutif dont 4 non français : un effort d'internationalisation à faire ; <p><i>« Si nous parlons du comité exécutif, il y a exactement 12 membres, [mais] il n'y en a aujourd'hui que 4 non français, t encore est-ce relativement récent puisque cela date de l'année dernière. Là, il y a un effort d'internationalisation à faire. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • D Encore (?) une culture ingénieur forte ; <p><i>« [Concernant] les parcours professionnel dans l'entreprise, nous avons une culture ingénieur forte, écoles d'ingénieurs françaises [...] c'est</i></p>

	<p>mais avec de temps à autre inoculation [...] de personnalités de parcours différents. [...] Moi je suis un physicien théoricien d'origine, mais le président précédent [...] m'a fait rentrer dans son équipe. [...] De même nous avons recruté comme directeur général adjoint, quelqu'un ayant une culture chimiste qui était pratiquement inexistante dans la maison. »</p>		<p>forte, , écoles d'ingénieurs françaises, [...] c'est l'industrie française de process lourds. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A Un dirigeant est jugé sur son ouverture et sa flexibilité ; <p>« Ce que le groupe recherche pour juger de l'aptitude d'un dirigeant c'est [...] son ouverture et sa flexibilité. [...] Etre un] patron [...] qui peut travailler dans un environnement étranger cela exige un degré d'ouverture et de flexibilité important. »</p>
<p>20. Ressources humaines : succession ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● B C E Succession Le PDG précédent / Le PDG actuel : 8 ans avant : renouvellement de l'équipe de direction de laquelle a émergé le nouveau président ; Cette année Le PDG actuel a à nouveau renouvelé son comité exécutif ; <p>« Le PDG précédent, [...] en 1981, alors qu'il avait annoncé qu'il partirait en 1989, c'est-à-dire 8 ans après, [...] a monté un comité exécutif composé de gens jeunes dont a émergé le président. [...] A l'époque, la moyenne d'âge devait être de 45 ans, et il en est effectivement sorti le président actuel et toute l'équipe de direction. [...] Certain n'en sont pas sorti, mais c'est la règle du jeu. Et aujourd'hui, Le PDG actuel l'a annoncé dans la presse : il a renouvelé son équipe. Nous, les deux ou trois plus âgés, avons pris du recul [...] pour faire entrer des jeunes, et même si ça n'a jamais été dit, [...] pour moi, nous commençons à rentrer dans la préparation de la succession, même si celle-ci est à dix ans. [...] »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● D Continuité du management : 5 présidents en 50 ans ; 	<ul style="list-style-type: none"> ● F Nommer des président jeunes ; <p>« Constructex agit, je crois comme une entreprise anglo-saxonne, car elle va [...] nommer des présidents relativement jeunes. Le PDG actuel a du être nommé président de Constructex à 45 ans. Et son prédécesseur à du être un petit peu plus âgé, mais pas beaucoup. Quant à son prédécesseur à lui il a dû être nommé à 42-45 ans. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● C Une population de directeurs généraux adjoints jeunes ; <p>« Vous avez une population de directeurs généraux adjoints qui a dans les 40 45 ans et dont on peut penser que l'un d'entre eux deviendra le futur président de Constructex. Ce n'est pas certains, cela pourrait être quelqu'un de l'extérieur, mais cela c'est passé les deux dernières fois. Cet espèce de petit vivier, comporte quelques personnes, dont nous pensons que l'un d'entre eux sera le futur président de la compagnie. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● C Un vivier renouvelé ; <p>« [Ce vivier va être renouvelé] car si le président reste... Le PDG actuel à été nommé à 45 ans, s'il décide de rester jusqu' à [...] 65 ans, il va resté</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● D 4 dirigeants depuis la seconde guerre mondiale ; <p>« Il y a eu 4 dirigeants depuis la seconde guerre mondiale. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● C E Une cooptation, une émergence par le noyau rapproché ; <p>« C'est une cooptation. [...] Les choses sont [...] subtiles, mais c'est la grande tâche du PDG et de la direction général, du noyau rapproché de faire émerger des candidats potentiels et de les mettre en situation. C'est d'ailleurs un des rôles du comité exécutif [...] être le terrain d'entraînement des futurs dirigeants. [...] Faire émerger leur successeur] à été une préoccupation claire du PDG précédent comme du PDG actuel. [...] Cet aspect de succession est quelque chose d'absolument crucial. Etre certain, pouvoir tester les gens, leur système de valeurs personnel, professionnel, leur façon de réagir etc. »</p>

	« En général les présidents successifs restent assez longtemps. Depuis la guerre comprise, nous n'avons eu que 5 présidents. »	président 20 ans, donc il va y avoir des gens dans ce vivier là qui n'accéderont jamais à la fonction de président. A ce moment là, des personnes de ce vivier n'accéderont jamais à la fonction de président. »	
21. Ressources Humaines : dimension historique ;			
22. Ressources humaines : autres ;			<ul style="list-style-type: none"> • A Problème : internationaliser le groupe ; « Moi je suis très frappé par rapport à cette internationalisation. Les groupes français sont très en retard en la matière. Je considère personnellement que Constructex n'est pas très bon en la matière. » • B Avec l'internationalisation , on recherche un travail d'équipe ; « Ce qui est recherché c'est tout de même un travail d'équipe. Malgré tous les problèmes que cela pose lorsque l'on a des tempéraments différents, je crois en ce mélange de nationalités et d'expériences. » • C Développer l'employabilité ; « J'essaie [...] de développer l'employabilité des gens. Aujourd'hui leur travail est très bon et qu'ils sont très performants, mais si demain leur travail évolue, il faut les préparer à cela. »
23. Valeurs : nature ;	<ul style="list-style-type: none"> • A Valeurs : volonté de leadership (performance et respect du client) ; respect des hommes ; éthique et 	<ul style="list-style-type: none"> • D E Ouverture sur l'extérieur ; « [...] C'est une entreprise qui est excessivement ouverte sur l'extérieur. Sur l'extérieur ça peut être 	<ul style="list-style-type: none"> • A Respect de la personne et attachement à la notion de groupe ; « [Concernant] la culture de Constructex, les deux

	<p>honnêteté ;</p> <p>« Une première valeur [...] : la volonté de leadership. [...] Nous estimons que dans nos métiers, si on n'a pas la volonté d'être parmi le peloton de tête, ce n'est pas la peine. [...] Nous voulons être de vrais professionnels à tous les points de vue : en production, vis à vis de nos clients etc. » ; « La deuxième grande catégorie de valeurs est le respect des hommes. » ; « Le troisième type de valeur les plus traditionnelles, mais qui ne sont pas si faciles à mettre en œuvre, c'est l'éthique et l'honnêteté. »</p>	<p>aussi bien les clients que sur les nouvelles technologies, les idées nouvelles que sur d'autres nationalités. Nous sommes perçus comme une entreprise [...] où les gens s'intègrent très facilement. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Respect et confiance en l'autre ; <p>« A travers nos principes d'actions, [...] : le respect et la confiance en l'autre. Les gens qui viennent travailler ici sont frappés de voir la facilité de dialogue entre les employés et leurs dirigeants. Beaucoup de gens sont frappés de voir que dans des réunions de direction, s'il y a Le PDG actuel, les gens parlent, s'expriment, nous n'attendons pas que Le PDG actuel vous donne la parole. Nous pouvons exposer un point de vue différent de celui du président. Et cela est vrai à tous les niveaux. [...] Faire confiance aux hommes, dans le cadre d'une vision bien définie, dans le cadre d'un chemin que nous avons défini ensemble, c'est une tradition très forte chez Constructex et qui date paraît-il de plusieurs dizaines d'années. [...] Il y a dans ce groupe un souci permanent que les gens agissent comme si Constructex leur appartenait, comme si c'était leur entreprise. Et donc il y a l'idée de leur faire confiance au niveau des responsabilités, de leur donner les moyens d'agir. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • F Culture du travail bien fait, de l'excellence ; <p>« Je pense que nous avons toujours conservé la culture du travail bien fait. [...] Le [troisième] trait [...] est la recherche de l'excellence dans notre métier. »</p>	<p>mots qui me viennent à l'esprit, c'est [...] respect de la personne et attachement à la notion de groupe. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • B Notion de durée ; <p>« Il y a la notion de durée » ;</p>
<p>24. Valeurs : dimension historique ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Forte permanence des valeurs dont certaines datent au moins des années 60, certaines sont plus récentes (clients) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • A Confiance et excellence : deux traits présents de longue date ; <p>« Faire confiance aux hommes, dans le cadre d'une vision bien définie, dans le cadre d'un chemin que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E Une première formalisation faite par Le PDG précédent en 1977 ;

	<p>« » <i>Mettre l'homme au cœur de l'entreprise</i> », c'est un texte fort ancien. ; « <i>La capacité à contribuer au succès de l'entreprise fonde l'autorité légitime. Plus la responsabilité est élevée, plus l'aptitude à servir doit l'être</i> » C'est une phrase qui date des années 60. » <i>Cela montre bien qu'il y a une très forte permanence. A l'inverse,, il est vrai que « Aller au devant de nos clients » est quelque chose que nous n'aurions peut être pas écrit dans es années 60, où il s'agissait de produire. C'était une autre logique.</i> »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● B La déclinaison des valeurs dans les actions varie au cours du temps, mais les valeurs elles-mêmes restent les mêmes ; <p>« <i>C'est un ajustement continu. [...] Ces valeurs sont vraiment le fond de la culture. [...] Mais], elle peuvent se décliner [selon l'époque]. Nous mettons plus le client au cœur du dispositif que nous le faisons il y a dix ou quinze ans. D'autre part, le respect des hommes ne se décline pas de la même façon : il y a 10 - 15 ans [...] c'était pratiquement l'emploi à vie. [...] Nous insistions [aussi] beaucoup sur l'économie libérale [...] Aujourd'hui] c'est acquis pour tout le monde. Par contre, nous insistons plus sur le leadership, qu'à l'époque.</i> » ; » <i>Les premiers principes d'action [...] ont été écrits en 1978. [...] Nous sommes le premier groupe français a avoir eu une charte des valeurs.</i> »</p>	<p><i>vision bien définie, dans le cadre d'un chemin que nous avons défini ensemble, c'est une tradition très forte chez Constructex et qui date paraît-il de plusieurs dizaines d'années. [...] Le deuxième trait, qui est la recherche de l'excellence dans notre métier qui conduit au leadership [...] c'est quand même très Constructex.</i> »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● C Une culture d'ouverture renforcée par Le PDG actuel ; <p>« <i>[Pour ce qui est de] la culture de l'ouverture, je pense que Le PDG actuel a beaucoup contribué à la renforcer.</i> »</p>	<p>« <i>La première formalisation, [...] c'est Le PDG précédent en 1977 après le choc pétrolier. [...] C'était un document d'une vingtaine de pages, élaboré avec 1' 000 ou 2' 000 collaborateurs par un processus top-down bien entendu, mais largement discuté. (car] il devait y avoir 15-20' 000 collaborateurs à l'époque.</i> »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● B Un réactualisation périodique ; <p>« <i>C'est revu périodiquement toujours par un processus top-down, mais qui est débattu. Ce n'est pas un code de bonne conduite pris rapidement pour se faire remarquer dans la presse comme on peut le voir de temps en temps.</i> »</p>
<p>25. Vision/Valeurs : diffusion & partage ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A Moyens utilisés : « dégoûlinade hiérarchique » ; journaux d'entreprises ; conventions etc. ● C On est loin de la perception uniforme des valeurs et de la vision ; 	<ul style="list-style-type: none"> ● G Une attention portée aux valeurs lors du recrutement ou des promotions ; <p>« <i>Dans le mode de recrutement du groupe et dans le mode de promotion, il y a la volonté que les gens partagent les mêmes valeurs.</i> »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A Avant la nouvelle organisation : les différents comités opérationnels formaient la caisse de résonance ; maintenant c'est le rôle du comité senior management ; <p>« <i>Nous avons les différents comités opérationnels, d'une quarantaine de membres qui étaient</i></p>

	<p>« Nous avons fait de très gros efforts de communication. [Mais] nous sommes encore très loin d'avoir une perception uniforme de ces valeurs, de cette ambition et de cette vision. C'est extrêmement difficile. [...] Dire que nous sommes satisfaits de la situation, certainement pas. [...] C'est un problème qui reste très important dans la société. La communication est loin d'être optimale, même si nous faisons de gros efforts. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • I Limites des outils traditionnels : altération de l'information, figé ; « La dégoulinade hiérarchique [...] ne fonctionne pas. » ; « La communication d'entreprise traditionnelle : les journaux d'entreprise etc. donne très vite dans le convenu. [...] Une lettre de 4 pages du Président à tous les employés, j'ai toujours pensé que ça ne passait pas : moins de 10% la lise, et c'est un style assez littéraire. » • J Nouvelles technologies devraient fournir des solutions ; Apport principal = interactivité ; « Il faut inventer de nouvelles formes de communication beaucoup plus distribuées, beaucoup plus décomposées ; beaucoup moins formelles » 	<ul style="list-style-type: none"> • H Des gens très attachés aux valeurs... en fonction du niveau de responsabilité et des cultures nationales ; « Je pense que les gens chez Constructex sont toujours très attachés aux valeurs. Je dirais que tout dépend du niveau de responsabilité. [...] Et] nous sommes trop de cultures nationales différentes etc. [...] Vous allez avoir des dirigeants à différents niveaux qui font plus ou moins confiance à leurs subordonnés. Les américains font beaucoup plus confiance à leurs subordonnés que les allemands par exemple. » • C Les valeurs sont partagées, mais certaines personnes sont plus marquées par certains principes que par d'autres ; « Ces valeurs sont partagées [Mais] certains individus vont se sentir plus marqué par certains principes d'actions que par d'autres. [...] Je dirais presque que c'est comme le protestantisme : chacun y trouve ce qu'il cherche et ne se sent pas obligé de respecter tous les principes d'action. On dit que Constructex à une histoire catholique, mais je crois que nous sommes tous plus protestants que catholiques. » • M Campagne de publicité pour épauler la vision avec un impact en interne ; « Nous n'avons jamais fait de publicité à la télévision avant ou après le journal de 20 heures. Nous en avons fait partout : aux Etats Unis, en Allemagne, en Angleterre, en Espagne. Toutes les télévisions nationales ont fait la même campagne sur 	<p>véritablement la caisse de résonance. C'était eux qui allaient vers les opérationnels porter ce message.[...] Demain, ce sera la nouvelle organisation par branche et un comité senior management de 100-120 cadres qui sera la caisse de résonance de la mission. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • D Un partage supposé ; « Oui, je crois [qu'elle est partagée]. Je serais plus à l'aise si vous me demandiez si la stratégie et partagée, parce que si vous voulez, la stratégie est plus concrète, c'est l'aspect international etc. [...] Mais je pense que les gens, si on leur parlait culture, principe d'actions, ils sauraient de quoi il en retourne. Je ne sais pas s'il seraient totalement à l'aise, ou s'ils sortiraient leur petit livre rouge mais... [Par contre], sur la traduction et le pourquoi des stratégies, là je crois qu'ils devraient être à l'aise. » • O Diffusée par la formation ; « Un mode d'animation cela peut être la formation. »
--	--	---	---

		<p><i>Constructex. Et puis nous l'avons fait dans la presse : dans l'Equipe, le Figaro, et là encore dans tous les pays du monde. Et lorsque les employés ont vus ce type de présentation de la vision de Constructex, la lutte contre l'agression due au bruit, ils voient que c'est comme cela que nous présentons Constructex à tout le monde, donc il se l'approprie. [...] La campagne de publicité ou l'enfant dessinait avec des crayons de couleur la maison de ses rêves sur une île et dessinait le pont qui y allait et petit à petit tout devenait réel, a énormément frappé. Il y a eu un écho considérable. Les gens se sont tous reconnus. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N Salons ; <i>« Nous faisons beaucoup d'expositions, de salons, Et c'est là où nous faisons apparaître notre concept de maison confortable. »</i> • B En interne : développement de système ayant pour but d'atteindre la vision ; <i>« En interne, les gens le voient par l'intermédiaire du développement de systèmes qui ont cet objectif. Quand les gens voient que nous ne développons pas de préfabrications de maison, mais des systèmes de lutte contre le bruit, c'est tout de même assez évident. Ils en voient la logique. »</i> • E Un grand succès dans le partage ; <i>« Cela se passe bien. C'est vraiment un grand succès de Constructex : les gens voient très bien où nous voulons aller. Enfin j'en ai l'impression. »</i> • T Certaines activités (amont) le ressentent peut être moins ; 	
--	--	--	--

