

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne  
et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2005)

**LES SECRETS  
D'UN RÉANIMATEUR D'ENTREPRISES**

par

**Luc MICHAUD**  
PDG d'ITECOM

**Bernard LEBLANC-HALMOS**  
Sérénité & Efficacité

Séance du 7 mai 2004

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Luc Michaud a un véritable talent pour redresser les entreprises en difficulté. Sa méthode ? Établir un diagnostic partagé, élaborer une stratégie ambitieuse et crédible, motiver les équipes en leur expliquant la situation, en leur donnant des perspectives et en les intéressant, créer une ambiance à la fois conviviale et fondée sur la confiance et le respect. Voilà des principes bien classiques, dira-t-on, même s'ils sont présentés de façon originale par l'un de ses complices de longue date, Bernard Leblanc-Halmos, un "entraîneur" sortant lui aussi de l'ordinaire. Mais on sait que ces principes restent le plus souvent incantatoires et tout l'art de Luc Michaud est de leur trouver des traductions pratiques. Quand la direction du groupe lui a demandé d'assurer une rentabilité à court terme, il a su également faire preuve de courage et de détermination, au point que même les durs de la CGT sont venus assister à son pot de départ...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Luc MICHAUD

Lorsque j'ai rencontré Bernard Leblanc-Halmos, en 1982, j'étais directeur commercial dans une entreprise de distribution de matériel électrique à Nantes. La Chambre de commerce avait organisé un stage de créativité d'une durée de quatre jours ; mon patron ne pouvait y assister et m'a demandé de le remplacer. Nous étions une quinzaine de participants, tous vêtus de la même façon – costume, cravate, attaché-case – sauf l'animateur, Bernard Leblanc-Halmos, dont le look tranchait nettement avec le nôtre.

De ce stage, j'ai retenu quelques messages forts : « *Votre avenir est entre vos mains ; vos seules limites sont celles que vous vous fixez ; si vous voulez progresser, il faut emprunter les chemins difficiles...* » Nous étions interloqués car ce n'était pas du tout ce à quoi nous nous attendions, mais personnellement cela m'a fortement interpellé. Au cours de ce stage, l'animateur nous a également expliqué comment potentialiser la force d'un groupe et de chacun des individus qui le constituent, et présenté quelques méthodes d'animation pour faire en sorte que chacun des éléments qui le composent donne le meilleur de lui-même. Je vais vous faire part de la façon dont j'ai mis en œuvre ses conseils dans la suite de ma carrière.

### Premier exercice en grandeur nature

À l'origine, j'ai reçu une formation de technicien en automatismes électrotechniques et électroniques. J'ai débuté dans un groupe important spécialisé dans les automatismes pour raffineries de pétrole et pour centrales nucléaires. J'ai travaillé un peu partout en France et également à l'étranger. Après huit années d'expérience, alors que j'étais responsable d'affaires, que je gagnais bien ma vie, que je m'étais marié et que j'avais déjà deux enfants, j'ai décidé de changer d'activité et de m'orienter vers une carrière commerciale. J'ai suivi une formation en commerce et marketing et je suis entré dans la société de distribution de matériel électrique dont je vous parlais précédemment.

J'ai occupé successivement le poste de chef d'agence, de directeur commercial, puis de directeur général adjoint. Pendant huit ans, l'entreprise (filiale d'un groupe international) a connu une croissance ininterrompue, jusqu'en 1983, où de premières difficultés sont apparues. L'entreprise avait grandi vite, avec des choix stratégiques pas toujours cohérents, et un manque évident d'anticipation. Pour la première fois depuis sa création, le résultat d'exploitation de l'entreprise était déficitaire. Le management en a été déstabilisé, le personnel mécontent et démotivé, car les primes ont bien sûr été supprimées. J'étais de toute évidence coresponsable de la situation, puisque je travaillais déjà depuis plusieurs années pour cette société et que j'occupais un poste clé. Comme ces problèmes se sont manifestés quelques mois après le stage que j'avais suivi, je me suis dit que c'était l'occasion de tester les méthodes de Bernard Leblanc-Halmos en grandeur nature.

En accord avec le dirigeant de l'époque, nous avons demandé à Bernard Leblanc-Halmos de nous aider à réfléchir pour "remettre l'entreprise dans le bon sens", non pas sur la partie technique – qui était notre affaire – mais sur l'aspect management. La grande caractéristique de son approche de résolution des problèmes est de toujours adopter un regard positif, qui ne remet pas en cause les individus (sauf cas exceptionnel), mais tire le meilleur de chacun. Au bout d'environ six mois, nous avons réalisé une synthèse des changements à apporter au management et au mode de développement de l'entreprise.

