

ENTRETIEN
MENÉ PAR
BERNARD
COLASSE

Université
de Paris-
Dauphine

ET
FRANCIS PAVE

Centre de
Sociologie des
Organisations

L'ENTREPRISE AU CŒUR

Entretien avec Michel Drancourt

Journaliste, commissaire du gouvernement, dirigeant d'entreprise, consultant, le parcours de Michel Drancourt ne laisse pas de surprendre. Et pourtant, derrière ces rôles si différents, une même passion, celle qu'il porte à l'entreprise : une entreprise moderne, dégagée des pesanteurs et du dirigisme de l'après-guerre, ouverte sur des réalités économiques et sociales en pleine évolution, irriguée par les innovations managériales nées outre-Atlantique. Et, par dessus tout, une volonté de convaincre et de former, par l'écriture et par l'action, jamais démentie depuis l'invention d'"Entreprise" et à nouveau affirmée dans ses récentes "Leçons d'histoire de l'entreprise, de l'Antiquité à nos jours".

Gérer & Comprendre (G & C)

A la lecture du "Who's who", on distingue trois périodes dans votre carrière professionnelle : vous êtes d'abord journaliste, puis vous vous lancez dans l'action, et maintenant vous êtes consultant.

Michel Drancourt (M.D.) Grosso modo, c'est cela. Oui, j'ai eu une période de journalisme très actif, dans la presse, à la radio et à la télévision. Après, il y a eu ma mission de commissaire à la reconversion et l'industrialisation en Lorraine mais j'ai continué à écrire, pour gagner ma croûte, parce qu'il y a un manque à gagner quand on passe du privé au public. Puis j'ai

vécu une expérience d'homme d'entreprise à la Télémécanique mais aussi chez Thomson. Mais, chez Thomson, j'avais plutôt un rôle de conseil, l'essentiel de mon activité étant alors l'animation de l'Institut de l'Entreprise. Désormais je suis à la fois consultant et journaliste-écrivain.

G&C *Très jeune, vous apprenez la mobilité.*

MD Cela tient aux données familiales et puis à la guerre. Les données familiales : je suis originaire d'une famille du Nord, de Cambrai, et, par ma mère, de Saint-Quentin, liée peu ou prou à la Cotonnaire de Saint-Quentin. Mon père, qui était ingénieur,

est entré du fait de son mariage dans l'affaire de son beau-père à Saint-Quentin. Mais ils avaient des vues différentes. Mon père avait pris goût au textile et il est devenu un peu une sorte de commissaire à la reconversion avant la lettre de l'industrie lainière alsacienne. Né dans le Nord et passé par Saint-Quentin, j'ai surtout vécu en Alsace. L'Alsace, je la connais comme ma poche, j'ai vécu à Pfastadt près de Mulhouse, j'ai vécu à Buhl à côté de Guebwiller, j'ai vécu à Lièpvre, et, pour finir, à Sainte-Marie-aux-Mines, où, comme vous le savez, il s'est passé, comme partout en France, quelques événements en 1940. Finalement, comme Français de l'intérieur, nous nous sommes retrouvés en Dordogne où j'ai fait l'essentiel de mes études secondaires. Mes parents sont revenus en Alsace. J'ai commencé mes études à Strasbourg. Je les ai poursuivies à Paris tout en gardant des attaches dans le Nord, en ayant pris racine en Dordogne et en vivant en partie en Alsace. Un point important de mon enfance : je suis quasiment né dans une usine, physiquement, et, qui plus est, dans une usine textile. En dehors de la période de la guerre, où nous vivions dans une ferme sans eau, j'ai toujours vécu dans des maisons de "patron" au milieu de l'usine. Alors, pour moi, l'usine, l'entreprise, c'est naturel...

G&C *Comme pour François Michelin ?*

MD Oui, c'est un peu cela si je peux oser la comparaison. Lorsque la Cotonnière de Saint-Quentin, avec laquelle je n'avais d'ailleurs que des liens très ténus, était mourante, on m'a presque sommé d'y entrer. J'ai dit : "Peut-être, mais il faut que tous les autres s'en aillent". Et je n'y suis pas entré.

L'ESPRIT D'«ENTREPRISE»

G&C *Venons-en à votre formation : vous avez fait des études d'économie.*

MD J'ai d'abord fait une licence en droit, puis Sciences Po à Strasbourg et à Paris. Et après, j'ai préparé, à la faculté de droit de Paris, un doctorat de sciences économiques. C'était la grande époque de François Perroux, que j'ai eu comme prof.

G&C *On n'enseignait pas la gestion à l'époque.*

MD Non, pas du tout. On faisait surtout de la macro-économie et j'ai travaillé la comptabilité nationale avec des gens comme Claude Gruson et Simon Nora. Dans ma thèse, j'ai essayé d'appliquer un peu certaines méthodes de compta-

bilité nationale au niveau du département ; il s'agissait simplement d'une monographie mais c'était très compliqué. La gestion, je l'ai découverte par le journalisme, à travers Entreprise.

G&C *Comment, justement, venez-vous au journalisme ?*

MD Je préparais mon doctorat mais il fallait que je me trouve une activité. L'ENA n'ayant pas voulu de moi (tant pis pour elle !), je suis banalement entré dans une banque, chez Worms. En réalité, je voulais faire du journalisme mon métier. J'en avais déjà fait, comme pigiste, grâce à Émile Servan-Schreiber, le co-fondateur des Échos. Il faisait beaucoup de petites conférences un peu partout et je l'avais rencontré à plusieurs reprises en Alsace, notamment à Sainte-Marie-aux-Mines. Mon père le connaissait bien. Quand je suis arrivé à Paris, je suis allé le voir et il m'a fait faire des piges. Il m'a influencé : je ne dis pas que je l'ai pris pour modèle mais il y a indéniablement une parenté dans le style, dans les préoccupations. J'ai donc cherché à me faire embaucher dans un journal et, naturellement, j'ai pensé au Monde. Je suis allé voir H. Beuve-Méry que j'avais entendu à plusieurs reprises et que je connaissais un peu.