		<p>« Constructex Aluminates, parce que ces gens sont très en amont dans la chaîne de fabrication des produits, donc il le ressentent un peu moins. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z Certains ont pus se dire que ce n'était que de la communication ; <p>« On peut penser qu'un certain nombre de gens, à différents niveaux, se sont dit : « C'est de la communication, maintenant moi, je vends du produit B que je mets dans chaque pièce, et alors ? »</p>	
<p>26. Vision : nature ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Etre le leader mondial des matériaux de construction ; <p>« Etre leader est un objectif permanent. » ; « La dimension complète « Matériaux de construction » a été donnée par l'équipe actuelle. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Une vision de l'habitat ; <p>« Nous avons une vision de l'habitat pour la société. [...] Nous estimons que les gens aujourd'hui sont agressés par le bruit, par la chaleur, par l'exiguïté des locaux ou par le fait qu'une fois dans une maison ils ne peuvent plus rien changer parce qu'on leur dit : « Là, le mur est porteur, on ne peut pas y toucher. » Par rapport à cette vision de l'habitat nous voudrions leur offrir à 10 ou à 20 ans un habitat où ils se sentent bien, où ils se sentent protégés des agressions extérieures, tout en étant en contact avec l'environnement et en ayant la possibilité de changer de cadre de vie quand ils le veulent. Et par rapport à ça, nous voulons que Constructex puisse répondre à cette vision. Donc nous apportons par exemple des matériaux qui permettent d'isoler contre le bruit sans que vous ne fassiez des murs trop épais, ou alors nous cherchons à ce que les gens qui sont dans un appartement n'entendent pas les voisins du dessus. Et nous apportons des solutions simples, qui ne soient pas hyper couteuses. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Le but est d'être leader ; <p>« Le but est d'être leader C'est ce que nous disions tout à l'heure. Nous avons deux buts : être le leader</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Devenir le leader mondial des matériaux de construction ; <p>« [Pour moi] la vision c'est être le leader des matériaux de construction. Qu'est ce qu'il faut faire pour y arriver, c'est un travail sur les marchés et les produits. Nous avons une culture d'ingénieur, et il faudra que nous arrivions à faire évoluer une culture de production vers une culture beaucoup plus produits et clients. »</p>

		<p><i>et satisfaire les actionnaires avec la création de valeur qu'ils attendent. [...] Notre vision c'est [...] comment nous voyons notre métier dans 10, 15, 20 ans. C'est pour cela que ce n'est pas du baratin ! Mais cela n'empêche pas que nous, à l'intérieur de cette vision nous voulions très crûment devenir le leader mondial. [...] Mais selon que nous auront choisi la bonne vision [maison confortable vs maison intelligente], à mon avis, cela jouera sur le fait d'être leader ou non. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • C La vision ne s'applique pas à toute l'entreprise ; <p><i>« Je vous parlais de notre produit haute performance [...] Il ne sert pas du tout pour la maison confortable. Il ne s'applique que sur les ouvrages d'arts. Et au contraire, ce qu'il va apporter aux ouvrages d'art, c'est l'élément décoratif, un bel ouvrage. Donc ça, c'est une autre vision. Dans ce genre de produit 40% va dans les ouvrages d'art, pas dans les mai sons. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • D Pour l'activité B : être leader : <p><i>[...] Nous étions 12^{ème} dans le marché du produit B dans le monde, et nous nous sommes dits, nous allons être dans les trois premiers et les architectes, quand ils parleront de produit B, diront « Constructex ! » et les clients applicateurs aussi.</i></p>	
<p>27. Vision / Stratégie : définition & lien ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • U Vision = volonté * structurel (exemple de la prise d'importance des NPI dans le C.A. de Constructex) ; <p><i>« [Cette vision] vient de deux choses : effectivement une volonté d'y aller mais aussi une existence. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A E Vision = où on veut aller ; 	<ul style="list-style-type: none"> • G La vision : une certaine représentation du métier, l'ambition = la place de l'entreprise dans cet environnement ; <p><i>« La vision est plus une certaine représentation du métier, alors que l'ambition serait plutôt la place dans cet environnement. [...] La vision c'est comment nous voyons notre métier dans 10, 15, 20 ans. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • J Stratégie = mise en application des principes d'action ; <p><i>« La stratégie est fondamentale, c'est la mise en application des principes d'action. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • K La vision = un sens d'évolution de la société et de l'entreprise qui respecte des valeurs

	<p>« La vision, c'est où on veut aller. La stratégie c'est comment on y va. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • D Stratégie = comment on y va et avec quelles ressources ; <p>« La stratégie c'est l'art de transformer les ressources en moyens. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • F Stratégie = anticipation : se donner beaucoup de cibles en sachant que beaucoup d'entre elles ne seront pas atteintes + capacité de réaction rapide lorsque l'opportunité se présente ; <p>« Je crois que la stratégie c'est avoir suffisamment d'anticipation pour être en mesure de savoir tirer parti des opportunités. [...] Donc la stratégie c'est deux choses pour nous : d'une part une très forte anticipation : se donner beaucoup de cibles en sachant que beaucoup d'entre elles ne seront pas atteintes, donc être prêts, et ensuite avoir une capacité de réaction lorsque l'opportunité se présente. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • E La vision conditionne la stratégie ; <p>« Il est bien évident, comme le disait Sénèque : « Il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait pas où il veut aller. » [...] En ce sens là, [...] la vision conditionne la stratégie. Mais on ne peut avoir de vision sans stratégie derrière : elle serait stérile et ne mènerait nulle part. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • J Stratégie : très proche du terrain ; Vision : un peu irréaliste ; 	<ul style="list-style-type: none"> • H Plusieurs solutions pour répondre à la vision ; <p>« Si nous restons dans le bruit, par exemple. [...] Nous nous sommes dit : il y a le bruit externe et il le bruit interne, d'un voisin à un autre, d'une chambre à une autre. Et nous avons regardé deux types de systèmes constructifs pour ces différents types d'agressions sonores. [...] Et nous avons cherché à définir un système de murs qui démarre à l'extérieur par l'enduit de façade, ensuite la brique ou un autre matériau, puis un matériau isolant, puis le produit B. Et nous avons cherché à imaginer le bon mur qui permette d'isoler sans pour autant être trop large. Très concrètement, cela a fait travailler les différentes branches de Constructex, et au final nous avons trouvé un ensemble qui nous paraît adéquat. En l'occurrence nous avons plusieurs solutions possibles et nous proposons aux gens plusieurs solutions. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • B Chaque activité défini une cible aussi dans le cadre de la vision globale ; <p>« Et ensuite chacun des patrons d'unités doit se définir une cible souvent beaucoup plus proche, à 5 ans, mais dans l'alignement de la vision du PDG actuel. Et puis il va définir ses chemins sans changer de cible. »</p>	<p>fondamentales ;</p> <p>« A mon avis, une vision, c'est un sens d'évolution de la société, et de l'entreprise [...] qui respecte un certain nombre de valeurs fondamentales [...] qui sont] suffisamment universelles pour être traduites et retraduites au cours du temps. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • L La vision et le projet d'entreprise : l'exigence du premier est de dépasser le terrain ; <p>« Comme l'environnement est instable, nous employons des termes dont l'exigence est de dépasser le terrain. Nous ne sommes pas sur le même terrain que le projet d'entreprise et la mission. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • M Principes d'actions = ? code de bonne conduite ? mécanisme de pilotage ; boussole ? part de la vision ? <p>« Les principes d'actions, les chartes d'entreprise, est-ce un code de bonne conduite juridique afin de montrer à chaque avocat qu'on est blanc ? Est ce que cela fait partie du pilotage ? De la vision ? Est ce que cela est une boussole à laquelle on se réfère lorsqu'on ne sait pas prendre de décisions ? »</p> <ul style="list-style-type: none"> • N Chez Constructex : une vision commune dans laquelle chaque activité développe ses stratégies ; <p>« Dans [le cadre d'une] vision strictement commune par rapport au leadership, par rapport à l'aspect innovant, par rapport à l'aspect international et à l'aspect client, nous [...] laissons ensuite [nos activités] développer leurs propres stratégies. »</p>
--	--	--	--

	<p>« L'une [la stratégie] est très proche du terrain, très réactive, pragmatique et opportuniste. L'autre [la vision] doit être un petit peu irréaliste. Si vous mettez toutes les contraintes, [...] vous n'avez plus d'ambition parce que vous avez toujours beaucoup plus de raisons de ne pas le faire. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● T Si les valeurs changent peu, les stratégies et les politiques changent ; <p>« Les premiers principes d'actions [...] était un document de 50 pages qui comportait trois volets : le volet des valeurs, le volet des politiques et celui des stratégies. Et nous avons décidé de ne plus garder comme principe d'actions que le domaine des valeurs, parce que c'est le socle et qu'elles changent peu. Par contre, les politiques et les stratégies, qui en sont les déclinaisons [...] dépendent terriblement de l'environnement et vieillissent vite. »</p>		
<p>28. Vision : dimension historique ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A Constructex : tradition de vision à L.T. mais déclinée de façon différente selon les moments ; <p>« Constructex a eu une tradition assez longue de vision à long terme, mais cette vision, a été déclinée de manière différente suivant l'état structurel du marché. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● C Le leadership = notion ancienne, mais le terrain d'application qui s'est agrandi ; <p>« La notion de leadership est une notion ancienne. Ce qu'il faut bien voir, c'est que se sont les terrains de jeux qui ont changé. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● B La vision n'a émergé que l'an dernier ; <p>« Cette vision de l'habitat, où nos clients se sentiront bien n'a émergé que l'an dernier [alors que] Le PDG actuel est président depuis 8 ou 10 ans. »</p>	

<p>29. Vision : élaboration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A 78-80 émergence largement consensuelle durant près de 3 ans ; 500 personnes consultées ; <i>« En 1978 - 1980, le processus a duré près de 3 ans. Ca a été un processus extrêmement consensuel et consultatif. Ces principes d'actions ont émergé après consultation de plusieurs centaines de personnes, alors que Constructex était beaucoup plus petit, avec un processus de validation de niveaux hiérarchiques. »</i> • Nouvelle mouture : actualisation puis revalidation auprès des comités de direction uniquement ; <i>« Les principes d'action actuels, c'est moi qui les ait réécrits. Ils avaient déjà été validés, [...] donc nous avons simplement envoyé le projet aux différents comités de direction des différentes unités. »</i> • Vision = respiration : temps longs de construction et de temps d'anticipation avant que tout à coup quelque chose ne fasse sens ; <i>« Après avoir [...] séparé [la vision de la stratégie], je vais les rapprocher. [...] En terme d'élaboration ou d'émergence, c'est une respiration. [...] La vision] n'émerge à un moment donné que parce qu'il y a eu beaucoup de travail qui a été fait auparavant. [...] Mais tout à coup [une cohérence apparaît], quelque chose apparaît qui produit du sens. Et c'est là qu'est l'émergence, uniquement parce qu'il y avait quelque chose avant. [...] C'est un mélange subtil de respiration avec des temps longs de construction, des temps d'anticipation puis tout à coup quelque chose qui fait sens. »</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Q Processus d'élaboration de la vision dans l'activité « Produit B » <i>« Parmi les 5 activités que nous avons, nous en avons une qui traite de produits à base de produit B. Et bien à l'issue de pas mal d'études et de réflexions stratégiques, il avait été décidé que Constructex avait une chance de devenir leader mondial dans cette activité. Nous nous sommes dits : « [...] Ce n'est pas gagné mais il y a des possibilités. » Et à partir de ce moment là, nous avons défini une espèce de chemin. D'abord nous avons défini une vision de l'activité produit B à 10 ans. [...] Nous étions 12^{ème} dans le marché du produit B dans le monde, et nous nous sommes dits, nous allons être dans les trois premiers et les architectes, quand ils parleront de produit B, diront « Constructex ! » et les clients applicateurs aussi. [...] Alors peut être que cette vision nous l'aurons atteinte dans 8 ans ou dans 12 ans, en tout cas la cible est à 10 ans. Et à partir de cela, nous avons tracé des chemins possibles pour y arriver en disant : il faut chercher à provoquer telle ou telle opportunité et mener telle ou telle stratégie. Et pour l'instant, nous sommes plutôt sur le chemin. Parfois nous avons pris de petits raccourcis, parfois au contraire nous n'arrivons pas à franchir tel ou tel obstacle, alors nous essayons de le contourner. Et chaque année, la branche produit B se refait un petit exercice cible par rapport à la vision qu'elle a. »</i> • B Toutes les branches font le même exercice ; <i>« Nous nous fixons des [...] visions. Nous avons imaginé le marché de la peinture dans 10 ans, et nous nous sommes demandés quel est le rôle de nos activités, comment elles se situeront. »</i> 	
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • C le sommet : définition de la vision ; <i>« Au sommet, vous avez un président et trois directeurs généraux qui agissent de manière collégiale, et c'est eux qui ont ce rôle [...] de définition de la vision. avec les 5 patrons de branches : Produit C, produit B etc. »</i> • S La vision s'élabore à partir du bas ; <i>« C'est depuis le bas que s'élabore ces visions. Et viens du haut les réactions à ces visions et les propositions de modification de ces visions. »</i> • D Le président choisi la vision ; <i>« C'est le président qui choisi la vision. [...] Entre le choix de la maison intelligente et la maison confortable, c'est Le PDG actuel. »</i> • E Une élaboration par petites touches avec des débats internes ; <i>« [L'élaboration] s'est faite par petites touches. Et nous n'avons pas été particulièrement surpris quand Bertrand Collomb nous a dit : « La communication va se faire sur l'habitat confortable. » [...] Mais nous avons tout de même eus des débats sur la maison intelligente avant que nous parlions de maisons confortable. Et nous avons eu des débats internes sur le thème : « Est-ce que cette vision tient la route ? Nous pensons qu'elle ne tient pas la route. » Et c'est peut être par rapport à cela que nous nous sommes dit : « Qu'est ce qui tient la route comme vision ? » Et nous avons été très marqué en Europe par le développement des normes. Il y a beaucoup plus qu'aux Etats Unis des normes contre le bruit, la chaleur etc. C'est à</i> 	
--	--	--	--

		<p><i>partir de là que nous nous sommes dit que les gens cherchaient à être bien chez eux. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • F Le questionnement a commencé il y a trois quatre ans ; <i>« En terme de timing je me souviens [...] quand un concurrent a parlé pour la première fois de maison intelligente. Je me souviens, c'était à Batimat il y a 4 ans. Nous nous sommes interrogés « Cette vision est-elle la nôtre ? » Mais ce n'est pas par opposition. Nous aurions pu dire : « Oui, c'est la nôtre aussi ! » Nous pouvons avoir tous les deux la même vision ! And so what ? »</i> • G Rassurant d'avoir la même vision que ses concurrents ; <i>« A la limite, c'est plus rassurant d'avoir la même vision que ces concurrents, parce que nous sommes sûr que le marché mondial va évoluer dans cette direction. Tandis que là, eux poussent le marché vers la maison intelligente, nous vers la maison confortable. Ce n'est pas bon pour développer le marché globalement. »</i> • H La vision fruit d'un lent mûrissement ; <i>« La vision est globalement le fruit d'un lent mûrissement. »</i> 	
<p>30. Vision : pourquoi ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Importance de l'ambiance (de la mode) : 80' : diversification ; actuellement : recentrage ; <i>« La dimension complète « Matériaux de construction » a été donnée par l'équipe actuelle. L'équipe précédente avait été plus dans une logique de diversification. Mais il y avait aussi l'ambiance générale. Dans les années 80 on parlait beaucoup</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • C La vision conditionne des décisions ; <i>« Si nous parlons d'habitat confortable, c'est important, parce que cela oriente le développement produit. [...] Le PDG actuel aurait pu dire: [...] « Moi je veux aller des matériaux vers la construction d'immeubles » Le fait qu'il ait dit : « Je ne veux pas être dans la construction</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • C Rôle de la mission, de la vision et des stratégies : permettre un certain alignement ; <i>« [Ces concepts] ont une fonctionnalité très claire, et [...] permettent un certain alignement des actions : une vision, une mission, des stratégies, des objectifs. »</i>