Le premier grand reproche que nous faisaient les salariés était de ne pas savoir où nous les emmenions : ils avaient besoin de perspectives et d'une vision à moyen terme. En parallèle, je suivais une formation en marketing, finance et gestion à l'IFG (Institut français de gestion), et le formateur en stratégie nous disait la même chose : « *Quelle que soit la taille de l'entreprise, vous ne pouvez vous exonérer d'un projet stratégique* ». Les deux analyses convergeaient : d'un côté, des salariés qui exprimaient un besoin de projet ; de l'autre, un expert qui soulignait la nécessité d'en élaborer un.

Sous la houlette de Bernard Leblanc-Halmos, nous avons donc construit un projet d'entreprise réaliste et cohérent, en partant de notre savoir-faire. Nous avons cherché ce qu'il serait possible de développer en générant l'adhésion de l'ensemble du personnel, avec un budget acceptable et sans que cela ne remette trop en cause l'organisation de l'entreprise. Des représentants des différents services de l'entreprise ont participé à la concertation puis à la validation du projet.

Au terme du processus, qui a été relativement long, nous avons réuni l'ensemble du personnel, à qui nous avons présenté à la fois le projet, le plan d'action et les moyens à mettre en œuvre. Le résultat a été spectaculaire : pendant les trois années qui ont suivi, nous avons connu une croissance à deux chiffres. Nous nous étions tournés vers de nouveaux produits et de nouveaux marchés, en formant nos personnels à ces nouveaux débouchés, et en recourant aux techniques modernes (pour l'époque) du marketing téléphonique. Les salariés avaient retrouvé leur motivation et nous avons vraiment pu prendre la mesure des capacités déployées par chacun, conformément aux théories de la potentialisation développées par Bernard Leblanc-Halmos.

### **Projet de création d'entreprise**

Encouragé par cette réussite, et convaincu que ces méthodes étaient justes et durables, j'ai décidé de tenter l'expérience à la tête d'une entreprise, et j'ai posé ma candidature auprès du groupe pour un poste de direction générale.

En parallèle, je commençais à préparer un projet de création d'entreprise, car j'avais également envie d'expérimenter ce que pouvait être la direction d'une PME. Mon projet était de fonder une entreprise spécialisée en automatisme et informatique industrielle et de la développer dans le secteur de l'eau et de l'environnement, dont je pressentais qu'il allait devenir majeur ; c'était un retour à mon premier métier. En octobre 1987, comme rien ne m'avait été proposé du côté du groupe et que mon projet était prêt, j'ai décidé, en accord avec mon patron et avec la direction du groupe, de créer mon entreprise début 1988.

Mais en décembre 1987, la direction générale du groupe m'a appelé pour me proposer le poste de directeur général de la filiale de Toulouse.

### **Nouveau challenge**

Il s'agissait d'une entreprise qui avait été leader du groupe et leader sur son marché mais connaissait de très grosses difficultés : son PDG avait été licencié, et les trois dirigeants qui l'avaient successivement remplacé n'avaient fait qu'aggraver la situation. L'entreprise avait perdu 50 % de ses effectifs, les deux tiers de son chiffre d'affaires, n'avait plus qu'une part de marché dérisoire, et se trouvait dans un cercle vicieux : comme les résultats étaient mauvais, on diminuait les coûts, notamment en réduisant les effectifs, et de ce fait, le chiffre baissait encore plus. La situation était d'une absurdité incroyable : pour faire des économies, on avait vendu les locaux, relogé l'entreprise dans des hangars, abandonné toute gestion des stocks, et externalisé le système d'information, jugé trop coûteux ; l'entreprise était en déliquescence complète.

Le challenge était de taille. Avec le consentement de ma famille, car mes enfants étaient adolescents et ce n'était pas évident de leur imposer un déménagement à Toulouse, j'ai accepté la proposition du groupe, à condition que mon projet de création de PME soit maintenu, et simplement différé de deux ans, ce qui fut accepté. J'étais un peu inquiet, mais comme je sortais d'une expérience positive, je me suis dit que cela valait la peine de tenter ma chance, d'autant que j'étais désormais convaincu que pour progresser il fallait affronter et surmonter les difficultés...

## La réanimation de l'entreprise

Après avoir procédé à un état des lieux, qui s'est avéré catastrophique, j'ai pu mettre en application ce que j'avais appris en cours de stratégie, à savoir que pour redresser une situation lorsqu'on n'a qu'une faible part de marché, il faut attaquer le marché par la périphérie. Mes prédécesseurs avaient essayé d'attaquer frontalement la concurrence sur les prix, ce qui avait eu pour effet de n'augmenter le volume pour personne, et de faire baisser les marges pour tous. Comme les marges étaient déjà faibles, cela avait abouti pour l'entreprise à une situation dramatique.