Il me dit : "C'est dommage, on vient d'embaucher Gilbert Mathieu". J'avais fait mes études, à la faculté de droit ou à Sciences Po, avec Mathieu, Boissonnat, Fabra et quelques autres. Beuve-Méry me parle du journalisme, me raconte que c'est un "métier de putain", qu'il fallait se vendre. Alors, je lui ai dit : "Croyez-vous en ce que vous faites ?" Notre conversation s'est arrêtée là. Mais j'ai gardé avec Le Monde,

Aux États-Unis, les entreprises étaient des objets de presse, comme les stars de cinéma ou les voitures automobiles. Il n'y avait pas de raison qu'on n'en parle pas en France.

TÉMOIGNAGE



Archive M. Drancourt

auquel j'ai d'ailleurs consacré quelques années plus tard un grand article dans Réalités, de bonnes relations.

G&C *Vous vous tournez vers Réalités...*

MD Le hasard a voulu que je sois présenté à deux hommes jeunes, Rémon et Frèrejean, qui l'avaient créé et voulaient lancer un hebdomadaire consacré aux entreprises, une sorte de Business Week français. Ils m'ont reçu, un jeudi, et il m'ont demandé si j'étais disponible pour le lundi suivant. J'ai dit oui et ils m'ont embauché. Comme j'étais seul, j'étais le premier dans le grade le plus élevé. Un an plus tard, j'étais rédacteur en chef du nouvel hebdomadaire, *Entreprise*.

G&C *Ce titre n'avait jamais été utilisé ?*

MD Je suis arrivé au moment où on le déposait. Je n'ai donc pas participé à son choix. C'était un titre nouveau, un peu choquant dans la France de l'époque. Ce qui montre combien la France était alors encore éloignée de l'entreprise et aussi de l'industrie. C'est un pays naturellement tourné vers l'agriculture et l'administration. Braudel l'a souligné, la France est longtemps passée à côté de l'entreprise. Le mot entreprise ne veut d'ailleurs rien dire d'un point de vue juridique. Aux États-Unis, on ne dit pas "entreprise", on dit "company", "business". Cela étant, *Entreprise*, comme titre d'un hebdomadaire qui se voulait nouveau, c'était bien choisi.

G&C *C'est vous qui avez fixé la ligne éditoriale ?*

MD Il faut rendre à César ce qui est à César. J'ai suivi les conseils de Frèrejean et Rémon et aussi

ceux d'Alfred Max, le rédacteur en chef de *Réalités*. Ils étaient de grands admirateurs des États-Unis. Ils m'ont envoyé en 1956 voir ce qui se faisait là-bas : *Fortune*, *Business Week*, *Newsweek*, etc. Leur idée était toute simple. Aux États-Unis, les entreprises étaient des objets de presse, comme les stars de cinéma ou les voitures automobiles. Il n'y avait pas de raison qu'on n'en parle pas en France. C'était simple mais singulièrement en avance sur la mentalité des patrons de l'époque. Quand je suis allé voir Bercot qui dirigeait alors Citroën en lui disant qu'on aimerait parler de lui et le mettre en couverture, il m'a dit : "Je ne peux empêcher nos ennemis de dire du mal de nous mais, qu'à tout le moins, nos amis ne disent rien". Je lui ai dit : "Mais on ne peut pas faire un journal en ne disant rien". Il m'a répondu : "Il faut faire autre chose !". Il a quand même accepté la couverture... Mais l'anecdote en dit long sur l'information d'entreprise et la réticence des patrons à communiquer. On parlait des entreprises mais, soit dans la presse financière, soit dans une presse qui usait de la brosse à reluire ou du chantage...

G&C *Si vous n'avez pas trouvé tout seul l'idée d'Entreprise,*

vous étiez cependant aux commandes ?

MD En fait, nous étions deux. J'étais l'animateur mais il y avait un autre rédacteur en chef, un peu plus âgé que moi, qui venait des assurances, Guy Arnoux. Il gardait les fourneaux, il ne sortait jamais ou très peu. Avec lui, grâce à l'appui de Frèrejean et Rémon, nous avons établi un vaste réseau qui s'est renforcé quand nous avons publié, en 1960, les premiers classements d'entreprises.

LE SIDÉRURGISTE ET LE COIFFEUR

G&C *D'où vous est venue l'idée de publier des classements d'entreprises ?*

MD J'avais lu la thèse que Jacques Houssiaux avait soutenue en 1958 sur le "pouvoir de monopole". Il avait fait un classement des entreprises en fonction de leurs capitaux propres et je lui ai proposé d'en tirer quelque chose qui ressemble au classement de *Fortune*. J'ai eu un mal de chien à imposer l'idée à l'intérieur de la maison parce qu'on craignait que certaines entreprises mal classées nous retirent leur publicité. Enfin, finalement, nous avons sorti le premier classement sur des chiffres de 1956, un peu anciens et moins gênants. En plus, on m'a fait sortir ça un 15 août en espérant que ça passerait inaperçu. Résultat : on a dû faire trois tirages et le tirage moyen d'*Entreprise* est passé de 30 000 à 70 000 exemplaires. La publication de ces classements nous a permis de pénétrer dans les entreprises.

G&C *Quels étaient les relations entre Réalités et Entreprise ?*

MD Au départ, *Réalités* marchait bien et subventionnait *Entreprise*. Après, au bout



Archive M. Drancourt



Archive M. Drancourt

d e quelques années, c'est *Entreprise* qui alimentait le couple. Et il y avait aussi *Connaissance des Arts* qui connaissait un grand succès.