	<p>de diversification, là on parle plus de recentrage sur le métier. »</p>	<p>d'immeuble », est tout de même une décision majeure pour nous. [...] Deuxième point, il a dit : « Leader des matériaux de construction. » Cela veut dire que nous n'iront pas dans la distribution ou dans la construction. « Mondial », cela veut dire aussi que nous serions dans tous les pays. Mine de rien, vous commencez déjà à encadrer la route. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • B Une vision car l'environnement est incertain ; « Il y a 25 ans, nous étions dans un environnement très incertain. Et je pense qu'aujourd'hui nous retrouvons un environnement incertain. Dans ce cas là, le pense que vous avez beaucoup de mal à planifier. Et il y ra trop de chemins possibles pour atteindre une cible et vous ne savez pas lequel choisir pour atteindre la cible. [...] Alors, par rapport à cela, vous êtes obligé de définir une vision parce que la vision demeure. Quel que soit l'environnement Le PDG actuel a décidé que nous allions vers la maison confortable [...] Deuxième point, il a dit : « Leader [mondial] des matériaux de construction » [...] Là] cela commence à être borné. Et [...] je pense que c'est tout ce que peut donner un Président aujourd'hui. Il ne peut pas fournir de plan à 5 ans, à 10 ans comme nous le faisons il y a une quinzaine d'années. » • E La vision rassure le personnel ; « La vision est nécessaire. Pour que les gens soient enthousiastes, il faut qu'ils soient rassurés. [...] Vous ne pouvez pas motiver les gens dans un environnement incertain en leur disant : « suivez mon panache blanc. » Vous faites cela pendant un mois mais pas pendant la durée. A ce moment là, vous leur faites croire que l'environnement vous pouvez le monitorer... Alors soit vous faites des tableaux de chiffres et vous retrouvez [...] la planification [...] soit vous leur dites : « Voilà la vision que j'ai à dix ans, voilà les deux bordées, il 	<ul style="list-style-type: none"> • D Avoir une boussole dans un environnement mobile ; Comprendre des grands enjeux ; « L'environnement est extrêmement changeant, donc il faut queles gens puissent comprendre , puissent avoir une boussole qui dépasse la planification à 5 ans. [...] Il faut que [le personnel] comprenne les grands enjeux du groupe. » • F Mettre les gens en condition d'anticipation ; « La vision doit mettre les gens en condition d'anticipation. » • G La vision : la quille du bateau pour assurer la continuité ; « Je suis [...] extraordinairement surpris de la facilité avec laquelle les gens oublient les coups durs. [...] Lorsque l'entreprise réussit nous sommes des Dieux, lorsqu'elle échoue nous sommes des nuls. Compte tenu de l'environnement changeant, cette vision c'est un peu la quille du bateau, pour assurer une continuité dans la temps, pour éviter ces up and down. » • E Assurer la cohésion des salariés dans un environnement sans emploi à vie ; « Quand vous avez rempli un contrat à vie avec vos salarié, vous n'avez pas besoin de vision. [...] Mais] à partir du moment où cette relation a été profondément modifiée, il vous faut d'autres outils pour assurer la cohésion. [...] Et mettre en place une vision] c'est aussi retrouver une assise, réduire l'insécurité des gens à l'intér ieur de l'entreprise. »
--	--	--	---

		<i>faut passer au milieu. » »</i>	<ul style="list-style-type: none"> • F Cependant, un certain mimétisme dans la vision ; <i>« La vision participe [...] à cette incertitude de l'environnement général. Il y a un mimétisme absolu, un manque de créativité, les gens se copient de façon éhontée au niveau des principes de management et autre... »</i> • L Dans la vision : des éléments de contingence ; <i>« Dans la vision, on ne peut pas l'empêcher, il y a une part qui est relativement contingente. Dans les années 1970, c'était la diversification, dans les années 1990, c'est la concentration. »</i>
--	--	-----------------------------------	---

(suite de la grille pour les trois autres personnes interrogées)

Thèmes :	J.D.L.	B.I.	Q.D.
1. Culture : nature & manifestations	<ul style="list-style-type: none"> • B Référence au passé ; <i>« Nous continuons [...] à nous référer à des modes de fonctionnement passés. L'attachement à l'outil, etc. Des relations qui paraissent quelque peu surannées dans certains cas, mais qui constitue tout de même une force au niveau de l'entreprise. »</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • C Une culture du consensus ; <i>« Un des traits de la culture historique était l'importance du consensus et dans un certain nombre de cas cela voulait dire une exigence excessive du consensus par rapport à l'exigence de résultat et parfois ces deux exigences étaient même contradictoires en terme de « timing » ou d'efficacité de résultat ou d'efficacité humaine. Donc, de plus en plus, nous voulons prendre du recul par rapport à cela et privilégier l'efficacité sans renier une exigence de qualité humaine qui n'est pas du tout contradictoire. »</i> • D Un très du groupe : agir de manière participative ; 	<ul style="list-style-type: none"> • A Une entreprise d'ingénieurs ; <i>« Constructex a longtemps été une entreprise d'ingénieurs. Quand je suis rentré, l'ingénieur était roi et j'étais un des rares sciences économiques embauché à l'époque. »</i>

		« C'est un des traits du groupe d'accorder beaucoup d'importance à la participation d'un plus grand nombre possible de gens dans l'élaboration de ce genre de choses. [les principes d'action] »	
2. Culture : dimension historique		<ul style="list-style-type: none"> • A Pas de rupture de la culture ; <p>« Il n'y a pas eu de rupture [...] depuis que je suis chez Constructex, depuis 1976, il y a eu une évolution mais pas de rupture, donc les éléments de culture sont très anciens. »</p>	
3. Culture processus d'imprégnation à :		<ul style="list-style-type: none"> • E La culture se manifeste dans les relations humaines, et les procédures ; <p>« [La culture] se manifeste dans le mode de fonctionnement, dans les relations entre les hommes et dans un certain nombre de procédures de gestion qui sont la fixation des objectifs annuels, la détermination des budgets, tous les outils de management. C'est donc présent dans toutes les interactions. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C Imprégnation par l'expression et la reconnaissance ; <p>« [Nous en imprégnons le personnel] tout d'abord en l'exprimant et en le reconnaissant. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • D Lettre du président ; <p>« Le président vient de faire passer une lettre sur le style de management qu'il souhaite au sein du groupe Constructex. Cette lettre a fait l'objet d'une collaboration collective forte. Le PDG actuel avait conservé sa fonction de leader, mais beaucoup de gens ont été impliqués dans des groupes de discussions. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Formations « connaissances du groupe » ; <p>« Vous avez des formations [...] connaissance du groupe pour les nouveaux et les anciens. »</p> <p>Réunions ;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • A E Imprégnation par les outils de management et la formation ; <p>« Il y a la détermination des objectifs, des budgets sous formes de procédures, les entretiens d'évaluation annuels, les programmes de formations. [...] Certaines [formations] sont dédiées à cette culture. [...] Ce sont des formations qui se font au long du parcours de carrière des cadres du groupe à différents niveaux. Le groupe considère la formation comme un élément de construction de culture et de développement des compétences. »</p>	
4. Culture ; autres ;		<ul style="list-style-type: none"> • E La culture n'immobilise pas forcément ; <p>« Le coté culture, c'est-à-dire recherche des traditions n'est pas du tout à prendre dans un sens qui immobilise. Il n'y a aucune opposition entre l'importance que nous accordons à la culture, la manière dont nous essayons de l'exprimer et le dynamisme. »</p>	
5. Dirigeant : rôle ;	<ul style="list-style-type: none"> • B O Pas de ruptures majeures mais certaines inflexions sensibles en stratégie ; <p>« Il n'y a pas de ruptures majeures. Mais il y a une marque très forte du PDG actuel et de la direction générale. Il y a un peu de travail collégial. La marque du PDG actuel dans l'évolution de la stratégie du groupe est très forte, en particulier, nous avons au cours de ces dernières années, complètement confirmé et assumé cette stratégie de développement dans les pays émergents qui était plus un point d'interrogation il y a une certaine époque. Ce n'est pas une rupture mais une très forte inflexion. [...] Au niveau de la culture, je dirais qu'il y a plus de continuité [même si...] le</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Une inflexion plutôt qu'un changement ; <p>« Il y a une inflexion plutôt qu'un changement. Le PDG actuel s'est inscrit dans une continuité culturelle mais par contre au fil de sa présidence il a infléchi les choses. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C Une interaction entre l'organisation et le PDG ; <p>« Il n'y a aucun doute qu'il a un impact sur l'organisation, ni sur le fait que toutes les années qu'il a passées chez Constructex l'ont marqué culturellement. Ce n'est pas par hasard qu'on l'a choisi : on a estimé qu'il convenait à la culture de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Une très grande continuité ; <p>« Il y a une très grande continuité. [...] La tendance reste toujours la même et depuis la fin de la guerre, les hommes qui se sont succédés à la tête de Constructex [...] étaient tous un peu taillés dans le même moule : un très grand humanisme, une très grande exigence pour eux-même et donc pour les gens qui travaillaient avec eux, mais une exigence intelligente ; une très grande attention [...] portée aux hommes, à leurs besoins, à leurs souhaits. [...] Même si les méthodes et les styles évoluent. [...] C'est une interaction entre l'organisation et le dirigeant. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Q L'écoute des gens et la

	<p><i>Constructex d'aujourd'hui est tout de même différent du Constructex d'il y a 20 ans. »</i></p>	<p><i>Constructex, qu'il y avait compatibilité. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • P Une évolution vers davantage de responsabilités directes pour leurs résultats <p><i>« Je crois qu'aujourd'hui et sous l'impulsion de Bertrand Collomb, il y a une évolution vers davantage de responsabilités directes des dirigeants pour leurs résultats [...] par rapport aux modes de management. [...] sans renier l'importance de la culture et de la manière, du style de management. Il y a effectivement une évolution vers davantage de prise en compte des résultats financiers et notamment de court terme. »</i></p>	<p>participation existaient déjà ;</p> <p><i>L'écoute des gens, la participation, tous ces principes là de ressources humaines existaient déjà. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ⊙ La dimension internationale existait déjà mais Le PDG actuel l'a encore accentuée <p><i>« la dimension internationale de Constructex existe depuis longtemps. Constructex a été certainement l'un des premiers exportateurs de produit Cs français. Cela remonte au siècle dernier. Constructex effectuait des investissements en dehors de l'hexagone, que ce soit en Afrique du Nord ou en Angleterre. Ensuite il y a eu l'épisode canadien, puis brésilien ensuite et enfin nord américain. C'est Le 3ème PDG qui a décidé d'aller sur le continent Américain. Il s'est dit qu'un groupe comme Constructex ne pouvait pas se permettre de grandir uniquement dans l'hexagone. [...] Du temps de Le PDG précédent, nous avons fait l'acquisition d'un groupe suisse qui nous a permis d'un seul coup d'un seul d'être en Espagne, sur la côte est africaine et en Indonésie. [...] Mais c'est avec Le PDG actuel que nous avons connu ce fantastique développement. [...] C'est un aspect sur lequel il a beaucoup insisté. [...] Il y a quelques années, il n'y avait aucun non français au comité exécutif, vous en avez aujourd'hui. [...] De même] il a [...] fait pour [...] l'embauche de jeunes cadres internationaux. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • D Le PDG actuel : méthode et flexibilité : <p><i>« Nous sommes devenus plus exigeants sur le plan de la méthode [...] Cela ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de méthode avant ! [...] Et] Le PDG actuel n'est pas un homme de la méthode pour la méthode, mais il comprend l'intérêt d'être rigoureux. [...]</i></p>
--	--	---	--

			<p>Mais c'est [aussi] un grand partisan de la flexibilité dans tous les sens du terme. [Et] il attend aussi de la part des personnes qui travaillent avec lui beaucoup de flexibilité, des capacités d'adaptation. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • R Une vitesse de réaction, sa capacité à absorber, à comprendre, et à restituer ; <p>« Sa vitesse de réaction, sa capacité à absorber et à comprendre et à restituer tout ce qu'il apprend et ce qu'il comprend de façon simple et compréhensible cela aide beaucoup à avancer et à évoluer. »</p>
<p>6. Dynamisme : innovation ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G F La culture de l'innovation est émergente ; Plus une culture de projets ; <p>« Nous encourageons cette culture de l'innovation, mais pas suffisamment. Cette culture produit, cette culture innovation est quelque chose qui est émergent ici. Il n'y a pas de passé. [...] Il y a des pistes, nous sommes en train de les encourager, mais plus que de l'innovation émergente il s'agit plus de projets structurés à partir d'une analyse marketing. [...] J'ai travaillé dans une autre société du groupe où là, c'était quelque chose de plus riche, parce que le produit s'y prêtait. [...] Donc nous sommes plus dans une démarche de projet que dans une démarche de créativité. [...] Nous avons donné une visibilité aux projets. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L Le dynamisme doit être un des éléments de cette culture ; <p>« Le dynamisme doit être un des éléments de cette culture à travers une exigence de résultats et à travers la manière dont, dans les processus managériaux, cette exigence de résultat se traduit et s'incarne. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • S Un dynamisme inscrit dans les gènes ; <p>« Lorsque l'on a dans ses gènes l'idée au départ qu'il faut être leader, il y a un impératif de dynamisme qui paraît évident : dynamisme en terme d'acquisitions, de développement, d'augmentation des résultats, etc. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • F L'innovation n'est pas dans les gènes de l'entreprise : une problématique actuelle ; <p>« L'innovation n'est pas facile du tout, elle n'est pas fondamentalement dans les gènes de l'entreprise. C'est un élément de la culture qui n'est pas évident à traverser dans les faits. C'est un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F Des essais ; <p>« Nous essayons, nous n'y arrivons pas toujours. [...] En matière d'innovation, nous n'avons peut être pas toujours fait suffisamment de choses. [Mais] la construction est un monde qui évolue très lentement. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Q Pour maintenir le dynamisme : la subsidiarité ; <p>« Ce que nous essayons de faire, c'est de déléguer le plus possible et le plus bas possible. C'est l'application du principe de subsidiarité. [...] Nous avons une certaine chance, c'est que les activités dans lesquelles nous sommes sont des activités assez fragmentées [...] où les unités opérationnelles [...] les plus grosses ont 200 personnes [car] le marché de la construction est assez fragmenté, localisé ou régionalisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • P Un problème : éviter les tendances centrifuges ; <p>« Le problème [avec cette fragmentation] c'est d'éviter les tendances centrifuges. Il faut créer des</p>

		<p><i>pas évident à transcrire dans les faits. C'est un problème : comment développe-t-on l'innovation dans le groupe ? Il y a eu des processus, des réflexions sur ce thème, mais nous devons vraiment revenir dessus. Chacun, métier par métier se penche dessus l'état n'étant pas du tout le même dans les différentes entités du groupe. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • G Constructex Activité A : une remise à plat à partir du processus R&D/Marketing ; <i>« Au sein de Constructex Activité A, nous avons remis à plat complètement à partir de 1997 tout ce qui est processus R&D/Marketing et c'est à partir de cette remise à plat que nous essayons de relancer l'innovation. En fait énormément d'efforts ont été mis sur l'innovation au début des années 1990, qui se sont traduits par des résultats tout à fait remarquables en terme de lancements de produits, mais pas tellement, avec le recul, en termes de réels développements. Il y a eu des résultats qualitatifs en termes de résultats financiers mais l'impact final a été limité. [...] Donc c'est là dessus que nous travaillons depuis maintenant un peu plus d'un an à travers à la fois une orientations marquée et des méthodes et procédures tout à fait concrètes. [...] Notamment...] la remise à plat des procédures : « Comment fait-on la R&D ? » ; « Comment cela est-il organisé ? » ; « Comment se fait le tri des idées ? » Etc., donc nous avons reconstruit le processus. »</i> • E L. A. : Un processus d'examen des idées venant des clients ; <i>« Nous avons un comité qui à la charge, une fois par an (un des défis de 1999 est de pérenniser ce processus, [...] d'examiner les idées, d'en faire un premier tri, de soumettre les résultats de ce premier tri à ce que nous avons appelé les ateliers d'échos »</i> 	<p><i>ponts entre les activités, faire passer les meilleures pratiques, les savoir-faire. [...] Dans l'environnement, nous avons créé des clubs pour discuter des problèmes et échanger. Il faut trouver un équilibre entre le centripète et le centrifuge. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • R Innovants en RH et en matière de finances. <i>« En matière de R.H. je pense que nous avons été très innovants. Nous avons créé un comité de groupe européen avant même que la directive de Bruxelles ne sorte. [...] En matière de management décentralisé nous avons été très innovant aussi. [...] En matière financière aussi. [...] Nous avons été l'un des premiers groupes français à lancer un emprunt en Euro par exemple. »</i> • T L'innovation produits : quelques réussites en interne et en partenariat ; <i>« L'innovation produit vient aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. Les aluminates, c'est le meilleur exemple que l'on puisse donner d'un développement interne réussi, puisque cela a commencé en 1909 et que nous sommes toujours leader mondial de ce produit. [...] Autre développement, mais en partenariat cette fois c'est un produit qui a une résistance très élevée et des propriétés similaires à l'acier avec certains inconvénients en moins. Avec un partenaire et nos fournisseurs de produit C, c'est un produit que nous devrions être capable de commercialiser dans 3-4 ans. Et même s'il est plus cher au mètre cube qu'un produit normal, il rendra le coût de la construction finale d'un ouvrage de 15 à 20% inférieur à un ouvrage coulé dans un produit plus ordinaire. »</i> • G Auparavant : une prise en
--	--	---	--

