

**3^e Congrès National
de la Gestion de Production**

MON CREDO INDUSTRIEL

par Jean VAUJANY
Président Directeur Général
MERLIN GERIN

Merlin-Gérin est un groupe international qui devient progressivement multinational - c'est-à-dire qu'il y a des filiales de Merlin-Gérin qui poursuivent à l'étranger des activités de même nature que celles qui sont réalisées en France. En 1985, notre chiffre d'affaires a atteint 7,5 milliards. 50 à 52 % du chiffre d'affaires se fait à l'étranger. Le volume des commandes enregistrées s'est élevé à 8,5 milliards. 40 à 42 % de la production est exportée depuis la France. Merlin-Gérin emploie 17 000 personnes. 14 000 travailleurs sont en France sous différents noms, soit Merlin-Gérin, soit ses filiales - les autres à l'étranger. Merlin-Gérin a réalisé cette année 470 millions de bénéfices avant impôts et intéressement du personnel.

Merlin-Gérin définit sa vocation par un slogan : "la maîtrise de l'énergie électrique". Nous nous préoccupons de tout ce qui tourne, de manière électro-technique ou électronique, autour de la production, du transport, de la répartition et de l'utilisation de l'énergie électrique. Cela nous amène à faire de l'électronique, de l'électro-technique, un peu de mécanique aussi.

Je fais partie de ces vieux bonhommes qui ont fait leur parcours professionnel dans une seule société ou dans un seul groupe industriel. J'ai commencé ma carrière chez Merlin-Gérin à 22 ans, j'en ai 61, calculez la différence. J'ai parcouru tout le groupe dans pratiquement toutes les fonctions. J'ai commencé par la production, la gestion industrielle. J'ai fait ensuite les achats. J'ai fait de l'organisation industrielle et de l'informatique. J'ai fait de la préparation stratégique en vivant de façon intense un diagnostic de Mac Kinsey conçu à l'intérieur du groupe. Puis j'ai été responsable d'activités. Enfin, j'ai pris la direction générale puis la présidence de la société.

Tous les sujets abordés dans ce colloque sur la gestion de production ont trouvé en moi une forte résonance, car je vois le relief des progrès accomplis depuis mon temps. Je vois également comment les entreprises qui présentent ces sujets ont pu évoluer parallèlement à nous dans le même domaine.

Puisque vous voulez bien considérer mon apport comme étant de quelque utilité, voici une série de recommandations ou d'idées simples qui forment mon Credo industriel.

5. L'ACTIONNAIRE A DROIT AU RESPECT.

Cinquième point de mon Credo : l'actionnaire n'est pas un horrible capitaliste buveur de sang, c'est un homme, un groupement, une société qui apporte des moyens financiers à une entreprise, au développement et au succès de laquelle il croit et qui, en échange, lui apporte des revenus et des plus-values.

Lorsque je parle de l'entreprise en milieu international, lorsque je parle de l'entreprise communauté humaine, lorsque je parle de l'actionnaire, je ne m'éloigne pas trop de la gestion industrielle : car comment arriver à un niveau technique supérieur, comment arriver à une qualité qui soit internationalement compétitive, comment arriver à des prix de revient meilleurs, comment améliorer le rendement des capitaux si on n'a pas à sa disposition des moyens performants au niveau de la gestion industrielle ?

6. DIRIGEANTS ET CADRES : AU SERVICE DES AUTRES.

Sixième point, les dirigeants et l'encadrement de l'entreprise sont au service - et j'insiste sur "sont au service" - de tous ceux, actionnaires et membres du personnel, qui pensent que le salut de la communauté passe par la satisfaction du client. Ils doivent décider des orientations stratégiques face aux concurrents, ils doivent optimiser l'emploi des compétences du personnel et des capitaux mis à leur disposition.