G&C *Les lignes éditoriales n'étaient pas les mêmes ?*

MD Ce n'était pas tout à fait la même chose. Pour faire une comparaison, il y avait entre eux la même différence qu'entre le *Point* et les *Échos*. *Réalités* était à vocation plus sociétale. *Réalités* portait la marque d'Alfred Max qui avait travaillé avec Gallup aux États-Unis et qui a importé les sondages d'opinion en France. C'était une originalité de *Réalités* que de publier les sondages de l'IFOP. Par ailleurs, *Réalités* a fortement contribué à promouvoir le Plan Marshall et l'idée européenne. Et on retrouve dans *Entreprise* cette orientation à laquelle j'adhérais.

G&C *Les lectorats étaient différents ?*

MD *Réalités* avait deux catégories de lecteurs : les familles de province bien sous tous rapports pour lesquelles *Réalités*, en l'absence de la télévision et de *Paris-Match* (pas encore remis de ses cendres), était un lien avec le monde, et puis un lectorat pour lequel l'achat de *Réalités* était une façon de se distinguer. C'était sur papier de luxe. Le lectorat d'*Entreprise* était un lectorat plus moderne qui s'intéressait aux services et aux entreprises d'un nouveau genre, pas à la sidérurgie mais plutôt à l'Oréal, aux nouveaux venus dans l'économie, et qui s'intéres-

sait aussi à ce qui se passait aux États-Unis.

G&C *Vous avez joué un rôle pédagogique ?*

MD Oui, très nettement. Je suis d'ailleurs d'un tempérament "pédago". C'était relativement facile. Il suffisait de regarder ce qui se faisait aux États-Unis. J'y allais tous les six mois et je racontais ce qui s'y passait. Et les

gens qui le voulaient transposaient.

G&C *Les entreprises nouvelles étaient plus réceptives à vos messages que les entreprises traditionnelles.*

MD La plupart des entreprises traditionnelles étaient peu ou prou entre les mains de l'État et leur développement était plus ou moins planifié. Renault, qui faisait partie des entreprises traditionnelles, est une exception. Renault s'est développée en dehors des plans parce que Lefaucheur avait sa personnalité et surtout parce que les gens voulaient des bagnoles. Mais d'une façon générale, ce sont les entreprises qui n'étaient pas dans le giron de l'État qui ont favorisé ce développement et l'avènement de la société de consommation moderne. Un bon exemple de ces entreprises, c'est la société Amora de Raymond Sachot. Sachot avait fait des études aux États-Unis avant-guerre et on lui avait demandé de redresser Amora. Jusque là, la moutarde se fabriquait au fond d'une cave et se vendait sur de petites devantures. Il a revu tout ça de A jusqu'à Z, et notamment la commercialisation : il avait je ne sais combien de camions pour distribuer sa moutarde, il faisait de la publicité sur le Tour de France. En d'autres termes, il faisait du marketing. Il n'a pas tardé à mettre la main sur l'affaire, puis il a racheté le cassis de Dijon et je ne sais plus quoi d'autre... Bref, il a créé un groupe devenu ultérieurement la Générale Alimentaire qui, après avoir fait partie de l'éphémère empire Goldschmitt, est tombée

dans le giron de BSN, devenu Danone. Les chefs d'entreprises traditionnels ignoraient des gens comme Sachot et même comme Riboud, qu'ils découvriront quand il lancera son OPA sur Saint-Gobain. Il faut dire que beaucoup le regardaient, au début, comme un animal singulier : il était coiffé comme un hippie, comme on disait à l'époque, et il roulait dans des voitures de sport. Ce n'était pas du tout convenable ! Dans ce monde là, les notions de vente et de service étaient encore très peu répandues et on pensait en tonnes d'acier.

G&C *Entreprise a contribué à faire se rencontrer ces deux mondes...*

MD D'une certaine façon. Nous avons organisé les premières tables rondes de chefs d'entreprises. On en réunissait sept ou huit, d'horizons divers, pour parler d'un sujet d'actualité, ou de la conjoncture, ou d'un problème de gestion. On en tirait un article avec les photos des participants. On invitait aussi bien Dalle de l'Oréal que Ferry, l'homme de la sidérurgie. Ferry s'étonnait d'ailleurs, de façon à peine diplomatique, que l'on invite un "coiffeur". Pourtant, c'est le coiffeur qui a gagné.

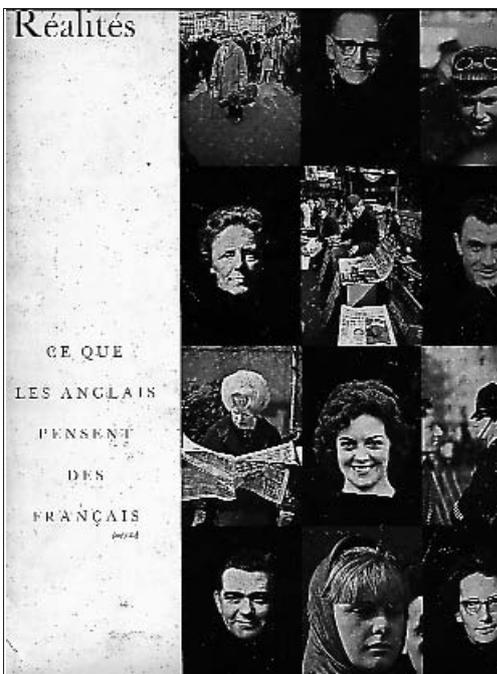
LA DÉCOUVERTE DE L'AMÉRIQUE

G&C *Est-ce que les consultants ont contribué à faire évoluer les entreprises ?*

MD La Cegos a eu une forte influence. Dans les années cinquante, il y avait deux catégories de consultants. Il y avait des

TÉMOIGNAGE

Archive M. Drancourt



gens comme Planus qui étaient des "cuisiniers" de l'organisation, qui voulaient que les entreprises gèrent mieux leurs stocks, fassent de la logistique. Ces gens là ne parlaient pas de stratégie : ils faisaient, en le sachant ou non, du taylorisme. Leur problème, c'était comment gagner un centime et demi sur trois kilomètres de

tissu. Et il y avait la Cegos qui s'intéressait davantage aux problèmes de direction et aussi de formation des cadres. Par le biais de la formation de milliers de cadres, elle a sûrement exercé une influence déterminante, avec des hommes comme Gélilier et Charmont. Comme Entreprise, la Cegos a aussi contribué à la découverte de l'Amérique.