		<p>composés de gens de Constructex Aluminates mais aussi d'ailleurs dans le groupe, là où nous avons des interactions, de façon à aboutir à un nombre assez limité pour que l'on puisse les examiner une par une. Donc il y a un processus de tri. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • D Pas d'autre processus d'innovation : En construction ; <p>Chez Constructex Aluminates, nous n'avons pas d'autres processus marketing que ces groupes de travail de récolte des idées. Est-ce qu'il faudrait aller plus loin, développer des systèmes de boîtes à idées ? Actuellement en termes de rémunération nous n'avons rien de spécial. Nous sommes dans un processus de construction »</p> <ul style="list-style-type: none"> • G Faire rentrer le client dans l'entreprise ; <p>« Le client n'est pas uniquement un trait de culture du groupe, mais de plus en plus il faut faire rentrer le client dans l'entreprise. Un des programmes majeur chez Constructex Aluminates s'appelle « Orientation Clients »</p>	<p>compte des besoins des acteurs relativement mal faites ;</p> <p>« La prise en compte du marketing, des besoins du client qui cherche un habitat agréable, de l'entrepreneur qui va mettre en place le produit [...], cette prise en compte des désirs et des souhaits des acteurs n'était pas bien faite. Maintenant, disons qu'elle est faite : nous venons de nous doter véritablement d'un homme de marketing groupe, [...] qui sert de lien entre les commerciaux, les hommes de marketing des différentes activités, etc. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • G La liaison marketing R&D : sous l'impulsion du PDG actuel ; <p>« La préoccupation du client, ce n'était pas la première, puisque nous avons appris ces dernières années sous l'impulsion du PDG actuel à faire plus. Nous avons accentué [...] la prise en compte du marketing. Pour faire de la bonne recherche, il faut qu'il y ait une liaison entre la R&D d'une part et le marketing d'autre part. [...] C'est mettre ensemble des gens qui ne travaillaient pas forcément ensemble. »</p>
<p>7. Dynamisme : coopération ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E Plus de transversalité ; <p>« La difficulté dans les modes de fonctionnement c'est de mettre un peu plus de transversalité un peu plus de travail en équipe et un peu plus de travail par projet, qui viennent au travers d'un fonctionnement hiérarchique traditionnel. [...] L'idée est de croiser les deux par des projets transversaux. Cela marche bien quand nous identifions des projets importants. [...] Mais ce n'est pas encore rentré dans les moeurs pour émerger spontanément. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • I Progression dans la prise en 	<ul style="list-style-type: none"> • D R&D groupe au même endroit ; <p>« L'ensemble de la R&D groupe est au même endroit, donc il y a des interactions entre les équipes du labo. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • E Revues managériales, thèmes transversaux ; <p>« Il y a des revues managériales à différents niveaux qui font qu'il y a des renvois possibles. Il y a des thèmes sur lesquels nous faisons travailler des gens de différents métiers ensemble. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G Comités de liaison ; <p>« Nous avons [également] décidé de recréer ce que nous avions il y a une dizaine d'années : [...] le comité de liaison [avec] une centaine de personne qui pouvait se réunir une fois par an pour discuter des grandes orientations stratégique et de choses du même genre. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • H A l'étranger : une coordination entre les différents métiers <p>« Quand nous sommes dans un pays comme l'Allemagne par ex. nous devons nous présenter en</p>

	<p>compte du client ;</p> <p>« Nous avons bien progressé dans la prise en compte du client et dans toute la démarche client, interface commerciale/industriel. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E 1 enjeu : coopérer de façon plus rigoureuse ; <p>« Historiquement, il y a toujours eu beaucoup d'interactions entre les différents métiers du groupe, il y avait même une tendance à considérer qu'il fallait systématiquement faire travailler les gens ensemble [...] sur des sujets sur lesquels il n'y avait pas vraiment de synergies chiffrables. Donc là aussi, nous devons être rigoureux et faire travailler les gens ensemble là où il y a de la valeur à dégager.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D Coopérer dans un groupe plus grand ; <p>Historiquement, les gens se connaissaient et avaient l'habitude de travailler ensemble [...] Pourtant, avec l'augmentation de la taille du groupe, il va peut être falloir être plus attentif à faire travailler les gens ensemble quand il y a des interactions entre métiers. »</p>	<p>tant que Constructex et être capable de présenter toute la gamme de produit plutôt que d'avoir, comme nous l'avons eu pendant longtemps, des activités qui vont chacun sur le marché s'adresser au même client sans savoir que l'autre si intéresse aussi. Donc nous avons créé une certaine coordination ou au moins un échange d'information et de connaissance. »</p>
<p>8. Entreprise : cadre général ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • M Leader sur le marché français ; <p>« Constructex Produit C, [c'est...] l'activité de Constructex en France. [...] Nous avons une position de leader sur le marché français avec un niveau de rentabilité qui est considéré comme bon par le groupe et suivant nos ratios financiers. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • N Un marché en déclin ; <p>« Le marché français du produit C n'est pas porteur. C'est un marché qui compte tenu de la démographie et de la demande d'équipements française est un peu structurellement déclinant. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • B Importance de la maîtrise des coûts ; 		<ul style="list-style-type: none"> • K Le marché de la construction : une somme de marchés locaux ; <p>« On ne peut pas dire qu'il y a un marché mondial de la construction. Il y a une somme de marchés locaux ou régionaux. La façon dont est construite une maison varie. Certes, il y a les règles de bases, mais ensuite les goûts et les couleurs varient selon les pays. [...] Par exemple il y a des pays où nous avons pu développer l'isolation thermique extérieure comme en Allemagne. Alors que c'est un produit moins facile à développer en France. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C Le produit B : une pénétration achevée en Europe du Nord, pas en Europe du Sud ;

	<p>« Nous sommes fans un métier un peu traditionnel de maîtrise des coûts, de réduction des coûts. [...Mais cela induit] une remise en cause fondamentales des modes de fonctionnement. »</p>		<p>« Aujourd'hui, nous constatons que le produit B à fini sa pénétration du marché en tant que produit dans des pays tels que ceux d'Amérique du Nord ou d'Europe du Nord. Mais par contre, dans les pays latins, comme la France, l'Italie ou l'Espagne, ce produit à encore devant lui une belle période d'expansion. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Composition du comité exécutif ; <p>« Dans le comité exécutif de Constructex, vous avez le PDG et trois autres directeurs généraux et les 6 patrons de branche et puis vous avez quelque chose qui n'est pas une branche mais qui est une unité importante : c'est Constructex Corp. Aux Etats Unis. Enfin vous avez le directeur adjoint des finances. »</p>
<p>9. Entreprise : dimension historique ;</p>			
<p>10. Management : style ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E Equilibre entre cohésion par la vision et les orientations stratégique et délégation ; <p>« Il y a une cohérence forte par la vision et les orientations stratégiques [...] avec un niveau de délégation assez fort. Face à des objectifs définis par le groupe, nous avons une assez grande liberté pour pouvoir orienter nos actions d'une manière assez forte, mais au niveau macro, cela reste cadré par les orientations stratégiques. [...] Notre métier est de développer les liants hydraulique sur le marché français. Donc dans ce cadre là, j'ai une liberté d'action. [...] Donc il y a une espèce d'équilibre entre une forte délégation à l'intérieur d'une orientation, d'un métier bien défini et une</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F De plus en plus de rigueur dans les objectifs et l'appréciations des hommes ; <p>« Nous sommes de plus en plus conscient et rigoureux dans la définition de ce que nous voulons et dans la comparaison des résultats obtenus avec ce que nous voulons. Il y a un gros travail depuis quelques années de rigueur sur les objectifs et sur l'appréciation des hommes. Un des traits de la culture historique était l'importance du consensus et dans un certain nombre de cas cela voulait dire une exigence excessive du consensus par rapport à l'exigence de résultat et parfois ces deux exigences étaient même contradictoires en terme de « timing » ou d'efficacité de résultat ou d'efficacité humaine.</p>	

	<p>forte implication du groupe pour des décisions de développement stratégiques qui ne sont pas dans le cadre de ce qui existe. » [...] C'est une liberté sur les moyens pour atteindre des objectifs dans le cadre d'une stratégie. »</p>	<p>Donc, de plus en plus, nous voulons prendre du recul par rapport à cela et privilégier l'efficacité sans renier une exigence de qualité humaine qui n'est pas du tout contradictoire. »</p>	
<p>11. Management : problème & difficultés ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C 1 difficulté : introduire des changements sans casser cette fidélité ; <p>« La difficulté est d'introduire des changements sans pour autant casser cette fidélité, ce respect de l'outil qui est un point fort. C'est un des défis majeurs auxquels je suis confronté ici en France. Parce qu'en plus la France, le produit C, c'est l'origine du groupe. Donc il y a un peu cette notion de fille aînée de l'église. [D'autant que nous sommes performants]. [Donc] cette gestion du changement dans une entreprise qui marche bien, dont il ne faut pas casser les ressorts, mais où pour autant il faut essayer de donner une inflexion forte pour injecter de la réactivité, c'est un gros défi. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D Une des difficulté du management : concilier différents niveaux de réflexions ; <p>« Comme la vision est un ensemble de choses et que l'on travaille au fur et à mesure sur cette conceptualisation et sur différents éléments de l'organisation, sur la culture, sur la définition de la stratégie qui se traduit dans la notion d'exercice cible, tout cela est un processus continu d'alimentation réciproque. [...] C'est une des difficultés du métier de manager que d'assurer la cohérence entre ces différents niveaux de réflexions. »</p>	
<p>12. Objectifs & stratégies : nature ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • F Conforter la position de leader : un volet défensif ; <p>« [Notre] premier [objectif] est de conforter cette position de leader dans un marché non porteur, ce qui passe [à court terme] par tout une série d'actions dans les domaines de la qualité, du service au client, de la réduction des coûts. [...] Mais cela passe aussi [...] à moyen terme] par la protection du marché français par nos efforts de compétitivité et de positionnement produits contre les matériaux concurrents qui sont en train de grignoter nos parts de marché, et également contre les importations. [...] Il s'agit donc d'anticiper sur les menaces qui peuvent venir de l'extérieur ou des marchés concurrents afin de pouvoir anticiper sur les réponses. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G Trois objectifs : Créer de la valeur ; donner une cohérence au groupe ; garder une philosophie humaine ; » <p>« Le premier objectif aujourd'hui est d'augmenter la création de valeur d'entreprise pour les actionnaires. Le second objectif est de réaliser cela en construisant un groupe, c'est-à-dire en développant une cohérence interne et le troisième objectif est de faire cela dans le cadre d'une philosophie humaine qui réponde à une certaine image de l'homme dans l'entreprise. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • F Une déclinaison opérationnelle : être les premiers ou les seconds sur 	<ul style="list-style-type: none"> • M Augmenter la pdm (l'acquisition car marché mur) <p>« Pour croître et se développer, il faut acquérir des parts de marché donc généralement faire des acquisitions surtout dans un domaine d'investissement où il n'y a pas de forte croissance dans les pays développés. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • G Créer de la valeur pour l'actionnaire (et pour les autres parties prenantes) ; <p>« Ce qui est important en fin de compte, c'est de dégager de la valeur pour l'actionnaire, [...] de faire dégager à ses actifs une rentabilité satisfaisante. [...] Et créer de la valeur, c'est pour</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • H F Conforter le leadership : un volet offensif ; <i>« Il y a une partie offensive qui est plus orientée vers le moyen terme, qui est celle de trouver des voies de développement [...], c'est-à-dire aller plus loin que la fabrication de produit C traditionnel avec la conviction que nous pouvons découvrir ou développer des marchés pour des applications nouvelles des liants hydrauliques. [...] [Le] potentiel de développement [...] pour des produits plus complexes et plus élaborés [...] peut être quantitativement faible mais il est psychologiquement important et il peut être économiquement intéressant. »</i> • E D'une vision à 4 objectifs opérationnels et 2 objectifs de moyens déclinés dans les unités ; <i>« Nous sommes passé d'une vision à 4 objectifs opérationnels et deux objectifs plus centrés sur le fonctionnement et les comportements. [...] Ces objectifs opérationnels ont ensuite été déclinés au niveau de chaque unité pour voir quelle était la contribution de chacune à ces objectifs. [...] Nous retrouvons les aspects « commercial, démarche client » : de l'amélioration des services jusqu'au développement d'applications nouvelles. [...] Nous avons] l'objectif classique d'optimisation de nos coûts, d'optimisation de l'outil et de la logistique et un objectif de plus long terme sur l'adaptation de l'outil industriel. Là, nous sommes dans la vision à 10 ans de l'évolution du dispositif industriel. [...] Ensuite nous avons deux conditions portants sur le fonctionnement de l'entreprise : l'accroissement de sa vitesse de réaction et l'ouverture vers l'extérieur. Et enfin, l'objectif d'évolution de nos organisations en terme de gestion des ressources humaines. [...] Cela a été décliné dans les établissement par une</i> 	<p>chaque marchés ;</p> <p><i>« En terme de déclinaison opérationnelle, l'idée première est d'être le premier ou le deuxième dans chacun de nos métiers sur le plan mondial ou sur le territoire géographique concerné. » [...] Nous pensons que c'est la meilleure manière de répondre à l'objectif de productivité et d'accroissement de la valeur. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A Doubler de taille en 10 ans ; <i>« Actuellement au niveau du groupe, il a été fixé de doubler de taille en 10 ans. »</i> 	<p><i>les actionnaires, mais c'est aussi pour les autres parties prenantes de l'entreprise : [...] les clients, les fournisseurs, le personnel, les sociétés dans lesquelles nous avons des participations. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • C Une stratégie de développement international ; • H Une stratégie de développement de produits ; <i>« Une stratégie de développement de produits [qui] peut se faire soit en entrant dans des activités que nous n'avions pas jusqu' à maintenant les produits T, [...] Cela peut aussi être le cas en faisant de la R&D sur des produits que nous fabriquions. »</i>
--	---	---	--

	<i>série de démarche projet [...] transversaux avec l'objectif de décloisonner pour essayer d'améliorer la vitesse de réaction et pour impliquer le plus de monde possible dans le fonctionnement de l'entreprise et l'émergence des idées. »</i>		
13. Objectifs & stratégies : horizon temporel ;	<ul style="list-style-type: none"> • B Des objectifs à 3 ans ; « Nous avons un suivi avec des objectifs à 3 ans. » • C Une politique industrielle à 10 ans ; « Là, nous sommes dans la vision de long terme, à 10 ans d'évolution de l'outil industriel. » 	<ul style="list-style-type: none"> • B 5 ans ; « Nous avons l'habitude de faire des exercices cibles à 5 ans. » • C 10 ans ; « Actuellement au niveau du groupe, il a été fixé de doubler de taille en 10 ans. » 	
14. Objectif & Stratégies : dimension historique ;		<ul style="list-style-type: none"> • F Objectif de taille dans un temps donné : récent ; « La notion de doublement de taille est récente [...] L'idée de se donner un objectif de taille dans un espace temporel défini est une idée nouvelle. [...] Elle] est en grande partie due à Le PDG actuel. » • G La notion d'exercice cible : un habitude ancienne ; « Les notions d'exercice cible et de travail à 4 ou 5 ans sont des idées qui sont présentes dans le groupe depuis longtemps. » 	
15. Objectif & Stratégies : pourquoi ;			
16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;	<ul style="list-style-type: none"> • D Difficulté de faire prendre conscience des menaces à l'entreprise ; 		

<p>problèmes ;</p>	<p>« Mon prédécesseur était confronté à la même problématique [que moi] qui est de faire prendre conscience à l'entreprise que [les] menaces étaient réelles, que ce soit la concurrence des importations ou celle des autres matériaux. [...] Il faut voir que nous sortons d'une longue période [...] durant laquelle le marché [...] était très porteur. [Même] après le choc pétrolier. La situation s'est inversée mais nous avons réussi à faire les restructurations industrielles qui nous ont permis de maintenir la rentabilité de l'entreprise. [...] Mais cette opération à donné une sorte de sentiment d'invulnérabilité aux personnel en disant : « Même en période de crise nous sommes capable de faire cela. Alors pourquoi dites vous qu'il y a des menaces ? [...] »</p>		
<p>17. Profit financier de court terme ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • G Une pression plus forte sur le CT mais pas de changement dans le rythme du reporting ; <p>« Il est clair que la prise en compte de plus en plus forte de l'actionnaire a probablement augmenté la pression sur les résultats de court terme. [...] Elle a peut être rendu la holding plus réactive sur nos prévisions pour nous challenger. Par contre, cela n'a pas changé le rythme du reporting. [...] Nous sentons une plus grande sensibilité à nos évolutions que ce qu'il y avait il y a 5 ans. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • I L'EVA va peut-être changer des éléments ; <p>« Il est clair qu'avec l'EVA ou le management par la valeur, nous allons nous retrouver avec une vision encore plus financière, ce qui devrait changer certains modes de fonctionnement. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • J 40% du portefeuille détenu par des fonds de pension non français ; 	<ul style="list-style-type: none"> • C E G La pression augmente ; <p>« [Le profit financier de court terme] devient une nécessité. La pression sur les résultats de court terme augmente. Il y a une reconnaissance de plus en plus grande des réalités et des attentes de la bourses et de leur impact possible dans l'entreprise. C'est à la fois une contrainte et un objectif. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A B Le court terme ne s'oppose pas au long terme ; <p>« Je n'oppose pas le court terme au long terme. Je pense que l'entreprise doit répondre aux deux : l'économie à besoin de ces résultats à court terme et il ne faut pas que ces résultats se fassent au détriments de ceux de longs termes. L'objectif de Constructex n'est certainement pas de faire l'un au détriment de l'autre, par contre il y a une reconnaissance plus grande et une pression plus grande sur le fait que nous ne pouvons pas préparer les résultats à long terme sans produire des résultats à court terme. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Le plus grand dilemme du chef d'entreprise ; <p>« C'est le plus grand dilemme du chef d'entreprise aujourd'hui. Il a à répondre à des exigences d'actionnaires, qui sont souvent des exigences à court terme , mais il a aussi à prendre en compte l'avenir de son entreprise, sa pérennité, ceci étant du long terme. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A M Pas de sacrifice du long terme, mais un certain étalement, de même en matière de RH : pas de brutalité ; <p>« Nous ne privilégions pas le court terme par rapport au long terme ou plutôt, nous ne sacrifierons pas le long terme au court terme. Ce que nous sommes parfois amenés à faire, c'est retarder un programme d'investissement pour des raisons de résultats de courts termes. [...] Par exemple, s'il y a des dépenses à faire dans le domaine de l'environnement, nous les étalerons peut être dans le temps, mais nous ne couperons pas ces dépenses. [...] De même en matière de R.H]</p>