Cette nomenclature à six points, nous la considérons comme importante à l'intérieur de Merlin-Gérin, peut-être quelquefois aussi à l'extérieur. En tout cas, elle nous sert de base de réflexion. Lorsqu'on est bien imprégné de ces principes, il est facile de diriger une entreprise. On peut alors se préoccuper d'abord de la définition de la stratégie de l'entreprise : stratégie générale et stratégie de chacun des domaines d'activité dits stratégiques.

STRATEGIE

=====

La stratégie détermine la survie des entreprises. On peut être performant en gestion industrielle, performant en innovation, performant en gestion des ressources humaines, performant financièrement... Si l'entreprise ne se développe pas dans un cadre stratégique parfaitement réfléchi et étudié correctement, elle aura des problèmes à terme, quelles que soient ses performances par ailleurs.

On ne peut pas parler d'investissements sans parler de stratégie. Vouloir sélectionner des investissements uniquement sur leur rendement n'a aucun sens : il faut les placer dans un contexte stratégique général.

Pour Merlin-Gérim, depuis 1970, la base de toutes nos réflexions, c'est la position stratégique de l'entreprise.

Où en sommes-nous par rapport aux concurrents internationaux ?

Quels sont nos points forts ? Quels sont nos points faibles ?

Où avons-nous décidé d'aller par rapport à ces concurrents ?

En conséquence, quelles sont les actions de caractère stratégique que nous devons développer pour arriver aux points que nous nous sommes fixés ?

Bien sûr, pendant le même temps, les concurrents font le même raisonnement mais la stratégie c'est la détermination d'un objectif ou d'une série d'objectifs, ce n'est pas la définition d'un itinéraire rigide pour parvenir à l'objectif.

Il ne faut surtout pas céder à la tentation qui consiste à dire : ça bouge tellement en ce moment que ce n'est pas la peine de définir une stratégie. Trop facile ! Pour toutes les entreprises de la construction électrique ou électronique à l'heure actuelle, on peut dire que, tous les trois mois, survient un événement de niveau international. Si d'aventure on n'avait pas balisé le parcours à l'avance, nous vivrions d'opportunités. Or, quand on se met à vivre d'opportunités, la vie devient extrêmement dangereuse. Et là encore, on peut avoir une excellente performance en gestion industrielle ou en contrôle de gestion... on n'est pas bien avancé. Essayons donc de ne pas nous laisser impressionner par l'évolution rapide de l'environnement : au contraire, plus l'environnement bouge, plus nous devons avoir les yeux fixés sur les objectifs stratégiques que nous nous sommes fixés et adapter très rapidement nos itinéraires de manière à atteindre l'objectif, éventuellement par des moyens détournés.

Une stratégie c'est un cadre de raisonnement, une base d'étalonnage, pas du tout une prédétermination d'itinéraire. Je pense aux personnes qui partent en montagne, qui se sont défini un objectif mais qui se trouvent empêchées à tel moment de suivre l'itinéraire préparé à l'avance, et qui, au vu des circonstances, soit événement climatique, soit obstruction de voies, sont obligées de prendre un autre itinéraire. La vie industrielle est toujours pleine d'écueils, de difficultés imprévues : de la souplesse d'adaptation des itinéraires stratégiques dépend une réussite plus ou moins grande. On augmente ses chances de réussite en ayant ce comportement.

MOTIVATION

=====

Pour bien développer une stratégie, il faut avoir des hommes et des femmes, des acteurs, parfaitement motivés. J'ai parlé des trois

constituants de chaque individu : il est bien évident que nous devons tout mettre en oeuvre pour mobiliser au maximum ces trois composantes. Il y a de nombreuses difficultés sur notre chemin ! Qui sont pour l'essentiel d'ordre culturel. On a souvent parlé de la hiérarchie. La hiérarchie a des droits mais elle a surtout des devoirs ! Si l'on veut obtenir le plein emploi des capacités de tous les acteurs de l'entreprise, il est important que la hiérarchie se considère comme l'un de ces acteurs et qu'elle ait, vis-à-vis des problèmes qui se posent dans l'entreprise, une attitude d'écoute, d'étude, de collaboration dans la recherche de solutions avec les autres acteurs de l'entreprise, se réservant ensuite, en fonction de ses compétences propres et de ses responsabilités, d'une part la mise au point technique des idées qui ont pu être développées, d'autre part le contrôle des réalisations.