G&C *Et les missions de productivité ?*

MD Les missions de productivité aux États-Unis, et surtout la très longue mission emmenée par Jean-Robert Muzard, d'octobre 50 à juillet 51, ont eu une influence considérable. La Cegos a été un relais de ces missions de productivité, et aussi, un peu plus tard, McKinsey, l'Américain parti à la conquête des entreprises européennes.

G&C *Les premières interventions de McKinsey en France ont lieu au début des années 60 ?*

MD Oui, ce doit être dans les années 60. Je crois que le premier qui ait fait appel à McKinsey est Demonque, le patron de Lafarge (à l'époque Ciments Lafarge). C'est un homme qui a joué un grand rôle en matière de captation et de

transposition des méthodes américaines. Lafarge avait racheté des cimenteries canadiennes et visait les États-Unis. La gestion de ces cimenteries nord-américaines a donné des idées à Demonque qui, par ailleurs, s'est rendu compte que la maison-mère devait se transformer pour s'adapter à ses filiales d'outre-Atlantique. Alors il a fait appel à McKinsey et les gens de McKinsey ont découvert que tout était à revoir chez Lafarge, y compris le mode de travail du président. Ce que Demonque, bien qu'il fût du style imperator, a finalement accepté... Merlin-Gerin fut la deuxième entreprise française à faire appel à McKinsey. Ensuite, à mesure que les entreprises françaises se sont ouvertes sur l'extérieur, les gens de McKinsey sont de plus en plus intervenus, ainsi que d'autres cabinets de conseil américains, comme le BCG, arrivé dans les années 70.

G&C *Quelle était l'influence de la Sema ?*

MD Elle a été importante au démarrage de l'informatique. La Sema avait ses fanas mais elle travaillait surtout avec les "gros". Son créateur, Loichot, était un personnage. D'autres consultants ont joué aussi leur rôle dans la modernisation des entreprises françaises : les frères Bossard, Sylvère Seurat (Euréquip), pour ne citer que ceux que je connaissais.

G&C *Ce monde des consultants était organisé ?*

MD Il a mis du temps à trouver une certaine unité. Il y avait le clan Planus. Puis Syntec s'est créé. Le CNOF était un lieu de rencontre ou se tissaient des liens personnels. Pouderoux, de la Cegos, participait à l'animation du milieu.

G&C *Vous avez évoqué vos relations avec Jacques Houssiaux qui était un universitaire, directeur de l'IAE de Nancy. Est-ce que vous aviez des relations avec d'autres universitaires ?*

MD J'avais surtout des contacts avec des économistes comme Pierre Uri, Claude Gruson,

Piatier, Dumontier, Fourastié. Certains faisaient des papiers pour *Réalités* et *Entreprise*. Nous avons aussi des relations avec des gens d'HEC et de l'ESSEC, et aussi de Louvain. *Entreprise* a publié des pages entières du livre de Philippe de Woot qui était prof à Louvain. Il y avait aussi F. Bloch-Lainé et F. Perroux. Bloch-Lainé a joué un rôle de mentor. Il avait inventé l'économie concertée. Dans un système français, qui n'était pas encore libéral et qui ne l'est d'ailleurs toujours pas, il représentait un type d'homme avec lequel le dialogue était riche. C'était un technocrate, mais imprégné d'humanisme. Malheureusement pour lui, son expérience au Crédit Lyonnais lui a fait perdre son crédit auprès du monde des entreprises. Il avait, au milieu des années 60, coordonné avec Perroux un ouvrage en trois tomes, "L'entreprise et l'économie du XX^e siècle", où l'on trouve des textes d'auteurs américains et français. Perroux a joué un rôle moins important. Il était sourd et il lui était difficile de participer à une table ronde : "Quoi ? qu'est-ce que vous dites ?" Puis, il poursuivait sa propre pensée...

ENTREPRENDRE EN LORRAINE

G&C *Comment êtes-vous devenu Commissaire à la reconversion de la Lorraine ?*

MD Ce n'est pas totalement un hasard puisque ma thèse était en partie consacrée à l'aménagement du territoire. De plus, pendant un mois, avant la crise du volapük, Maurice Schumann avait été ministre du Plan et de l'aménagement du territoire. Nous avons l'habitude de travailler ensemble à *Entreprise* où il écrivait d'excellentes chroniques. Il me demanda d'être chargé de mission auprès de lui.

Ainsi ai-je participé à l'élaboration d'un programme d'aménagement qui a été repris et amplifié ensuite par A. Guichard et Jérôme Monod à la DATAR. Guichard, bien que gaulliste, était un proche de Réalités, qui était très pro-européen. J'avais donc des contacts fréquents avec lui. Or, lorsque le groupe Réalités a été absorbé par Hachette, je me suis très vite rendu compte que nous ne pourrions pas en profiter pour nous développer car le seul salaire du président représentait une partie significative des salaires de la maison. Aussi ai-je commencé à regarder ailleurs. J'avais fait savoir que j'étais prêt à devenir commissaire du Nord. En effet, le premier commissaire nommé venait d'être élu député. Mais c'est mon ami Mattéoli, qui était aux Charbonnages de France, qui fut choisi. C'était très bien, car sa candidature était indiscutable; mais on avait retenu que cela m'intéressait. Aussi, lorsque le poste a été libéré en Lorraine par Jean Quesnel, un homme simple et efficace, créateur ensuite de l'ANPE, on me l'a proposé. Il faut dire que Chaban-Delmas, alors Premier ministre, devait avoir quelques arrières-pensées en nommant un journaliste alors que Jean-Jacques Servan-Schreiber venait de se faire élire

Nancy. Cela a été une période tout à fait passionnante. Il fallait convaincre les pouvoirs publics et les entreprises qu'il existait des problèmes d'emploi. Il faut se souvenir qu'on était alors en période de pénurie de personnel dans la plupart des régions. Mais en Lorraine, comme dans le Nord, les esprits lucides sentaient que l'emploi allait devenir un problème durable et majeur. Or il est toujours difficile d'annoncer ce demain sera plus difficile qu'hier.