	<p>« Nous avons presque 40% du portefeuille qui est détenu par des fonds de pension non français. [...] On ne peut pas simplement dire « Nous avons une stratégie financière de long terme. Aujourd'hui nous avons deux ou trois années difficiles et demain cela va être bon. » Aujourd'hui, ce discours est intenable. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • C Une prise en compte des exigences financières qui se diffuse : <p>« Et cette prise en compte de l'actionnaire, d'une exigence financière d'une certaine régularité, commence à se diffuser dans l'entreprise. »</p>		<p>quand vous restructurez, il y a deux façons d'agir. Si vous voulez vraiment faire du profit financier à court terme, vous faites des restructurations bêtes et brutales et des licenciements massifs sans tenir compte des hommes. [...] Or nous] en matière de restructuration, nous faisons attention à ce que nous faisons. Nous prenons le temps, nous essayons de recaser le maximum de personnel etc. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • L Un transparence importante ; <p>« Ce qui me paraît important, c'est d'être transparent et de savoir toujours bien expliquer, aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur, [...] ce que nous faisons. [...] à toutes les parties prenantes. »</p>
<p>18. Ressources humaines : développement du management ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Embauche de jeunes et développement pour le groupe ; <p>« Chez nous ici en France, nous embauchons pour nos propres besoins, mais nous embauchons aussi pour former des jeunes pour le groupe. Nous avons un contrat avec les Ressources Humaines Groupe qui dit que chaque année, nous devons embaucher une dizaine de jeunes avec soit un profil technique soit un profil plus management stratégie, et que nous gardons quelques années avec l'idée de les envoyer ensuite dans d'autres unités. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Une politique de recrutement agressive ; <p>« Nous embauchons des jeunes constamment, que nous développons. [...] Nous avons toujours eu une politique de recrutement agressive, ce qui fait que nous avons une capacité à générer des ressources internes et à développer des ressources internes. C'est un des grands principes du groupe. [...]Et] cela reste une des politique de Constructex : développer des carrière en complétant les compétences. »</p>		<ul style="list-style-type: none"> • A Un parcours alliant opérationnel, fonctionnel et international ; <p>« Au sein de la direction de Constructex, toutes les personnes que [...] ont toutes eu une partie de leur parcours à l'international, d'une part et un parcours mixte fonctionnel et opérationnel d'autre part. »</p>

<p>19. Ressources humaines : mode de promotion ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D Il y a 20 ans : parcours classique de l'ingénieur maintenant : profil plus diversifié ; « [Le profil est] moins [homogène] qu'il y a 20 ans. Le groupe à beaucoup évolué. Il s'est agrandi. Le parcours classique de l'ingénieur qui arrivait, qui était directeur d'usine puis d'exploitation et qui ensuite évoluait de manière assez linéaire [c'est fini]. Aujourd'hui, quand on regarde le profil des gens qui sont au comité opérationnel du groupe, les 40 ou 50 top managers, c'est une population beaucoup moins monolithique. Nous retrouvons des gens avec cette formation, ce parcours quelque peu classique et passant par la voie technique. Mais nous retrouvons également des financiers, des commerciaux. [...] L'entrée de Constructex dans des matériaux de spécialités : le produit B etc. a fortement enrichi le profil. » • B C Des ressources internes complétées par quelques apports externes ; « Ces ressources internes [sont complétées] par des embauches externes. C'est également un phénomène qui s'est développé ces 10 ou 15 dernières années. Nous avons tendance à faire rentrer des jeunes et à les développer progressivement, alors que là, nous faisons rentrer des personnes expérimentées qui ont tout de suite pris des responsabilités. [Mais] il reste tout de même un noyau important d'hommes Constructex qui ont un passé et une évolution de carrière chez Constructex.[... Et] je ne pense pas que cela changera fondamentalement. » 	<ul style="list-style-type: none"> • B C Parcours plus internes qu'externes ; « C'est un parcours plus interne qu'externe en moyenne. Cela dit, il y a dans les dernières années des recrutements de haut niveau externe ce qui est un peu nouveau pour le groupe. Mais de façon largement majoritaire, les parcours des dirigeants sont internes. » • F Il faut un équilibre entre interne et externe ; « Moi je pense qu'il faut un équilibre, qu'il n'est pas forcément mauvais d'avoir quelques recrutements externes à des niveaux significatifs mais je pense que cela va augmenter par rapport à ce qui s'est fait dans les dernières années. » 	<ul style="list-style-type: none"> • A Constructex recherche avant tout des caractéristiques ; « Ce que nous cherchons avant tout, ce sont des grandes caractéristiques : il y a d'abord le professionnalisme, tout en sachant que ce n'est pas quelque chose qui s'apprend à l'école. [...] c'est pour cela qu'il est important que les dirigeants aient des expériences de terrain ; le sens de l'homme, [...] de l'écoute, du dialogue, la volonté d'aider et le sens du service, la capacité à servir. » • B Un parcours interne pour la majorité ; « Nous ne nous interdisons pas de faire des embauches à l'extérieur, mais c'est très rare, même si c'est arrivé ces derniers temps. [...] Généralement nous embauchons des gens qui [...] auront une trentaine d'années, qui ont parfois quatre, cinq ans d'expérience et nous les développons. »
<p>20. Ressources humaines :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Une succession préparée ; 	<ul style="list-style-type: none"> • B Une succession préparée de 	<ul style="list-style-type: none"> • B E Une succession dans la

<p>succession ;</p>	<p>« [La succession] est quelque chose qui s'est faite de manière préparée. Nous avons vu clairement dans le développement des postes qu'a assuré Le PDG actuel, qu'il était probablement un successeur naturel. [...] Ca n'a pas été du tout un parachutage. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rôle du comité exécutif ; <p>« La notion de comité exécutif [...] est importante : [...] nous allons avoir des gens qui [...] commencent à constituer un fonctionnement en réseau et de là, pourront émerger les futurs dirigeants. »</p>	<p>longue date ;</p> <p>« Je pense que dans le passée, les choses se sont préparées de longue date. [...] Le prédécesseur du PDG actuel avait préparé sa succession de longue date et de la meilleure façon possible : c'est-à-dire collectivement. Il à d'abord annoncé son départ très à l'avance et les choses se sont passées de façon extrêmement calmes, préparées et harmonieuses.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Un grand souci du PDG actuel ; <p>« C'est un des grands soucis du PDG actuel que de préparer sa succession longtemps à l'avance, en mettant en situation des gens plus jeunes que ce soit au sein du comité exécutif ou ailleurs. »</p>	<p>durée ;</p> <p>« Cela c'est toujours passé dans la durée. Le PDG actuel se préoccupe de sa succession même s'il est encore jeune. Il doit y penser. [...] En tout cas, son prédécesseur, Le PDG précédent y a pensé. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Description de la succession de Le PDG précédent ; <p>« [Il] avait pris les commandes en 1974, et a dit, je resterai 15 ans. Chez vous un président peut rester 15 ans s'il veut ! Donc il est parti en 89. En 83, il a pris une année sabbatique, enfin soi disant sabbatique, il a surtout voyagé, et il est allé voir des clients, des pays, et un certains nombre de nos unités et leurs hommes. Et c'est à partir de là qu'il à organisé sa succession. C'est-à-dire non seulement qui serait président, mais qui seraient les hommes autour de ce président, et il a fait monter ces gens petit à petit dans un comité exécutif. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Importance du comité exécutif composé de jeunes ; <p>« Le PDG actuel fait de même. Car la plupart des choses que j'ai faites ces 5 dernières années, c'était pour l'aider à mettre en place un comité exécutif, qui est celui qui existe aujourd'hui, dont j'ai fait parti, mais dont je ne fait plus partie puisqu'il fallait laisser la place aux jeunes et aux non français. C'est un gros comité, composé de jeunes et les successeurs se trouveront forcément par eux. »</p>
<p>21. Ressources Humaines : dimension historique ;</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● Le recrutement interne : un trait de culture ; <p>« [Ce mode de promotion] est un trait de culture chez Constructex qui est réel, affirmé et assumé. »</p>	

<p>22. Ressources humaines : autres ;</p>			
<p>23. Valeurs : nature ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Travailler sur le long terme ; <i>« Nous ne sommes pas une holding financière [...] Nous avons clairement une stratégie industrielle. [...] Nous sommes là pour travailler dans le long terme, et cela se sent très fortement dans la culture. »</i> • D Une internationalisation forte ces dernières années ; <i>« Nous avons eu une internationalisation forte ces derniers temps. »</i> • A Respect de l'homme ; <i>« Même si cela peut paraître poncif, [...] nous ressentons la dimension humaine. Elle est prise en compte. Il y a au niveau des Ressources Humaines un respect de la personne que je trouve important quand on travaille dans un grand groupe et qui est peut être plus marqué que dans d'autres entreprises. Cela n'empêche pas qu'aujourd'hui les contraintes sont fortes et que nous nous retrouvons dans certains cas à devoir prendre des décisions difficiles de restructuration, de licenciements. Et dans certains cas, nous pouvons nous voir accuser [...] de ne pas respecter nos principes [... Mais] lorsque nous sommes amenés à faire [ces] restructurations, nous cherchons des solutions qui minimisent l'impact et qui dans tous les cas respectent la personne. »</i> • C Prise en compte de 	<ul style="list-style-type: none"> • B A C 4 piliers : le LT, les hommes, l'international, la notion de groupe, et les résultats financiers. » <i>« Pour moi, c'est une culture où le long terme est important, le premier facteur est bien entendu la survie de l'entreprise, la préparation des critères, l'importance des hommes et des modes de management. L'internationalisation est maintenant bien ancrée dans le groupe. La culture Constructex, c'est aussi la conviction qu'un groupe et bien plus que la juxtaposition de différents métiers ou de différentes unités. Et donc de plus en plus il y a une compatibilité entre tout cela et une exigence de plus en plus forte de résultats financiers. »</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • A C E Les principes d'actions ; <i>« Aller au devant du client ; Valoriser l'investissement de nos actionnaires, aller au devant du client, le respect de l'intérêt général etc. »</i>

	<p>l'actionnaire ;</p> <p>« Ce qui est en train d'imprégner l'entreprise de façon plus forte qu'autrefois, c'est la prise en compte de l'actionnaire. [...] Je ne dis pas cela pour la direction générale, mais pour les salariés [...] Nous étions sur une vision où nous nous reportons beaucoup au côté industriel et respect des hommes, l'aspect client, le marché etc. Mais le côté actionnaire n'était pas beaucoup pris en compte. »</p>		
<p>24. Valeurs : dimension historique ;</p>			<ul style="list-style-type: none"> • A Des principes présents de longue date mais qui ont évolués ; <p>« L'ambition [...] d'être leader mondial, aller au devant du client, valoriser l'investissement de nos actionnaires. C'est vraiment au cœur de notre culture depuis que nous avons créé les principes d'action, en 1978, cela fait 20 ans. [...] Nous parlions déjà de client en 1978, mais nous n'en parlions peut être pas de la même façon. [...] Créer de la valeur pour l'actionnaire, nous en parlions d'une autre façon, et croyez moi, en 1978 il n'était pas facile de faire avaler la notion de rentabilité. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • B Une réécriture dans un sens de simplification ; <p>« Je dirais que presque tous les 5 ans nous réécrivons nos principes d'action. Nous les avons [aussi] réécrits au moment où le groupe s'est engagé dans la biochimie ou l'ingénierie [...] Mais généralement nous les avons toujours réécrits dans un sens de simplification. »</p>
<p>25. Vision/Valeurs : diffusion & partage ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • U Des efforts de communications des orientations stratégiques ; <p>On a fait de gros efforts. Et là je crois que Constructex a fait un gros travail depuis plusieurs années de communication. Je ne veux pas parler</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D Une vision globalement plutôt partagée ; <p>« Elle est partagée, par toute l'entreprise non. Mais au moins par beaucoup de gens. [...] Ce n'est pas ce qu'on appelle une vision partagée. Si vous</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Q Rencontre avec le Président ; <p>« Le PDG actuel rencontre non seulement le personnel ici tous les 3 mois pour les tenir au courant de ce qu'il fait, [Mais] il tient également beaucoup de réunions dans les différentes régions</p>

	<p>années, de communication. Je ne veux pas parler que de la vision, mais aussi de la communication des orientations stratégiques. Et ce travail est formalisé par la direction générale et il est décliné par les patrons d'unités. Moi par exemple, je fais tous les ans au mois d'octobre pendant la préparation du budget et le cadrage des orientations stratégiques, une présentation, non pas seulement au comité de direction, c'est-à-dire aux gens qui travaillent avec moi, mais aussi au comité opérationnel, c'est-à-dire tous les patrons des usines, les patrons régionaux des ventes, les chefs de service du siège, donc une cinquantaine de personnes dans cette structure. J'ai donc l'occasion de leur présenter la vision et les orientations stratégiques du groupe, et de rentrer dans le détail de ce qui concerne notre activité. Ca se fait tous les ans, c'est donc un processus glissant.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● B Prise de conscience de la réalité et projets concrets ; <p>« Ce que je cherche à faire, par beaucoup de communication et de pédagogie, c'est de faire prendre conscience de la réalité du monde qui nous entoure : que nous ne sommes pas dans un îlot protégé, que Constructex n'est pas seul au monde. [...] Donc cette ouverture, cette prise en compte du marché c'est un premier levier. Ensuite, l'évolution se fait plus par l'intermédiaire de projets pour atteindre des objectifs concrets. Il s'agit plus de changer les habitudes par des opérations concrètes que par de grands discours. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● P Des discours de sensibilisation ; <p>« Les discours ce sont plutôt des discours de sensibilisation. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● R Prise en compte de la contribution au projet Vision 2000 ; 	<p>ce qu'on appelle une vision partagée. Si vous demandez à un certain nombre de personnes dans le groupe ce qu'est une vision, beaucoup vont vous répondre qu'ils ne savent pas ce que c'est, d'autres, vont vous dire qu'ils n'en ont rien à faire et d'autres vont vous dire qu'ils sont assez d'accord. Globalement, je dirais que la vision est plutôt partagée mais avec toute la relativité que peut avoir ce mot dans une organisation de plusieurs centaines de personnes sans parler du groupe Constructex qui compte environ 60' 000 personnes»</p> <ul style="list-style-type: none"> ● F Les vecteurs : tous les outils de contacts ; <p>« [La diffusion] passe par des réunions, des brochures, par le journal d'entreprise, par des réunions d'information, par toutes les discussions, par la définition des objectifs, par tous les outils de contacts que nous avons. »</p>	<p>où nous sommes. [...] Il est très proche du terrain. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● J Intranet ; <p>« Maintenant, nous avons beaucoup de sites Web et de réseaux. »</p> <ul style="list-style-type: none"> ● C Un effort continu ; <p>« Nous sommes loin de la perfection. C'est un effort continu car là aussi il y a des forces centrifuges et centripètes : il faut trouver un équilibre et les gens sont plus préoccupés par le quotidien que par le long terme. »</p>
--	---	--	---

« [Nous prenons] en compte dans les bonus individuels des cadres leur contribution à la démarche Vision 2000. »

- **S Vision 2000 : une diffusion très élargie (nott. par la communication des objectifs.)**

« Vision 2000 [...] a fait l'objet d'une diffusion très élargie. Par exemple, la liste des objectifs à été envoyée très largement dans l'entreprise. Ensuite, j'ai fait une série de rencontre régionales pour lancer l'opération début 97, pour bien l'expliquer en impliquant les patrons régionaux. Cela a touché un tiers de l'effectif de Constructex Produit Cs, donc 600 personnes environ. Et j'ai refait une espèce de point d'avancement à la fin de l'année dernière, en octobre novembre avec un deuxième tiers. »

- **X Déclinaisons des orientations stratégiques par les comités opérationnels ;**

« Les orientations stratégiques, nous les passons directement au comité opérationnel, et eux ensuite les déclinent. »

- **J Intranet, mais pas journal d'entreprise ;**

« [Nous utilisons] l'intranet. [...] Mais] peu le journal d'entreprise parce que les exemplaires partent un peu partout et nous ne voulons pas trop diffuser les documents stratégiques. »