### *La stratégie*

Après une rapide étude du marché et de la concurrence, je me suis rendu compte que beaucoup d'entreprises toulousaines étaient tournées vers l'aéronautique et le spatial, et faisaient appel aux technologies de la communication les plus modernes, pour lesquelles leurs salariés devaient aller se former à Paris. J'ai fait le pari que nous développer dans ce secteur des nouvelles technologies de la communication nous permettrait à la fois de reconstituer l'image de l'entreprise, de remotiver les personnels, et d'aller chercher, à travers un développement sur des produits spécifiques, les parts de marché qui nous manquaient sur les produits standards.

J'ai donc élaboré un projet réaliste et cohérent, destiné à donner sens à la vie professionnelle de chacun, et articulé autour de quatre axes stratégiques : la diversification sur les marchés de la communication, la reconquête des parts de marché des produits standards, la qualité et la rentabilité. Pour mettre en œuvre ce projet, comme je ne voyais pas comment travailler sans informatique ni tableaux de bord, j'ai récupéré un ordinateur dont se séparait l'entreprise où je travaillais précédemment, un IBM 34, ainsi que les logiciels sur lesquels j'avais travaillé et que je connaissais parfaitement.

En termes de management, la ligne directrice était l'amélioration de la qualité de la vie au travail, qui constitue à mon sens le premier facteur de productivité. J'ai obtenu du groupe, non sans difficulté, la construction de locaux neufs pour donner aux salariés des conditions de travail et un cadre agréables.

Le climat social est également un élément déterminant. La confiance et le respect sont deux valeurs de base que le dirigeant doit insuffler par l'exemple qu'il donne et le leadership qu'il exerce.

### *L'encadrement*

J'ai réussi, avec l'aide de quelques collaborateurs, à bâtir mon projet en trois mois. Entre temps, je m'étais séparé d'un certain nombre de cadres qui voyaient d'un très mauvais œil la réorganisation que je voulais entreprendre, et dont j'avais compris qu'avant mon arrivée, ils s'étaient contentés de profiter de la situation pour exercer tranquillement leur hégémonie. Ce sont les seules personnes que j'aie licenciées. J'ai recruté un ingénieur en télécommunications pour me seconder sur le plan technique et lancer notre activité sur les marchés des télécoms.

### *Lancement du projet*

Un samedi après-midi, j'ai réuni l'ensemble des salariés, avec leurs conjoints, pour leur présenter le nouveau projet de développement de l'entreprise. Les objectifs étaient ambitieux : devenir leader sur le marché des nouvelles technologies de la communication ; devenir l'une des entreprises les plus rentables du groupe ; faire en sorte que l'entreprise soit un lieu d'épanouissement pour tous.

La journée s'est terminée par une fête avec dîner-spectacle et soirée dansante.

Six mois plus tard, les locaux neufs étaient construits. Nous les avons inaugurés en invitant les clients, les prospects et les fournisseurs et en lançant nos gammes de produits de réseaux (voix, données et images), avec tous les services associés, qu'il s'agisse d'offres de formation,

d'interventions sur site pour test et réception des installations, de mise en service, ou encore de précâblage des bâtiments en réseaux. Bref, nous proposons une offre globale, qui a reçu un excellent accueil.

### *Nouvelles méthodes de management*

En ce qui concerne le management, j'ai appliqué des méthodes basées sur le respect, la confiance, le partage. Pour intéresser les salariés à leur travail, nous avons fortement délégué les tâches et établi la transparence sur les résultats. J'ai pris l'habitude de rendre systématiquement compte de notre progression par rapport aux prévisions, et de la façon dont les écarts seraient corrigés le cas échéant, sans aucune sanction, mais avec efficacité et fermeté. Nous avons également veillé à donner des perspectives d'évolution aux salariés et nous les avons tous intéressés aux résultats.

Quand vous faites régner la peur – ce qui était l'habitude antérieure – vous ne pouvez pas mobiliser l'énergie des gens sur l'essentiel. Au contraire, quand une personne se sent en sécurité, elle ne passe plus ses journées à se demander pourquoi elle vient dans l'entreprise ni si elle continuera à y venir demain : elle peut se consacrer à son travail.

### *Les résultats*

En 1992, nous avons été la première entreprise du groupe à être certifiée ISO 9002 : immédiatement après le lancement du projet, j'avais enclenché une démarche qualité, ce qui me semble un excellent outil de management lorsqu'on le met en œuvre avec cohérence et en y associant l'ensemble du personnel.