Il y a eu deux phases. D'abord, celle du pompier de service. Premier dossier : les usines Bussac dans la région de St Dié. Je les connaissais bien, ayant vécu à Sainte-Marie-aux-Mines. J'allais me promener dans la forêt, en fin de journée, pour chercher des myrtilles et je rencontrais les gens. On bavardait, ça facilitait les choses. Il était très difficile de leur expliquer que lorsqu'il y a 100 emplois qui disparaissent et qu'on en crée 10, ça peut remettre la machine en marche.

La deuxième phase a été plus conceptuelle, consistant à analyser la Lorraine (colonisée par la sidérurgie et le charbon, avec les Vosges qui étaient différentes et le grand mutilé de 14-18 qu'est la Meuse), sans industrie de transformation et avec peu de patrons locaux en mesure d'entreprendre. Prise entre la France et l'Allemagne, elle n'avait pas pu se développer pleinement.

Représentant de la Datar en Lorraine et porte-parole de la Lorraine à Paris (avec certains élus fort actifs, sans oublier Pierre Messmer, devenu Premier ministre) je travaillais en concertation avec tous les organismes : préfectures, conseils généraux, mairies, comités d'aménagement, pour favoriser le renforcement du tissu industriel et de service et susciter des vocations d'entrepreneurs. On a organisé une manifestation à Pont-à-Mousson où j'avais convaincu dix chefs d'entreprise de la région, des vrais, qui avaient créé leur affaire, de donner leurs chiffres. Cela a été une réussite totale parce que les gens se sont rendu compte qu'il y avait possibilité d'entreprendre en Lorraine. Parallèlement, j'activais la recherche d'entreprises extérieures. C'est l'époque où, grâce au dynamisme de Jérôme Monod, responsable de l'Aménagement du territoire, se sont créées des antennes de la DATAR aux États-Unis et au Japon. J'ai eu des contacts avec Sony, que j'avais espéré faire venir dans les Vosges. Ils sont allés, bien plus tard, en Alsace. Donc, on mettait en place un processus pour que la Lorraine continue à vivre. Nous avons été très bien relayés par Rausch, le maire de Metz, pour la région de Metz. Il avait très vite compris qu'il fallait décrocher de la sidérurgie et accueillir des activités

qui lui soient tout à fait étrangères. Mais la reconversion n'allait pas de soi. Ce que j'ai ressenti, c'est que, pour le commun des mortels que je rencontrais, les industries lourdes - charbonnages, sidérurgie, chi-



Archive M. Drancourt



Archive M. Drancourt

TÉMOIGNAGE

mie, etc. - c'était la même chose que l'Etat. Pour le conseiller général moyen, l'entreprise de Wendel ou l'Etat, c'était pareil, les Charbonnages aussi naturellement, mais même Solvay ! Tout ça, vu par l'opinion de base, c'est public et c'est rempli de sous ! En revanche, un constructeur de bennes de camion, pour un conseiller général, ça ne fait pas sérieux ! Alors ne parlez pas de faire venir des sociétés de service ! On pouvait, à l'époque, faire admettre ça à Rausch, sans problème, mais au-delà... Sans compter que, dans une société de service, il y a des femmes. Or, dans la sidérurgie comme dans les mines, il n'était pas décent de faire travailler sa femme. Cela voulait dire qu'on n'avait pas une assez belle situation. Aussi, lorsque je leur proposais d'installer des services d'assurance maladie par exemple, les gens me renvoyaient des notes pour dire qu'ils n'en voulaient pas : "C'est pas du boulot, c'est pour les filles". Depuis les choses ont bien changé ! Cette expérience a été très enrichissante pour moi, sur le plan humain, fatigante aussi. J'avais des contacts avec des entreprises du monde entier. J'ai contribué à faire venir en Lorraine une bonne vingtaine d'entreprises allemandes. Époque d'autant plus fatigante que je faisais en permanence des va-et-vient entre la Lorraine et Paris où ma femme continuait à travailler.

G&C Quel était le "climat managérial" dans la sidérurgie à cette époque ?

MD Il y avait beaucoup de techniques modernes dans la production, mais la gestion managériale, c'était du 1912 révisé : très rigide et paternaliste. Il n'y avait pas de management stratégique. La direction générale regardait du côté de l'Etat pour boucher les trous. Ainsi, au début des années 70, la sidérurgie lorraine a supprimé

15 000 emplois, ce qui, à l'époque, était un séisme ! Nous nous sommes battus pour essayer de semer les germes d'activités nouvelles, aujourd'hui prospères. Or, huit mois après, la conjoncture repart et la sidérurgie se remet à réembaucher ! Les bras m'en sont tombés car on savait qu'il y avait d'autres réductions d'emplois nécessaires. J'ai demandé à quoi servait la productivité et je me suis fait "rembarrier" : "De toute façon, s'il y a un problème, l'Etat est là !"

G&C Comment étiez-vous perçu par ce patronat sidérurgique lorrain ? Car l'idée d'envoyer un commissaire, ce n'est quand même pas rien !