- **V De bons progrès sur l'orientation client ;**

« Il y a un point sur lequel nous avons bien

progressé, c'est la prise en compte du client. Je ne dis pas que nous sommes arrivés au bout de nos peines, mais la prise en compte du client dans l'entreprise qui était traditionnellement une entreprise de production, la prise en compte du client, des attentes du marché, de la nécessité de se différencier, le dialogue entre le marché, le marketing, le commercial et les industriel, là, nous avons bien progressé. »

- **W Une bonne progression dans la compréhension des menaces des matériaux concurrents ;**

« Nous avons également bien progressé dans la prise de conscience de la menace que représente les matériaux concurrents. [...] Nous avons une vision très centrée sur le marché du produit C, [...] mais nous ne regardions pas que finalement, un pont pouvait se faire aussi en acier. Et là, cette ouverture elle est passée. Elle avait été amorcée par mon prédécesseur, et à force d'enfoncer le clou, d'envoyer les gens chez les clients, de voir à l'extérieur etc., cette prise de conscience est aujourd'hui [...] rentrée dans les tripes. [...] Mais le fait d'avoir bien travaillé dans ce domaine a tendance à se retourner contre nous parce que nous avons tendance à dire : « Il n'y a pas de problèmes ! Les excédents asiatiques ne vont jamais arriver en France. » Alors qu'ils sont arrivés en Espagne. Là il y a encore un certain scepticisme. »

- **D Une structure lourde qui évolue avec une prise en compte d'une partie de la vision ;**

« Donc nous voyons bien un structure qui évolue, une structure assez lourde, assez traditionnelle, mais qui bouge avec une partie de la vision qui est prise en compte. »

	<ul style="list-style-type: none"> • Y Difficulté de la prise en compte des évolutions et de leurs conséquences sociales ; <p>« Il y a un point sur lequel on ne peut pas [encore] communiquer : ce sont les évolutions à terme du marché en particulier celles qui peuvent se traduire par des restructurations. [...] C'est le problème un peu social français [...] nous ne sommes encore pas [...] capable de s'asseoir avec les gens et de commencer à dire : « Bon, Ici on prévoit que nous allons être amené à fermer tel ou tel outil, comment peut-on faire pour anticiper etc. ? » Nous sommes [encore]obligé d'y réfléchir en circuit fermé. »</p>		
<p>26. Vision : nature ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E Constructex Produit C : être leader sur le marché des liants hydrauliques ; <p>« Ce que nous avons été amené à faire à notre arrivée en 1996, ça a été de redéfinir une vision, à l'horizon de 3 ans, et de traduire cette vision qui était « d'être le leader des liants hydrauliques sur le marché français en pérennisant sur le long terme. » en une série d'objectifs stratégiques. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • B Le groupe : développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction ; <p>« L'approche générale du groupe est une ambition de développer un portefeuille équilibré de matériaux de construction. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Des éléments de vision ; <p>« Je ne pense pas que l'on puisse dire que Constructex soit géré par la vision. [...] Je crois que Constructex à des éléments de vision assez clairs : le fait d'être leader mondial en matière de matériaux de construction [...], le fait de pouvoir écrire le mode de management que l'on souhaite voir appliquer dans le groupe est un élément de vision., [...] le fait de définir une ambition, d'incarner cela dans une notion de groupe. Il y a une volonté de décliner cela en stratégies et en mode de management et tout cela est déclinable ensuite au niveau des activités. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Une ambition : être un des leader mondiaux des matériaux de construction ; <p>« L'ambition de Constructex c'est d'être un de s leaders mondiaux des matériaux de construction donc d'être dans toutes les branches d'activités où ce groupe opère, parmi les meilleurs, si ce n'est le meilleur. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • F Une vision globale du monde : la globalisation ; <p>« Notre vision c'est que le monde se globalise de plus en plus, les frontières disparaissent, Il y aura sûrement des retours en arrière, nous verrons certainement resurgir certaines frontières Mais je pense qu'avec les nouvelles techniques de communication et d'information, la fermeture complète d'un pays au reste du monde est impossible. [...] Notre vision c'est certainement de nous développer dans les pays ou les régions du monde où il y a de la croissance [... car] le produit C est très lié à la croissance du produit national</p>

			<p>jusqu' à une certaine saturation. [...] et notre vision c'est une vision de producteur de matériaux de construction sur ce marché. [...] Je pense que dans 10 ans encore, ce sera les mêmes activités, nous aurons peut être mis l'une ou l'autre activité à l'écart pour la remplacer par une nouvelle [...] Mais ce sera toujours à mon sens les matériaux de construction. [...] Notre vision, c'est que nous pouvons progresser par des transferts de compétence, par les transferts de connaissances. [...] La vision, c'est de créer de la richesse, mais pas de faire de l'argent pour l'argent, je reprendrai une citation du 3ème PDG : « Il n'y a de richesses que d'hommes. » »</p> <ul style="list-style-type: none"> • G 2 nécessités ; <p>« Il y a deux nécessités : l'ampleur du marché qui s'ouvre, et la stagnation du marché en France, même si le marché de la construction semble reparti, ce n'est pas une croissance bien terrible. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • H Vision = croître : <p>« Ma vision si j'étais chef d'entreprise ce serait de doubler de taille. Mais pas à tous prix. IL faut aussi que le doublement de taille apporte quelque chose aux différentes parties prenantes dont l'actionnaire et créer de la valeur. »</p>
<p>27. Vision / Stratégie : définition & lien ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Une vision au niveau de chacune des unités ; <p>« Aujourd'hui, nous retrouvons plus une vision au niveau de chacune des unités en fonction de la personnalité ou en fonction de la nécessité que ressent le directeur général de formaliser quelque peu cette vision. [...] Ce n'est pas un processus qui est imposé par le groupe. [...] Il y a un moment où on doit ressentir la nécessité de formaliser cette vision, mais ce n'est pas forcément nécessaire très régulièrement ni partout de la même manière dans</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Conception d'une vision pour Constructex A ; <p>« Moi même, je suis en train de dégager une vision pour Constructex A. Nous sommes en train de travailler sur les missions, la stratégie le métier. Les éléments de cultures sont assez proches de ceux de Constructex même si il y a des métiers très différents. [...] De plus, l'activité de Constructex A est très ancienne au sein du groupe donc il faut dégager assez de spécificités pour que les gens puissent s'identifier et quelque part se sentir un peu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A La vision : un but que l'on se fixe ; <p>« La vision : c'est un but que l'on se fixe. »</p>

	<p>toutes les entreprises. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>P La vision se décline en stratégies, objectifs, plans d'actions et moyens ;</p> <p>« Je vois plutôt la vision en haut qui se décline dans une stratégie et de la stratégie on passe aux objectifs, plans d'actions et moyens. Je le vois plutôt comme une pyramide avec une vision en haut qui est plus sur le long terme, qui est beaucoup moins précise mais quoi donne un petit peu vers ou nous voulons aller. »</p> <p>C Une articulation entre vision et principes d'actions ;</p> <p>« Il y a également des principes d'actions qui ont été définis. Et il y a une articulation entre vision et principes d'actions. »</p> <p>Q Une vision tangible du groupe pas facile à formaliser ;</p> <p>« Autant je crois que nous pouvons [formaliser une vision tangible...] au niveau d'une unité comme [Constructex Produit Cs] autant, pour le groupe Constructex, malgré une certaine homogénéité dans les matériaux de constructions, je me souviens des discussions que nous avons [lors de notre formation] autour de la « vision tangible » du groupe, et ce n'est pas un cadeau pour la formaliser ! »</p> 	<p>particuliers, mais il y a une forte compatibilité. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>S Le terme de vision est vaste ;</p> <p>« Le terme de vision est vague. [... Non], le terme de « large » serait plutôt mieux. Avoir une vision est [...] quelque chose d'extrêmement vaste. Le terme est [même] trop vaste, trop ambitieux et prétentieux pour que nous nous y référons en permanence. »</p> <p>C La vision a plusieurs composantes ; une mission, des stratégies et la culture ;</p> <p>« Pour moi la vision est quelque chose qui s'articule autour d'une idée au départ général de ce que l'on veut faire de l'entreprise, de ce qui est son métier, sa mission, qui n'est pas forcément lié à son métier mais à ce en quoi elle sert le monde. Mais il faut également que cela [...] s'appuie de façon claire sur ce que cela veut dire en terme stratégiques et en termes de cultures. »</p> <p>R La vision doit lier de l'affectif et du concret ;</p> <p>« Il faut [également] que ce soit quelque chose qui parle aux tripes au départ et que les gens s'y identifient de façon instinctives. Mais il faut qu'il y ait des éléments précis pour qu'ils puissent décliner : il faut qu'il y ait un lien entre cette mission et ce qu'ils font tous les jours et les objectifs de fin d'année. »</p> <p>E La stratégie : un des éléments de la vision ;</p> <p>« La stratégie est un des éléments de la vision. La stratégie est ce que l'on veut faire dans un métier donné, dans l'environnement de ce métier, face à</p> 	
--	---	---	--

<p>28. Vision : dimension historique ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D Une dynamique lancée par le prédécesseur ; <p>« Mon prédécesseur avait fait un travail qu'il avait appelé ambition et que j'ai repris dans vision 2000. [...] Mais il péchait peut être un peu parce qu'il n'avait pas été décliné par un horizon temporel plus visible. Il y avait des difficultés pour voir ce qu'il fallait faire à court terme pour arriver à cet objectif de long terme. Donc ce n'est pas une révolution. J'ai simplement rapproché l'horizon pour traduire une ambition de long terme en des objectifs à trois ans qui sont plus opérationnels. Il y a donc une assez grande continuité. »</p>	<p>ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents etc. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Une vision enracinée dans l'organisation ; <p>« La conception d'une vision remonte très très loin. Nous avons des principes d'actions depuis les années 1975. Tout cela est parti d'une idée du PDG précédent de formaliser ce qui était important. Et cela s'est fait de façon très participative. »</p>	
<p>29. Vision : élaboration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B Vision et orientations stratégiques ; <p>« Les orientations stratégiques sont revues tous les ans, même si elles ne changent pas tous les ans. Alors que la vision à une plus grande pérennité. Le processus le plus pérennisé est celui d'orientation stratégique. Et celui-ci est un processus un peu par étapes qui part des unités et qui ensuite est consolidé et formalisé par le comité exécutif, c'est à dire Le PDG actuel et l'équipe de direction générale, qui fait cela au mois de juillet en ensuite cela part vers les unités. » • I Une réflexion stratégique à 5 ans et une analyse des forces & faiblesses ; <p>« Nous avons dans nos modes de fonctionnement un exercice budgétaire annuel, mais il y a toujours un exercice de réflexion stratégique qui aujourd'hui est rythmé sur ce que nous appelons une cible à 5 ans. [...] Ce] qui vous amène à vous poser toutes les questions [du type] : « Comment sera le marché, la</p> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vision et stratégies se construisent ensemble dans un processus continu ; <p>« L'un se construit avec l'autre. Comme la vision est un ensemble de choses et que l'on travaille au fur et à mesure sur cette conceptualisation et sur différents éléments de l'organisation, sur la culture, sur la définition de la stratégie qui se traduit dans la notion d'exercice cible, tout cela est un processus continu d'alimentation réciproque. [...] Vision et stratégie sont] en interaction [...] car] cela nécessite de savoir dans quel métier nous sommes, ce que l'on veut construire comme type d'entreprise. Il y a même de l'irrationnel. [...] Il ne me viendrait pas à l'idée de définir des visions ex nihilo sur des grandes idées et de dire maintenant nous allons en tirer des stratégies. C'est une des difficultés du métier de manager que d'assurer la cohérence entre ces différents niveaux de réflexions. » • B Des exercices cibles à 5 ans ; <p>« Nous avons l'habitude de faire des exercices cibles à 5 ans. »</p> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une élaboration avec participation large ; <p>« La première opération de la direction générale a consisté à écrire les principes d'action, qu'elle a ensuite soumis à ce que nous appelons à l'époque le comité de direction où il y avait une vingtaine de personnes. [...] Ensuite, cela a été rediscuté avec une centaine de dirigeants de l'époque en séminaire de 20-30 personnes pendant 8 jours. Et puis, c'est descendu petit à petit le long de la hiérarchie dans les différents unités opérationnelles. Les unités opérationnelles conservaient leurs principes d'action selon le système des poupées russes : ceux de Constructex étaient la poupée centrale autour de la quelle les autres venaient s'emboîter car il fallait tout de même adapter ces principes d'action aux particularités de chaque unités. Et chaque fois il y a eu l'implication de l'encadrement et même dans certains cas, [...] nous impliquions les agents de maîtrise. »</p>

	<p>concurrence ? Quels sont les risques ? Les opportunités ? » A mon sens, la vision ne s'élabore pas trop mal à partir de cette réflexion stratégique. [...] Le mix de cette réflexion et de l'analyse des forces et des faiblesses permet d'élaborer un peu cette vision. »</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>J Les orientations stratégiques du groupe fixent un cadre ;</p> <p>« Au niveau d'une unité comme la mienne, [l'élaboration de la vision] est rendue plus facile parce que le groupe a un travail d'orientation stratégique. Donc la formalisation des orientations stratégiques du groupe me fixe complètement le cadre. Il y a un processus par lequel j'alimente le groupe de ma vision stratégique à 5-10 ans, ensuite c'est digéré par la direction générale du groupe et ensuite cela me revient sous forme d'orientations stratégiques. »</p> <p>C Les orientations stratégiques du groupe sont prises par le comité exécutif ;</p> <p>« Au niveau de l'élaboration, de la formalisation de l'orientation, [...] c'est relativement collégial. La décision est prise au niveau d'un petit groupe de personnes qui sont au comité exécutif du groupe avec Le PDG actuel qui a un poids majeur sur ces questions. »</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <p>B Des exercices cibles ;</p> <p>« Nous utilisons des exercices cibles. C'est un exercice à 4 ou 5 ans par lequel nous essayons de projeter l'avenir de l'entreprise et de façon volontariste de dégager les voies qui permettent de réaliser les objectifs précités. »</p> <p>K Historiquement : un processus remontant ;</p> <p>« Historiquement, ce type de considérations a plutôt été regardées métier par métier. L'homogénéité de l'ambition était assurée par le management et nous nous orientons maintenant vers quelque chose de plus objectif qui part des attentes du marché et se décline de façon plus homogène pour tout le monde. Nous allons vers une certaine objectivisation de la déclinaison des ambitions dans les différentes parties du groupe. »</p> <p>L Le processus de fixation de la vision au sein de Constructex A : un processus entamé avec le prédécesseur, fruit d'une émergence et d'une réflexion ;</p> <p>« Nous sommes en train de réfléchir sur la mission de Constructex A, sur son métier [...] Mon prédécesseur a lancé les bases de ce que l'on a appelé un projet d'entreprise et qui s'appelle « orientation clients ». Moi, j'essaie de resituer cela de façon plus générale dans ce qui est le métier de l'entreprise dans une réflexion stratégique qui n'est jamais terminée. Donc c'est quelque chose qui formellement est engagé depuis 1997 »</p> <p>M Un processus fruit d'une émergence de l'organisation et</p> 	
--	---	---	--

		<p>d'une réflexion ;</p> <p><i>Nous y travaillons depuis environ un an et demi, deux ans et nous allons continuer [...] Cela émerge de l'entreprise et à la fois c'est le résultat d'une réflexion du comité de direction avec des gens dans l'entreprise. [...] J'ai tout de même le comité de direction comme organe privilégié de discussion et de réflexion pour une première réflexion sur un certain nombre de sujets. Ensuite nous étendons cette réflexion au maximum de gens autour avec un deuxième organe qui est le comité opérationnel qui se réunit deux fois par an et avec lequel nous travaillons sur un certain nombre de questions. Puis nous y associons à travers des réunions de service ou la vie de l'entreprise, le maximum de gens de façon à faire partager et prendre en compte les idées de maximum de gens possibles. Donc il y a, à la fois un souci d'enrichissement et un souci de participation et de partage.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N Le processus est aussi important que le résultat ; <p><i>Par ailleurs, ce n'est pas quelque chose qui est défini une fois pour toutes et qui devient loi, c'est évolutif. Il n'y a pas d'avant et pas d'après, on réfléchit ensemble et le fait d'y réfléchir est aussi important que ce que l'on en ressort. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ⊙ Un processus de choix de la vision ; <p><i>« Il y a eu un processus autour du choix de cette orientation client au sein de la direction de l'entreprise ou plusieurs options ont été évoquées et discutées avec le comité de direction, le comité opérationnel et qui ont été présentées au personnel. Presque tout le monde dans l'entreprise a été au courant de ces choix et du choix qui a été fait : l'orientation client. Elle a été choisie parce que l'on a pensé que c'était ce qui convenait le mieux à</i></p>	
--	--	---	--