J'ai eu l'occasion d'écrire, récemment, à l'intérieur de Merlin-Gérin, quelques phrases un peu dures à l'usage de la hiérarchie. Je disais quelque chose du genre : comment peut-on penser que dans une communauté humaine de plusieurs milliers de personnes, des gens, parce qu'ils ont eu la possibilité de faire des études plus longues que les autres, parce qu'il ont eu la possibilité de vivre dans un milieu culturel différent des autres, parce qu'ils ont été plus doués par la nature à l'origine, pourquoi ces gens-là auraient-ils d'autres prérogatives que celles qui consistent à travailler avec le reste de la population industrielle pour rechercher des solutions, pourquoi auraient-ils la prérogative de s'ériger en dieux tout puissants qui décident du sort des autres, qui décident en n'ayant qu'une partie des éléments de la décision, ou qui décident, de façon quelquefois tragique lorsqu'il s'agit d'activités qui sont en perte de vitesse à l'intérieur des entreprises, du sort vital d'un certain nombre de familles ?

Je ne suis pas en train de plaider la révolution à l'intérieur des entreprises, je suis en train de dire que, si nous voulons réussir en milieu international, nous devons utiliser la totalité des forces vives d'une entreprise, c'est-à-dire tous les gens qui sont dans les entreprises, c'est-à-dire les trois composantes des acteurs de chaque individu dans l'entreprise et que ceci ne peut pas se faire dans une atmosphère de privilège de castes.

C'est pourquoi nous développons un certain nombre de mesures à l'intérieur de notre entreprise. Nous les avons réunies sous le terme de dynamisation globale mais elles passent également par le choix de dirigeants qui ont un profil particulier pour s'adapter à ce type de commandement ou à ce type de vie en commun sans devoir renoncer à leur pouvoir de décision. Et nous attachons suffisamment d'importance à la formation d'une part, à la reconversion d'autre part. Vous avez peut-être entendu parler de notre Plan 1 000/1 000. En tant que Merlin-Gérin, dans un milieu patronal qui souvent à l'habitude de résoudre les problèmes par les licenciements, nous avons voulu montrer qu'il était possible de faire le raisonnement suivant :

- Premièrement, l'évolution technologique actuelle se fait à une telle vitesse qu'un individu qui entre à 25 ans dans une entreprise, vivra très vraisemblablement, et ceci à tous les niveaux, trois ou quatre révolutions technologiques ou techniques dans sa carrière.

- Si, chaque fois que cela doit se produire, il faut licencier une partie des gens de l'entreprise, il est probable que les entrepreneurs auront failli à leur mission,

- Il faut donc que l'on se plac e dans des conditions telles que, par le biais de la formation permanente dirigée dans les sens de l'évolution des techniques et des technologies, par le biais de la reconversion pratique des individus, on utilise nos forces vives sans en permanence rebuter, et sans jamais oublier qu'il s'agit d'êtres humains.

Lorsqu'on dit qu'on recrute du personnel, ou qu'on le licencie, on dit implicitement qu'il y a des gens qui détiennent la capacité fondamentale de décider qui doit partir. Je demande aux gens qui sont à l'intérieur de Merlin-Gérin, de bien penser à ce problème moral et philosophique en se plaçant dans une perspective de carrière de 30 à 35 ans d'un individu. Combien d'entre nous, dans une vie industrielle future, peuvent penser avoir une vie familiale normale s'ils sont dans la perspective, à chaque révolution technologique, de se voir licencier ?

Donc, nous portons chez nous beaucoup d'attention à ce que sont les hommes, les femmes, et nous sommes absolument émerveillés de voir, quand on s'occupe de ce problème-là, quelle est la vitesse de réaction et la qualité de réaction des individus.