MD Non ! Cela s'est bien passé, parce que j'avais créé des liens avec le monde du patronat grâce à mon travail à Entreprise. Je suis quand même le défenseur naturel des entreprises. Je m'entendais bien avec Jean Gandois qui était le numéro deux à l'époque. De plus, mon adjoint, Roger Paquin, venait de la sidérurgie. Il était très efficace et m'a suivi ensuite à la Télémécanique. Mais, en matière de reconversion, j'ai eu plus de satisfactions avec les Charbonnages qu'avec la sidérurgie. Les charbonnages disposaient largement des crédits publics, mais c'était de l'argent bien utilisé. J'avais suggéré aux sidérurgistes qui, il est vrai, supportaient en grande partie l'association qui me servait de base, de mettre en place leur propre organisme pour être pleinement efficaces. Cela s'est fait, mais après mon départ.



Archive M. Drancourt

LE NON-INGÉNIEUR DE LA MAISON

G&C Vous êtes revenu au journalisme après cette expérience Lorraine ?

MD J'étais entré en négociation avec Hachette avec l'espoir de prendre la rédaction en chef de France-Soir. En fait, on m'offrait un placard doré. Par règle déontologique, je n'avais ni action, ni participation dans une entreprise, sauf un lien amical avec André Blanchet, le président de la Télémécanique. C'était une entreprise extraordinaire, pratiquant un système de participation des salariés aux résultats, connue pour son climat social positif, une société avec directoire et conseil de surveillance. Or, l'un des trois directeurs généraux venait de décéder brutalement. André Blanchet m'a proposé de le remplacer : "Je vous ai vu à l'oeuvre... Nous sommes une société d'ingénieurs, vous pourriez être le non-ingénieur de la maison". Je me suis retrouvé très soudainement numéro deux de la Télémécanique et j'ai découvert l'entreprise de l'intérieur. C'est difficile car il faut aller vite. Un



Archive M. Drancourt

TÉMOIGNAGE

directeur ne peut pas se permettre pendant trop longtemps de donner le sentiment qu'il observe plutôt que d'agir.

Premier détail, je connaissais surtout la comptabilité publique. J'ai donc dû prendre des cours de comptabilité pour être au niveau, d'autant que j'étais chargé de la partie financière. Mais, là aussi, chaque entreprise a sa propre comptabilité, il a donc fallu passer de la connaissance générale à la connaissance pratique.

Deuxième chose, il me fallait connaître l'entreprise. C'était une habitude de Blanchet d'être près des gens. Aussi l'imitais-je : je débarquais dans une usine, dans un centre de vente pendant un certain temps pour côtoyer les acteurs du terrain.

Enfin, troisième élément : l'examen de conscience : "A quoi suis-je utile ?" Car dans les entreprises bien organisées, les choses tournent toutes seules une fois qu'elles sont lancées. Vous n'allez pas en permanence regarder ce qui se passe. Vous n'intervenez que si on vous le demande ou si vous sentez qu'il y a un problème. Si on vous dit qu'il y a une négociation avec les Japonais et qu'il faut que vous y alliez, alors, vous y allez !

Mais l'essentiel, c'est la préparation de la suite, par exemple, se dire : "Voyons, au rythme actuel, avec le capital que l'on

a, on n'y coupe pas : il faut faire une augmentation de capital !" Vous passez vos journées à peser le pour et le contre. Au bout de la journée, vous avez le sentiment de n'avoir rien fait, sauf de multiples réunions. La réunionnisme en entreprise est d'autant plus chronique qu'à chaque fois que l'Etat produit un texte de dix lignes, ça a des répercussions administratives internes sur les entreprises. Vous me direz que ça crée de l'emploi, mais enfin, ce n'est pas très productif !

Donc finalement, dans le cadre du directoire, je participais avec le président à l'élaboration de la stratégie. Cela exige beaucoup de travail car il faut aller voir ce qui se passe ailleurs, surveiller la concurrence et se dire : "On pourrait peut-être fusionner avec telle ou telle entreprise, mais Allen Bradley, c'est plus gros que nous, donc... alors plutôt Square D, etc."

Il y a aussi des éléments concrets. Il faut s'intéresser aux achats, par exemple. Télémechanique était, à l'époque, le deuxième utilisateur d'argent en France : le fait de gagner 10 % sur le prix d'achat renforçait le bénéfice final d'au moins un point.

Mais une autre question s'est vite imposée à moi. Télémechanique s'était lancée, pour voir, dans l'informatique. Elle ne s'était pas rendue compte de l'importance du cash que cela exigeait. Il fallait compter un franc de capital pour un franc de chiffre d'affaires.

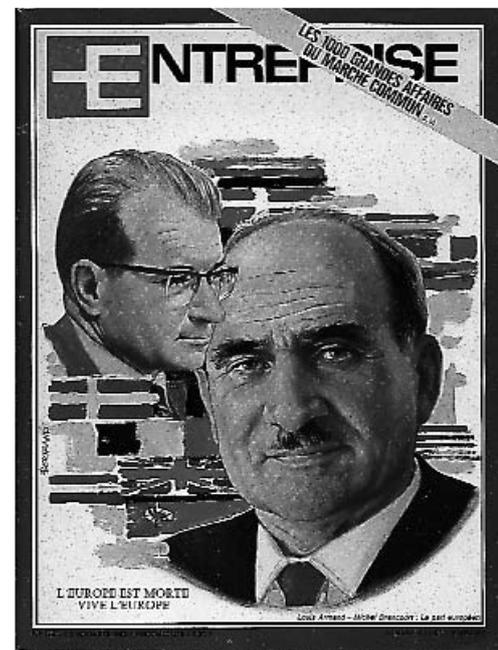
Or, j'avais regardé les comptes de la division informatique. Il y avait un décalage de plusieurs millions dans les comptes qui ne me plaisait pas. On a fait faire des audits et j'avais raison. En fait une société issue de Mors avait été absorbée et ne jouait pas le jeu de la Télémechanique. Ses animateurs n'obéissaient pas à la même doctrine. Les électromécaniciens, à la Télémechanique, étaient surtout des dames qui travaillaient sérieusement dans la campagne normande, alors