		<p><i>l'entreprise et ce qui était le plus a même d'assurer sa pérennité et son succès. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● P Un gros travail de cohérence au niveau du comité exécutif ; <p><i>« Nous avons fait un gros travail de cohérence des objectif au niveau du comité de direction cette année, et nous essayons de le décliner en dessous. »</i></p>	
<p>30. Vision : pourquoi ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● D Compréhension des gens pour faire face aux défis ; <p><i>« Pour pouvoir faire évoluer cette société et faire face aux défis auxquels nous étions confrontés, j'avais besoin d'avoir un fort degré de compréhension de la problématique par une grande partie du personnel, et cela commençait par le partage d'une vision d'une ambition pour Constructex Produit Cs. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● H Enlever les oeillères, aller vers une plus grande réceptivité ; <p><i>« Nous sommes dans un monde où il y a des défis importants dont la difficulté est sous estimée par la majorité du personnel avec une volonté de ne pas trop regarder ce qui est gênant. [...] En formalisant une vision, en faisant ressortir un peu les menaces, nous arrivons a créer une réceptivité un peu meilleure pour les efforts que nous devons faire à court terme. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● D Faire comprendre la finalité du travail pour mobiliser ; <p><i>« Je pense que nous nous voulons mobiliser toutes les forces vives de l'entreprise, et pas uniquement les forces hautes qui ont la compréhension de la stratégie, Il faut que nous arrivions à faire passer quelque chose sur la finalité du travail. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● C D Savoir où l'on va pour travailler mieux, de façon cohérente et libérer les énergies : un souci d'efficacité ; <p><i>« Au niveau du groupe, je ne peux pas répondre. Mais je pense que les gens travaillent mieux quand ils savent où ils vont et comment ils y vont. [...] Quand vous les mobilisez dans la même direction, quand vous expliquez la où vous voulez aller, [...] il y a une capacité de libération des énergies. [...] De plus,] vous pouvez donner la liberté aux gens de prendre des chemins qui leur sont propres : la délégation est nettement supérieure. Ainsi, [avec une vision] vous aurez la garantie d'une meilleure cohérence et d'une capacité d'utilisation des énergies de chacun [...] largement supérieure. [...] Si les gens ne savent pas où aller ils vont vous demander tous les jours ce qu'il faut faire. Donc c'est important de travailler à définir, expliquer et faire adhérer. Tout cela est dans un souci d'efficacité. [...] Lorsque l'on part d'une même idée générale de ce que l'on veut faire, et que l'on arrive à la décliner en choses concrètes qui se traduisent ensuite par des plans d'actions, tout cela fait une construction rigoureuse ou l'on peut travailler de façon professionnelle.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● B L'incertitude globale rend la vision plus nécessaire ; 	

	<ul style="list-style-type: none"> • I La vision permet de déléguer ; <i>« Aujourd'hui, nous avons une évolution qui est fondamentale à mon sens, qui est que compte tenu des automatisations des procédés, des changements de métiers, le niveau qui est au bas de l'échelle est de plus en plus formé et de plus en plus capable de prendre des initiatives et d'apporter de la valeur ajoutée. Et nous continuons dans nos organisations à être trop hiérarchique et à ne pas tirer profit de personnes qui aujourd'hui sont beaucoup plus formées. »</i> • B La vision permet une plus grande adaptation au monde actuel ; <i>« Comme l'environnement est perturbé, je préfère travailler par scénarios avec une vision à MT avec éventuellement un scénario de base puis des scénarios alternatifs plutôt qu'avec des plans. Le crois que l'analyse par scénarios est plus adaptée au monde actuel. »</i> • K La planification : un exercice trop comptable ; <i>« Cette planification était un peu trop comptable, avec énormément de précision mais qui était détruit à la moindre perturbation externe. Alors que la notion de cible, le fait de se projeter avec des scénarios et des alternatives, cela permet de montrer comment réagir parce qu'à certains moment nous sommes obligés de nous adapter à des éléments externes beaucoup plus que de programmer exactement ce que nous allons faire pendant 5 ans. »</i> • C Une vision tangible donne un 	<p><i>« Il devient plus difficile de se projeter dans l'avenir, l'incertitude globale a beaucoup augmenté dans ces dernières années, et peut être que cela rend la notion de vision davantage nécessaire. Je suis convaincu de la nécessité de développer des éléments de ce que l'on pourrait appeler une boussole à très long terme indépendante de l'environnement et la vision et l'un de ceux -là. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • J Une interaction entre vision et stratégies du groupe d'une part et vision et stratégies des unités de l'autre ; <i>« La vision d'un groupe qui est dans différents métiers, c'est une chose, mais chaque unité doit construire sa vision qui participe à la vision du groupe. Il y a une interaction. Chaque unité propose sa stratégie, tout cela est consolidé au niveau du groupe qui renvoie une idée de sa stratégie éventuellement amendée. La stratégie du groupe est donc la prise en compte des propositions des stratégies de chaque unité, le travail sur cette consolidation, la mise en cohérence, la modification, la construction de quelque chose de global qui se redécline ensuite activité par activité. Tout cela est un processus continu qui passe par les hommes et qui se construit au fur et à mesure C'est une interaction permanente. »</i> 	
--	--	--	--

	<p>cadre ;</p> <p><i>« J'étais en formation à Boston, dans le cadre d'un programme de formation interne. Et nous avons abordé [... la notion de] « tangible vision » [...] En quelques mots on cadre quelque chose de manière intéressante et ensuite on peut en définir une orientation stratégique et des stratégies. [...] Ce n'est pas neutre de dire que nous voulons être le leader sur le marché français des liants hydrauliques. Il y a plusieurs notions : nous sommes sur le marché français : ce n'est pas la peine de dire que nous avons des ambitions européennes. « Des liants hydrauliques » : cela va plus loin que le produit C. »</i></p>		
--	--	--	--

Annexes A.7 : Fiche récapitulative des thèmes présents au sein du noyau de l'entreprise Constructex

Ce document reprend tous les éléments des tableaux de synthèse (Cf. ci-dessus) qui apparaissent dans la moitié au moins des dictionnaires des thèmes résumés (DTR), c'est à dire ici dans au moins trois entretiens sur six. C'est à partir de ce document qu'est construite le schéma de synthèse du noyau (Cf. chapitre 7 et Annexe A.8). Ce document sert également de base à la section 2 du chapitre 7 (« Analyse du noyau »). Les lettres correspondent à l'indexage adopté dans le tableau de synthèse.

Résumé des items du noyau - Constructex -

1. *Culture : nature & manifestations :*

- **A** Une culture industrielle (3/6)

2. *Culture : dimension historique ;*

3. *Culture : processus d'imprégnation à ;*

- **A** Outils de management (3/6) ;
- **E** Formations (4/6) ;

4. *Culture : autres ;*

5. *Dirigeant : rôle ;*

- **A** Une grande continuité dans les PDG (3/6) ;
- **B** Pas de rupture majeure mais certaines inflexions (3/6) ;
- **C** Une interaction entre l'organisation et le PDG (3/6) ;

6. *Dynamisme : innovation ;*

- **F** L'innovation n'est pas dans les gènes de l'entreprise (4/6)
- **D** Prix de l'innovation (3/6) ;
- **G** Une remise à plat de l'innovation à partir du processus R&D/Marketing (3/6) ;

7. Dynamisme : coopération ;

8. Entreprise : cadre général ;

9. Entreprise : dimension historique ;

10. Management : style ;

11. Management : problèmes & difficultés ;

12. Objectifs & Stratégies : nature ;

- **H** Une stratégie de développement produits (portefeuille) (5/6)
- **C** Un objectif de développement international (4/6) ;
- **F** Etre le premier ou le second sur chaque marché (4/6) ;
- **G** Créer de la valeur pour l'actionnaire (4/6) ;
- **E** Des stratégies orientées vers le client (3/6) ;

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

- **B** Des objectifs à 2 ans-5 ans (MT) (4/6) ;
- **C** Une vision, des bornes et des politiques industrielles à 10 ans (3/6) ;

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

- *CONTRADICTION* : « Doubler de taille est un objectif ancien » (T.N.) vs « La notion de doublement de taille est récente. » (B.I.) ;

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

16. Objectifs & Stratégies : difficultés & problèmes ;

17. Profit financier de court terme ;

- **B** Développement durable = une activité profitable année après années (4/6) ;
- **C** = Un objectif (3/6) ;
- **A** Pas d'abandon du LT au profit du CT (3/6) ;
- *CONTRADICTION* : « [Le profit financier de court terme] est une contrainte forte. » (T.N.) ; « C'est à la fois une contrainte et un objectif. » (B.I) vs « Ce n'est pas du tout une contrainte » (K.Z.) ;

18. Ressources humaines : développement du management ;

19. Ressources humaines : profils des managers et dirigeants ;

- **B** Des parcours plus internes qu'externes (6/6) ;
- **C** Une ouverture/inoculation vers des gens entrés plus tard (4/6) ;

20. Ressources humaines : succession ;

- **D** Continuité de la direction : 5 présidents depuis la guerre (comprise) (3/6) ;
- **B** Une succession préparée de longue date (4/6) ;

- **C** Le renouvellement du comité exécutif = un terrain d'entraînement pour le futur dirigeant » (4/6) ;
- **E** Un des principaux soucis du PDG : faire émerger son successeur sur le LT (4/6) ;

21. Ressources humaines : dimension historique ;

22. Ressources humaines : autres ;

23. Valeurs : nature ;

- **A** Respect des hommes et du groupe (6/6) ;
- **C** Prise en compte de l'actionnaire (3/6) ;
- **B** Travailler sur le LT (3/6) ;

24. Valeurs : dimension historique ;

- **A** Une forte permanence de certaines valeurs (Respect de l'homme) ; (3/6)
- **B** Une réactualisation périodique des principes d'actions (3/6)

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

- **C** Pas de perception uniforme des valeurs : des efforts continuels à faire (5/6) ;
- **J** Nouvelles technologies (Intranets, etc.)

CONTRADICTION : « Cela se passe bien. C'est vraiment un grand succès. Les gens voient très bien où nous voulons aller. » (K.Z.)

26. Vision : nature ;

- **A** Etre le leader mondial des matériaux de construction (5/6) ;

Nota : dont : qualifié de « une vision » (2/6) ; « une ambition » (1/6)

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

- **B** Chaque activité défini une cible/vision dans le cadre de la vision globale (3/6) ;
- **E** La vision conditionne la stratégie (3/6) ;

28. Vision : dimension historique ;

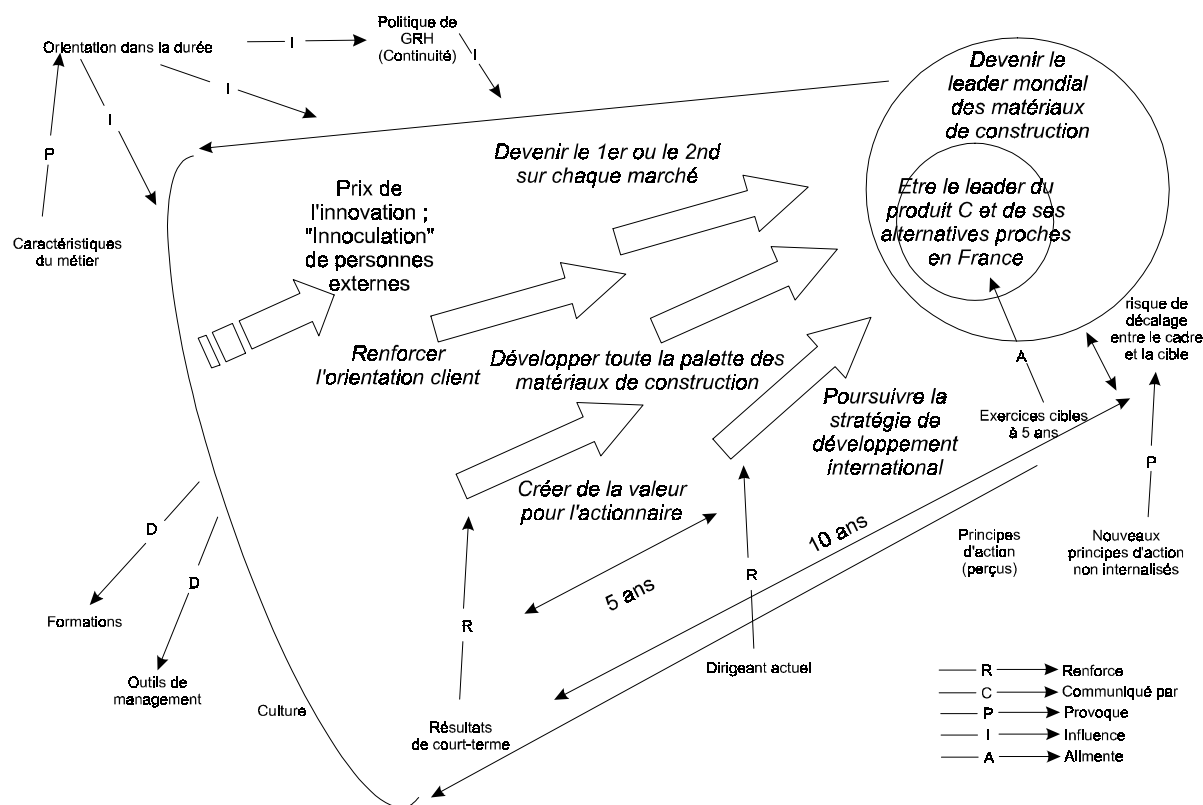
29. Vision : élaboration ;

- **B** Des exercices cibles (3/6) ;

30. Vision : pourquoi ;

- **C** La vision encadre les décisions (4/6) ;
- **B** Une vision car l'environnement est incertain (3/6) ;
- **D** La vision fait comprendre la finalité du travail (3/6) ;

Annexes A.8 : Schéma du noyau de l'entreprise Constructex²



² Ce schéma est présenté dans le chapitre 7. Il n'est reproduit ici que dans le but de montrer la succession des étapes de l'analyse et pour éviter au lecteur de se reporter au document principal.

ANNEXE B : THEMATIQUES
MISES EN LUMIERES DANS
LA LITTERATURE

Ce tableau présente les principaux thèmes apparaissant dans la littérature de recherche étudiée. Ces thèmes sont regroupés au sein de quinze thématiques plus générales qui ont permis de construire notre dictionnaire des thèmes (Cf. chapitre 5) et ont servi de point de départ à notre dictionnaire des thèmes (Cf. chapitre 6 et Annexe A)

*ANNEXE C : GUIDE
D'ENTRETIEN*

Cette annexe présente le guide d'entretien utilisé pour les interviews avec les personnes rencontrées dans le cadre de notre étude de terrain.

Guide d'entretien

1. Quels sont selon vous, les principaux objectifs de votre entreprise ?

2. Quelle est l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme ?

3. Passons maintenant à un autre aspect du fonctionnement de votre entreprise : la gestion des ressources humaines des dirigeants :

- Quels sont, dans les grandes lignes, les parcours professionnels des membres de la direction ?
- De tels parcours sont-ils habituels dans l'histoire de votre entreprise ?
- Quand le moment arrive, comment le choix du dirigeant s'organise-t-il ?

4. D'après vous, est-ce principalement votre PDG qui modèle l'organisation ou plutôt celle-ci qui l'a modelé ?

5. Si vous aviez à en donner les grands traits, comment caractériseriez-vous la culture, l'identité de votre entreprise ?

- Comment faites-vous pour en imprégner les salariés ?
- Depuis quand cette culture est-elle celle de l'entreprise ?

6. Malgré toutes les difficultés que cela représente, comment faites-vous, pour favoriser le dynamisme, au sein de votre entreprise ?

7. Peut-on dire que votre entreprise à une vision ?

- Qu'entendez-vous par " vision " ?

8. Cependant, une vision n'est pas suffisante il faut également agir, comment alors faites-vous ?

9. Finalement, comment en arrive-t-on à avoir cette vision ?

10. Comment cela se passe-t-il, quel est le processus ?

11. S'il y a une telle vision dans l'entreprise avez-vous le sentiment qu'elle est partagée, comprise par l'ensemble de l'entreprise ?

- Comment êtes-vous arrivé à ce qu'ils partagent cette vision ?
- OU : Comment se fait-il qu'elle ne soit pas partagée ?

12. Qu'est ce qui vous a amené à mettre en place cette vision ?

13. Y a-t-il des problèmes que nous n'aurions pas abordés lors de cet entretien ?

ANNEXE D : PROTOCOLE DE CODAGE³

³ Utilisé pour l'analyse de contenu et par les double-codeurs chargés de vérifier la validité de l'analyse.

Protocole de codage :

Le but de cette démarche de cross-validation est de déterminer la fiabilité de l'analyse de contenu de ces entretiens.

Le présent document tente de vous fournir quelques explications quant aux procédures d'analyse de contenu des entretiens, de fournir des définitions des concepts les plus utiles, d'expliquer les différentes catégories du dictionnaire des thèmes afin de faciliter le classement des différentes citations.

Remarques : la grande majorité des citations sont destinées à être classée dans une seule catégorie. Cependant, au vue de la richesse de certaines ou de leur « pouvoir éclairant » certaines peuvent être placées dans plusieurs (généralement 2) catégories en même temps.