PROSPECTIVE TECHNOLOGIQUE

=====

Après les hommes, il faut se préoccuper en permanence de la prospective technique et technologique. J'intègre bien entendu dans mon propos le d evveloppement de l'informatique. On ne peut plus parler de gestion industrielle maintenant sans parler des systèmes-experts ou de l'intelligence artificielle. On ne peut plus parler de gestion industrielle sans se préoccuper des d evveloppements considérables de l'informatique, soit en termes de moyens, de terminaux ou d'ordinateurs, soit en terme de réseaux. On ne peut pas non plus se préoccuper de gestion d'entreprise et penser long terme sans savoir que, demain, il y aura, aussi bien dans notre propre production que dans la production de nos clients, des évolutions considérables qui auront pour base l'informatique et l'automatique.

CONTROLE DE GESTION

=====

Le quatrième point clé, c'est le contrôle de gestion. Il y a un an environ, je faisais le constat suivant chez Merlin-Gérin : nous

avons un contrôle de gestion en place depuis au moins vingt ans, et nous l'avons trouvé performant. Nous l'avons adapté aux circonstances mais j'ai dû constater au cours des trois dernières années que ce contrôle de gestion était sans doute de moins en moins conforme à nos besoins puisque, avec de plus en plus de personnel, j'obtenais des résultats de moins en moins fiables. Donc on s'est penché sur le sujet, on a demandé l'aide d'Arthur Andersen - mais c'est secondaire si je puis dire - et nous voici maintenant dans la perspective de construction d'un système de contrôle de gestion que j'espère être de l'an 2000.

Nous avons surtout mis en évidence qu'il y avait très souvent, dans l'esprit de nos cadres et de notre personnel, une confusion fâcheuse entre la notion de contrôle de gestion tel que nous avions voulu le mettre en place et la notion de contrôle budgétaire qui existait dans le passé. En particulier, on a trop tendance à se préoccuper des chiffres d'avant-hier plutôt que des perspectives d'après-demain et on a plutôt tendance à se préoccuper des chiffres ou des valeurs qu'à se préoccuper des phénomènes de base qui les ont générés. Le contrôle de gestion doit être une préoccupation permanente, car les événements vont très vite. C'est pourquoi, il faut se fixer un objectif qui ne soit pas un objectif économique financier, mais un objectif d'utilisation correcte, complète, donc optimale de toutes les ressources humaines et financières dont nous disposons.

PRAGMATISME ET SIMPLICITE

=====

Le dernier point sur lequel je voudrais insister, et il est malheureux que ce soient les Japonais qui nous l'ont rappelé, c'est le pragmatisme et la simplicité. Même dans notre entreprise, nous avons beaucoup de peine à obtenir des résultats excellents dans ce domaine. Nous avons été plusieurs générations d'ingénieurs déformés par le développement des moyens techniques à notre disposition, qui courent très vite aux "systèmes", soit ceux qui existent sur les marchés, soit ceux que l'on est capable de développer. On va vers des solutions en général compliquées avant d'avoir épuisé la totalité des solutions simples. Qu'est-ce qu'il y a de plus simple que le Kan-ban, tout au moins dans les secteurs où on peut penser l'appliquer, et qu'est-ce qu'il y a de plus simple que la philosophie qui soutient le Kan-ban ? On aurait pû penser à cela avant les Japonais.

En ce qui nous concerne, nous faisons la chasse aux doctrinaires, aux gens qui courent après les systèmes qu'ils veulent appliquer parce qu'il pensent que cela va se substituer au professionnalisme et nous essayons, à travers nos stages de formation, d'inculquer la simplicité et le bon sens en ayant cette espèce de doctrine en tête : l'élimination du gaspillage. Et quand on a en tête "je veux éliminer le gaspillage de moyens, je veux éliminer toutes les

non-valeurs ajoutées", on s'aperçoit que, sans employer les systèmes informatiques complexes, on arrive à des résultats excellents.

CONCLUSION

=====

Il n'est pas à mon avis utile d'avoir les yeux bridés pour réussir.
Nous avons, nous en France, toutes les capacités de le faire.