que les informaticiens, qui avaient à l'époque tendance à se croire une race supérieure, vivaient à Grenoble, ville phare ou considérée par eux comme telle. Mes collègues du directoire m'ont félicité d'avoir bien vu le problème et m'ont demandé de prendre l'affaire en main. J'ai donc continué à faire de la reconversion. J'ai, pour essayer de régler le problème de l'informatique, participé au plan calcul, à la tentative Uni Data. Finalement, j'ai vendu l'informatique de la Télémechanique à Thomson. Entre-temps étaient survenues des tensions avec Blanchet. J'étais partisan, avec Vaujany, président de Merlin-Gerin, d'une fusion entre les deux groupes, ce que Blanchet, fondateur de la Télémechanique

et l'entreprise derrière lui repoussaient furieusement. Cela a fini par se faire plus tard, sous la houlette de Schneider. C'est alors que je suis devenu délégué de l'Institut de l'Entreprise tout en étant conseiller du président de Thomson. J'ai beaucoup fait travailler le Boston Consulting Group sur les problèmes de la Télémechanique. J'ai apprécié, à l'époque, leur efficacité, la force de leur jugement et la solidité des propositions qu'ils faisaient. **G&C** C'était le lien essentiel que vous aviez avec les sociétés de conseil ?

MD A l'époque, oui ! Aujourd'hui, je travaille avec Solving International qui fait partie des cinquante premiers mondiaux, développe ses activités en France et, au travers de neuf filiales, en Europe, aux États-Unis, en Amérique latine.

Archive M. Drancourt



TÉMOIGNAGE

avons discuté du document final et je trouvais que ce rapport était fait de bric et de broc : les coiffeurs, les notaires, les chauffeurs de taxi, c'était très bien, mais

ça ne traitait pas de l'essentiel. Alors il a, dans une improvisation dont il avait le secret, fait un topo tellement génial que j'ai regretté de ne pas avoir eu un enregistreur. Je lui ai dit "Mais c'est un bouquin !" Il m'a répondu qu'il ne savait pas écrire et, du tac au tac, je lui ai lancé : "Mais moi, si ! On pourrait le faire ensemble". En 1961 paraissait "Plaidoyer pour l'avenir". Je rends hommage à sa générosité, car j'aurais parfaitement accepté que le livre fût signé de Louis Armand, "avec l'aide de"... Or, nous l'avons cosigné. Il m'a dit : "Vous m'avez apporté des informations que je n'avais pas, notamment sur les entreprises. De plus vous y avez beaucoup travaillé". Cela a été un best-seller, car Armand était alors connu, et moi aussi, grâce à la télévision.

Après cela, j'ai écrit une série de livres, dont un autre avec lui, "Le pari européen", qui a été, à nouveau, un best-seller. Puis j'ai puisé dans mon expérience lorraine pour écrire "La fin du travail" et, par la suite, notamment en tirant les leçons de mon passage à la Télémechanique, "La France du grand large". Je ne les énumère pas tous, sauf mon dernier qui vient de paraître sur "L'histoire de l'entreprise de l'antiquité à nos jours" (1).

G&C Cette production de livres vous a-t-elle amené à prendre part à l'enseignement de la gestion ?

MD J'interviens à Dauphine depuis quelques années pour y animer "Les entretiens de Dauphine". J'y avais un peu enseigné dans le cadre des cours d'Alain Bienaymé sur la stratégie de l'entreprise. J'ai aussi ensei-

gné à Sciences Po, avec Albert Merlin, sur la pratique de l'entreprise. Je suis intervenu aux HEC lorsqu'elles étaient à Paris, et assez souvent au Centre de Préparation des Affaires, de même qu'à l'Institut Français de Gestion parce qu'Entreprise avait contribué à sa promotion. Mais là où j'ai le plus œuvré pour la diffusion de la gestion en France, c'est au travers de centaines de conférences dans les milieux d'entreprise ou d'étudiants. A l'époque de Réalités et d'Entreprise j'avais établi des liens avec des universités américaines, relations poursuivies, à partir de 1976, dans le cadre de l'Institut de l'Entreprise dont je dois vous dire deux mots car j'y suis resté jusqu'en 1994.

Avec des gens comme Jean Chenevier, Demonque, Armand et autour de la notion de prospective, Gaston Berger, il y a toujours eu, à côté du CNPF, un centre de réflexion sur le futur ou sur l'environnement. Il y avait là, au départ, un personnage assez singulier, le docteur Gros, conseiller de synthèse. Il avait un art inimitable pour expliquer aux gens qui tenaient un crayon en

PLAIDOYER POUR L'AVENIR

G&C Vous avez beaucoup écrit. Était-ce pour vous une autre façon de faire de la pédagogie en matière de gestion ?

MD Sûrement ! Tout d'abord, j'écris des livres parce que j'aime ça. Le premier livre que j'ai eu l'occasion d'écrire était une grande enquête qui s'appelait : "Une force inconnue : le crédit". Il s'agissait du crédit à la consommation et ce livre date de 1957. A l'époque, c'était nouveau en France. J'ai alors beaucoup travaillé avec Jacques de Fouchier, inspecteur des Finances en rupture de ban, qui développait alors ce type d'activités de service. Le livre n'a pas formidablement marché, mais m'a permis, à moi, de savoir utiliser le crédit. En fait, le premier grand bouquin que j'ai fait seul fut : "Les clés du pouvoir". Il précéda celui de Jean-Jacques Servan-Schreiber sur le Défi américain et était un peu de la même veine. Mais le grand choc de mon existence a été ma rencontre et ma collaboration avec Louis Armand.