Description de la démarche :

La démarche de validation s'opère comme suit : en partant d'un entretien dont les différents éléments ont été classés grossièrement dans les différents thèmes du dictionnaire des thèmes, il faut en sortir différents items (ou « tags ») qui montrent la façon dont chaque thème est traité par l'entreprise. Chacun de ces items est illustré par un verbatim (une citation) tirée de l'entretien (Cette citation étant éventuellement francisée voire quelque peu reconstruite pour mettre en lumière les éléments pertinent de l'ent retien).

Notez bien que la catégorie dans laquelle se trouve la citation dans le dictionnaire des thèmes qui vous est fourni ne préjuge pas forcément de la catégorie dans laquelle il sera définitivement classer : des reclassement peuvent être à faire. Par ailleurs, dans une même citations peuvent se trouver plusieurs thèmes. Enfin si plusieurs citations abordent de la même façon le même thème sans éclairage supplémentaire, ne retenez que la citation qui vous paraît la plus éclairante.

Exemple :

Dans l'entretien nous trouvons la citation suivante :

« Parlons du patron d' entreprise quel est son rôle? Il doit trouver un équilibre toujours délicat entre des clients (une entreprise sans client, ça n' est rien du tout, c' est comme un journal sans lecteur), le personnel (si le personnel ne met pas sa créativité à disposition de l' entreprise, on n' avance pas, si le personnel formé par Michelin quitte l' entreprise, on a tout perdu) et l' actionnaire! l' actionnaire c' est celui qui accepte de courir un risque, contrairement

à un obligataire qui lui est sûr du rendement, l' actionnaire prend le risque d' entreprendre. Il apporte ce qu' on appelle les fonds propres. L' entreprise sans fonds propres ne peut pas tenter d' expérience. Vous ne pouvez pas emprunter de l' argent pour faire des expériences, vous ne pouvez faire des expériences que sur vos ressources propres. Ca veut donc dire que dans la manière de conduire l' entreprise, il faut bien séparer les choses, si vous avez besoin d' argent à court terme, parce que vous avez besoin d' assurer un fond de roulement, parce que vos ventes n' ont pas augmentées ou parce que vous allez devoir gérer ce qu' on appelle un crédit client, c' est quelque chose qui est sûr, vous pouvez dans ce cas à faire appel à un financement, un emprunt. Vous voulez lancer une longue expérience qui va peut-être durer 10 ans, 15ans sur la nouvelle génération de produit P, vous ne pouvez pas emprunter pour faire ça. C' est vraiment du domaine des fonds propres. L' actionnaire apporte ses fonds propres et c' est vraiment le troisième pôle de l' équipe.

Aucun des trois pôles n' est plus important que l' autre, ils forment l' équipe. Le rôle du patron, c' est de dire « je suis le représentant dans l' entreprise du client, et en même temps de l' actionnaire, et en même temps je dois trouver des clients ». »

Cette citation se retrouve dans le dictionnaire des thèmes résumé (DTR) de la façon suivante dans le thème « Dirigeant : rôle » :

• **Trouver un équilibre entre les clients, le personnel et les actionnaires ;**

« [Le dirigeant] doit trouver un équilibre toujours délicats entre des clients, le personnel et l' actionnaire. [...] Aucun des trois pôles n' est plus important que l' autre, ils forment une équipe. Le rôle du patron est de dire : » Je suis le représentant dans l' entreprise du client, de l' actionnaire, et en même temps je dois trouver des clients pour faire travailler mon personnel. » »

Autre exemple :

« La troisième chose, c' est que si on fait des découvertes chez Caoutex, si on a fait des choses absolument extraordinaires au niveau technologique, puisque tout le monde nous reconnaît comme l' inventeur de notre secteur, je crois que toutes les grandes inventions depuis 50 ans, elles sont signées Caoutex C' est simplement parce que des gens de l' entreprise ont su mobiliser leur créativité pour faire des choses extraordinaires. Et ça, nous avons reçu dans l' entreprise une leçon fabuleuse avec le produit R. Il a été inventé par un monsieur qui rentrait dans l' usine comme ouvrier typographe. Si l' on avait suivi le bon sens de l' époque on se serait dit: ce monsieur-là a une formation de typographe donc on va le mettre à l' imprimerie. On a observé les gens, et on a remarqué que ce monsieur-là avait une capacité à s' émerveiller, c' est mieux que l' étonnement des Japonais, c' est vraiment une capacité à s' émerveiller et à partir de là, découvrir des choses, constater qu' il y a peut-être des idées à développer, des recherches à avancer... donc on l' a mis à la recherche et quelques années plus tard, il a inventé le produit R »

Dans le dictionnaire des thèmes résumé nous retrouverons ces éléments traités de la façon suivante dans le thème « Dynamisme : innovation » :

- **Créativité et capacité à s'émerveiller ;**

« [...] Si, chez Caoutex nous faisons des découvertes absolument extraordinaires au niveau technologique, puisque tout le monde nous reconnaît [par exemple] comme l'inventeur de notre secteur [...] c'est simplement parce que des gens de l'entreprise ont su mobiliser leur créativité pour faire des choses extraordinaires. Nous avons [à ce sujet] reçu une leçon fabuleuse avec le produit R Il a été inventé par un monsieur qui rentrait dans l'usine comme ouvrier typographe. Si nous avions suivi le bon sens de l'époque, nous nous serions dit : « Ce monsieur là, à une formation de typographe, nous allons le mettre à l'imprimerie ». Nous [l']avons observé [...], et remarqué qu'il avait une capacité à s'émerveiller [...] et à partir de là, à découvrir des choses, constater qu'il y avait peut être des idées à développer, des recherches à avancer... Donc nous l'avons mis à la recherche et quelques années plus tard, il a inventé le produit R »

Support :

Sur la disquette jointe vous sont fournis :

1. Les fichiers de la présente notice ainsi que de du dictionnaire des thèmes qui vous est fourni et qui constitue la base de votre travail.
2. Un « Dictionnaire des thèmes résumé » vierge à compléter. Pour plus de clarté, des « styles » sont définis dans ce document « Titre 2 » pour l'intitulé des items (une puce ronde, Times New Roman 11 points) et « Normal » pour les verbatim (Times New Roman Italique 9 points)

Quelques définitions :

Une raison d'être : une raison d'être est « ce pourquoi l'entreprise existe. ». Elle est lointaine, n'a pas d'horizon temporel, ne peut pas être directement traduit en un enjeu chiffré. Enfin elle est tournée vers l'extérieur de l'entreprise.

Une vision : Plusieurs définitions se trouvent dans la littérature de recherche :

- La plus basique : la vision d'une entreprise est l'idée qu'elle se fait de son futur (que sera-t-elle, que veut elle devenir ?) et/ou de celle de son environnement.
- Pour Lipton (1996) notamment : la vision est la combinaison d'une mission (i.e. une raison d'être), d'une culture et de stratégies.
- Pour Collins & Porras (1995) : la vision est la combinaison de valeurs fondamentales (Cf. la définition ci-dessous), d'une raison d'être et d'un grand objectif ambitieux décrits de manière « frappante ».
- Un synonyme utilisé parfois : « l'ambition » de l'entreprise. On peut notamment rapprocher ce thème de « l'intention stratégique » de Hamel & Prahalad (1995) : qui est

la volonté pour l'entreprise de devenir le leader sur son marché ou de battre son principal concurrent.

Les valeurs : le fonctionnement d'une organisation se base souvent sur un certain nombre de principes ou de valeurs. Les valeurs de l'organisation transposent au plan de l'entreprise des valeurs morales individuelles (honnêteté ; justice etc.), ou sont des valeurs de compétences qui donnent à une fonction ou à un domaine particulier de la gestion une place primordiale (ponctualité, qualité etc.). Elles se placent en amont des comportements et forment un référentiel commun, un élément de rationalité, de cohérence dans la perception et les manières de procéder au sein d'une organisation. Les valeurs peuvent s'édicter en terme de « il faut » ou « il ne faut pas ».

Les objectifs : contrairement au but ou à la raison d'être de l'entreprise, les « objectifs » de l'entreprise, ont un horizon temporel et sont associés avec (ou peuvent être directement traduit en) des niveaux qualitatifs ou quantitatifs à atteindre au bout de cette période.

Les stratégies ou les axes stratégiques : sont les différents chemins qui permettent d'atteindre les objectifs ou la vision de l'entreprise.

Description du dictionnaire des thèmes :

1. Culture : nature & manifestations :

Dans cette catégorie doivent être placés tous les éléments concernant la nature de la ou les cultures en vigueur dans l'entreprise, sauf ceux ayant directement traités aux valeurs fondamentales (qui font l'objet d'un classement dans des rubriques spécifiques, voir plus bas), les éléments tels que des cultures différentes dans les différentes unités de l'entreprise ou une imprégnation différentes selon les unités.

2. Culture : dimension historique ;

Dans cette catégorie doivent figurer les éléments qui concernent la dimension historique de la culture : depuis quand existe-t-elle, quelles sont les étapes de sa formation etc.

3. Culture : formation à ;

Cette catégorie récapitule tous les éléments ayant traits à l'imprégnation de la culture par les salariés : quels sont les processus de formation, d'initiation à la culture, les différents mécanismes mis en place pour faire partager cette culture de manière générale.

Attention : les mécanismes spécifiquement destinés à faire partager les valeurs fondamentales de l'entreprise font l'objet d'une catégorie à part.

4. Culture : autres ;

Dans cette catégorie doivent être placés tous les éléments concernant les autres aspects de la culture d'entreprise : considération sur son processus d'élaboration, d'émergence, etc. (à l'exclusion des valeurs, des éléments sur la nature et les manifestation de la culture et sa dimension historique)

5. Dirigeant : rôle ;

Ici doivent se retrouver les éléments portant sur le rôle du dirigeant : son influence sur l'entreprise, ce qu'il y fait ou apporte à l'entreprise, l'importance de tel(s) ou tel(s) dirigeant(s) au cours de l'histoire de l'entreprise, etc.

6. Dynamisme : coopération ;

Dans cette catégorie doivent être placés les éléments qui traitent du partage de l'information et du savoir faire au seins de l'entreprise : mécanismes tel que base de données, centre de recherche communs, dispositifs de cross-fertilization intranets, etc.

7. Dynamisme : innovation ;

Dans cette catégorie doivent figurer les citations concernant la manière dont l'entreprise aborde l'innovation et ce qu'elle fait pour l'encourager : encouragement de l'initiative individuelle ou de la prise de risque, prix ou récompense pour les innovateurs, groupes de projets, politique de droit à l'erreur, rémunérations aux objectifs, remontée

d'information de la base, etc. et toutes les remarques afférentes à la politique de l'entreprise en matière d'innovation.

8. *Entreprise : cadre général ;*

Doivent être regroupés ici tous les éléments sur les caractéristiques de la structure de l'entreprise, du métier de l'entreprise, de sa position concurrentielle, de son environnement ou de son secteur, ou de manière plus générale tous les éléments contingents qui s'appliquent à l'entreprise ou permettent d'expliquer sa situation ou ses modes de gestion.

9. *Entreprise : dimension historique ;*

Cette catégorie concerne toutes les informations sur l'histoire de l'entreprise qui sont trop générales pour trouver places dans les catégories « dimension historique » plus spécifiques.

10. *Management : problèmes & difficultés ;*

Dans cette catégorie doivent être regroupés tous les éléments concernant les problèmes et les difficultés que l'entreprise peut connaître dans sa gestion interne : problème de mise en œuvre de la stratégie, de motivation du personnel, d'application des valeurs, etc.

11. *Management : style ;*

Doivent être rassemblés ici tous les éléments globaux ou généraux concernant la façon dont est gérée l'entreprise, la façon dont elle fonctionne (hors structure qui est placée en « Entreprise : cadre général »)

12. *Objectifs & Stratégies : nature ;*

Cette catégorie concerne tous les éléments ayant trait à la nature des objectifs, des axes stratégiques, des stratégies (mises en place pour atteindre les objectifs) de l'entreprise.

13. Objectifs & Stratégies : horizon temporel ;

Doivent figurer ici tous les éléments, concernant les horizons temporels des objectifs et stratégies décrits plus haut : sont-ils a 1 an, 5 ans, 10 ans et les éventuelles précisions afférentes.

14. Objectifs & Stratégies : dimension historique :

Dans cette catégorie doivent figurer tous les éléments la dimension historique de ces objectifs : l'entreprise les a-t-elle de tout temps poursuivis, fixer des objectifs à x années est-ce quelque chose d'habituel etc.

15. Objectifs & Stratégies : pourquoi ;

Ici doivent apparaître les éléments qui sont susceptibles d'expliquer pourquoi l'entreprise a fixé ces objectifs ou a fixé de tels types d'objectifs (horizon temporel, etc.)

16. Objectifs & Stratégies : difficultés ;

Doivent être regroupés ici les éléments traitant des éventuelles difficultés rencontrées par l'entreprise dans la poursuite ou la mise en œuvre de ces objectifs.

17. Profit financier de court terme ;

Dans cette rubrique doivent être regroupés les informations sur l'attitude de l'entreprise face au profit financier de court terme : est ce une contrainte, un objectif ? Cela a-t-il une influence sur la conduite de l'entreprise ou ses stratégies ? l'entreprise privilégie-t-elle le court terme ? Le long terme ? Etc.

18. Ressources humaines : développement du management ;

Dans cette catégorie doivent être regroupés les éléments concernant le développement des ressources humaines (cadres et dirigeants) en interne : gestion

prévisionnelle, parcours imposés ou transversaux, viviers, parcours découverte pour les nouvelles recrues, etc.

19. Ressources humaines : mode de promotion ;

Cette catégorie recense tous les éléments ayant trait au mode de promotion : la préférence est-elle donnée à des gens ayant un parcours interne ? externe ? Existe-t-il un profil type du manager ? Une formation typique ? etc.

20. Ressources humaines : succession ;

Ici doivent figurer les éléments se rattachant à la succession du PDG ou éventuellement des principaux directeurs généraux : existe-t-il un plan de succession pour les postes clés ? Le choix du successeur, la succession se fait-elle dans la précipitation ou non ? Le successeur est-il issu de l'interne ou a-t-il été recruté à l'extérieur ? Etc.

21. Ressources humaines : dimension historique ;

Ici doivent être recensés tous les éléments qui mettent en lumière la durée depuis laquelle ces pratiques sont en vigueur au sein de l'entreprise.

22. Ressources humaines : autres ;

Tous les autres éléments de ressources humaines qui sont abordés dans l'entretien trouvent leur place dans cette rubrique.

23. Valeurs : nature ;

Dans cette catégorie doivent être regroupés tous les éléments concernant la nature des valeurs fondamentales sur lesquelles est basée la culture et qui servent de cadre aux stratégies et à la vision de l'entreprise.

24. Valeurs : dimension historique ;

Cette catégorie regroupe tous les éléments concernant l'histoire de ces valeurs : depuis quand sont elles celles de l'entreprise ? Ces valeurs ont-elles évolué ?, etc.

25. Vision / Valeurs : diffusion & partage ;

Ici doivent figurer les éléments concernant la diffusion et le partage de la vision et des valeurs au sein de l'entreprise notamment : de quelles façons la communication est-elle effectuée ? Par quels moyens et sous quelle forme, quels résultats donne-t-elle ? Cette vision et ces valeurs sont elles partagées par l'ensemble du personnel ? Etc.

26. Vision : nature ;

Ici doivent être placés les éléments décrivant la nature de la vision de l'entreprise. dont les réponses aux questions suivantes : cette vision est elle exprimée ? Si non comment peut-on la définir ou la résumer ?

27. Vision / Stratégie : définition & lien ;

Trouverons place ici les éléments de réponses à des questions telles que : quelle est la définition des termes vision et stratégie qui est donnée dans l'entretien ? Ou comment à partir des données de l'entretien peut on les définir ? Quel est le lien, la différence faite entre la vision et la stratégie ? Comment est fait le passage de la vision aux stratégies et aux actions ? Etc.

28. Vision : dimension historique ;

Dans cette catégorie doivent figurer les éléments concernant l'histoire de la vision : celle-ci est-elle de longue date celle de l'entreprise ? Cette vision a-t-elle évolué ? etc.

29. Vision : élaboration ;

Ici doivent figurer les éléments concernant le processus d'élaboration ou d'émergence de la vision : comment cette vision est-elle apparue ? Comment s'est-elle formalisée ? Sous l'impulsion de qui ? A partir de quelles données ? Quand est-elle remise à jour, et par qui ? Etc.

30. Vision : pourquoi ;

Enfin ici doivent être recensés tous les éléments expliquant pourquoi l'entreprise a mis en place cette vision par exemple : le simple effet de mode, le profil du ou des dirigeants, la nécessité de communication vis à vis des marchés financiers, l'influence du secteur d'activité etc.

Vu : le Président

Vu : les suffragants

M. :

MM. :

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice Président du Conseil Scientifique chargé de la recherche de
l'Université Paris IX – Dauphine