Je l'avais déjà interviewé et il était très présent dans Réalités et Entreprise. Lorsque de Gaulle l'a écarté, j'ai continué à le voir parce que je l'appréciais pour lui-même et pas pour ses titres. Lorsqu'il a pris part à la commission Rueff-Armand, il m'y a fait quelque peu participer. Nous

(1) M. Drancourt «Leçons d'histoire de l'entreprise, de l'Antiquité à nos jours» PUF, collection Major, 1998, Paris.



main, qu'ils tenaient un crayon : "Vous êtes en train de tenir un crayon en main mais vous ne le savez pas..." Ce n'est pas absolument absurde comme méthode.

G&C *C'est un de nos gourous !*

MD Oui, ce fut un des gourous français. Et les gens qui se réunissaient autour de Gaston Berger étaient des gens qui étaient manifestement l'aile avancée de l'économie française, économie concertée, économie en cours d'europanisation, dans une deuxième étape. Un jour, on a décidé que cet organisme un peu informel devait devenir une association plus structurée.

Jean Chenevier, président de BP France, qui jouait un grand rôle dans le milieu patronal et François Dalle - innovateur permanent et sans cesse à la recherche du management "humain" - ont convaincu François Ceyrac de réunir les moyens nécessaires. Je participais à l'opération en tant que Télémécanique. Ainsi est né l'Institut de l'Entreprise. Pour débiter, on avait réuni vingt entreprises qui s'étaient engagées à verser chacune, si mes souvenirs sont exacts, l'équivalent de 100 000 francs par an, pendant trois ans. Cela permettait de démarrer.

Nous avions deux sortes d'adhérents. D'une part, un noyau avec des entreprises françaises comme Lafarge, l'Oréal avec F. Dalle et, d'autre part, beaucoup de filiales étrangères installées en France.

A l'époque, les patrons des filiales des entreprises étrangères étaient de vrais patrons ayant des pouvoirs. Ils étaient les vecteurs du management moderne, face aux lourdeurs des entreprises "étato-quelque chose".

Ambroise Roux qui, selon moi, a été un formidable patron, mais d'un autre temps, n'a jamais voulu participer. Il est venu une ou deux fois, mais ce n'était pas sa tasse de thé.

L'Institut de l'Entreprise a contribué à développer l'entre-

prise - je n'ose pas dire l'entreprise citoyenne car le mot me déplaît - mais quand même

l'entreprise consciente du fait qu'elle joue un rôle dans la société. D'une part, et avant tout, elle doit produire de la richesse. D'autre part elle doit faire en sorte que l'opinion comprenne les réalités économiques. L'Institut a contribué à l'amélioration - toute provisoire il est vrai - de l'image de l'entreprise dans les années 70 et 80. Il a contribué aussi à faire prendre conscience, à ses membres et à quelques autres, des réalités européennes et mondiales. La "découverte du Japon" a été en grande partie l'œuvre de l'Institut de l'Entreprise et de ses amis. De même, il a contribué à sensibiliser les entreprises françaises aux réalités économiques allemandes.

Depuis vingt ans, ce sont les entreprises françaises qui sont devenues réellement les leaders de l'Institut de l'Entreprise. J'en veux pour preuve que Bertrand Collomb en est le président. Les entreprises étrangères installées en France sont aussi à l'Institut, mais, bien que leurs représentants soient des gens de qualité, dans la plupart des cas ce sont désormais plutôt des relais que des patrons. Cette évolution est due aux restructurations mondiales.

L'Institut de l'Entreprise a eu un effet positif, mais son action est loin d'être terminée car, en France, on est toujours en décalage par rapport aux évolutions économiques et financières. On perd du temps dans la prise de conscience des situations. Pire, même, on les ignore !

Prenez l'actionnariat. Aujourd'hui, on est en train de découvrir les fonds de pension.

Dès 1975, Peter Drucker, que j'avais invité, parlait des fonds de pension et, en 1980, les firmes américaines installées en France nous en parlaient. Mais



une partie du patronat lui-même était partisan du système par répartition, tout simple-

ment parce que, d'une part, il n'avait pas compris les enjeux, ce qui maintenant n'est plus le cas et que, d'autre part, il ne voulait pas perdre de temps à redécouvrir un autre système que celui qui était en place et dans lequel ses représentants occupaient des postes à côté des syndicats.

D'autres exemples pourraient être cités. Il faut reconnaître cependant qu'en dépit des efforts fournis pour faire prendre conscience des réalités et promouvoir l'entreprise comme l'un des moyens essentiels du bon fonctionnement d'une société moderne, les esprits, en France, restent attirés par l'Etat, les positions acquises et la crainte de perdre son identité.

Le travail d'information et de communication ne doit donc pas s'arrêter. L'Institut de l'Entreprise le poursuit. J'essaie d'employer mon temps de retraité actif à le poursuivre aussi. •

BIOGRAPHIE

Docteur ès sciences économiques, Michel Drancourt a été rédacteur en chef d'Entreprise, le premier hebdomadaire consacré aux entreprises en France. Il a eu des activités d'enseignement à l'Université de Paris IX Dauphine où il anime encore "Les entretiens de Dauphine" et à l'Institut d'études politiques de Paris. Commissaire à l'industrialisation de la Lorraine entre 69 et 73, il a dirigé l'Institut de l'entreprise, principal centre de réflexion et de contacts des chefs d'entreprises français, et occupé des postes de responsabilité à la Télémécanique et auprès des présidents successifs du groupe Thomson. En liaison avec le groupe Solving International, il mène des enquêtes mondiales sur l'évolution du management et des stratégies bancaires.

Il collabore régulièrement à Futuribles, Sociétal, France-Forum, La Croix.