En 1993, l'entreprise a été élue "entreprise de l'année" lors du congrès annuel du groupe. Cette récompense est fondée sur trois critères : la meilleure croissance (le chiffre d'affaires avait été triplé en quatre ans), la meilleure rentabilité, la meilleure gestion des actifs. Nous avons organisé une fête extraordinaire, à laquelle ont été invités tous les salariés et leurs familles. J'ai rappelé les engagements que j'avais pris quatre ans auparavant : « *Nous nous étions fixé pour objectif de devenir leader sur le marché de la communication : c'est fait ; d'avoir l'une des meilleures rentabilités du groupe : c'est acquis ; et de faire en sorte que l'entreprise soit un lieu d'épanouissement pour tous : c'est à vous d'en juger !* »

Par ailleurs, dès 1990, j'avais racheté une entreprise à Bordeaux pour étendre notre influence sur le grand sud-ouest. Il s'agissait également d'une entreprise en difficulté : au départ, elle distribuait des matériels électriques, mais avait un peu trop mélangé les genres en vendant aussi de l'informatique de gestion ou encore des automatismes d'ouvertures de porte. J'ai cédé les activités qui ne relevaient pas du métier de base et mis une personne que je connaissais à la tête de la société. Le redressement a été relativement rapide. J'ai ensuite fusionné cette société avec l'entreprise de Toulouse pour en faire une entreprise globale sur le sud-ouest de la France.

Le temps était également venu de créer l'entreprise d'automatismes que j'avais projetée deux ans plus tôt, à Nantes, ce que j'ai fait la même année, en 1990.

### **Nouveau départ**

En 1996, alors que tout allait pour le mieux et que nos résultats et notre croissance se poursuivaient, changement de PDG à la tête du groupe. On me propose de prendre la tête d'une des filiales les plus importantes, qui n'était pas réellement en difficulté mais ne donnait pas les résultats attendus. Le groupe étant coté en Bourse, cette performance médiocre de l'une de ses plus grosses entreprises l'empêchait de tenir certains de ses engagements. La mission qui m'était proposée était donc de faire en sorte que l'entreprise retrouve le niveau de résultats escompté.

Pour moi, c'était une reconnaissance, car cette entreprise, avec deux cent cinquante salariés, était d'une taille trois fois supérieure à celle que je dirigeais précédemment ; mais c'était douloureux de quitter toute l'équipe de Toulouse. J'ai accepté à deux conditions. La première était de

pouvoir choisir mon successeur, ce qui m'a été accordé. J'ai alors proposé ma place à mon second, qui partageait mes valeurs sur le management et qui avait suivi les mêmes formations. Malheureusement, il n'a pas voulu prendre ce risque et a décliné l'offre ; c'est donc le groupe qui a choisi mon remplaçant. La deuxième condition était de pouvoir racheter la participation du groupe dans l'entreprise que j'avais créée à Nantes, ce qui m'a été accordé également, avec un différé de trois ans.

Entre temps, mes enfants étaient devenus autonomes ; avec l'accord de mon épouse, je suis parti à Brest. Il est évident que pendant toutes ces années, je n'aurais pas accepté tous ces challenges si je n'avais pas été fortement soutenu par ma famille et notamment par ma femme : quand vous vous lancez dans ce genre d'aventures, vous devez bénéficier d'une grande disponibilité d'esprit pour pouvoir vous consacrer entièrement à votre tâche. Il est donc primordial de se répartir les missions au sein du ménage !

### **Le choc**

En arrivant, j'ai, comme d'habitude, procédé pendant quinze jours à un état des lieux. Contrairement à ce que j'avais vu lors de mes expériences précédentes, cette entreprise était dans une situation très enviable : elle était leader de son secteur et détenait 60 % des parts de marché, son premier concurrent n'en représentant que 15 %. Elle était fortement syndicalisée – 90 % des salariés – ce qui restreignait quelque peu les marges de manœuvre, mais dans l'ensemble il me paraissait devoir être très facile de redresser ses résultats : nous n'étions, en avril, qu'à trois points du résultat attendu en prévisionnel pour le mois de juin, et j'avais jusqu'à la fin de l'année pour rétablir la situation.

Après un mois de présence dans l'entreprise, alors que j'avais élaboré les grandes lignes de mon projet, je reçois un appel de la direction du groupe : « *Le groupe n'étant pas en mesure d'atteindre ses objectifs, le PDG a décidé de licencier cent cinquante personnes, dont dix dans votre entreprise.* » J'étais vraiment estomaqué. J'ai répondu à mon interlocuteur que je venais à peine de terminer l'état des lieux et que j'aimerais être consulté avant qu'une telle décision soit prise. Il m'a répondu qu'il n'avait pas pour habitude de discuter les ordres de la hiérarchie. Je lui ai répondu que je me sentais parfaitement capable de réaliser les objectifs, mais pas avec ses méthodes, et qu'il avait le choix entre mes méthodes ou ma démission ! C'était à son tour d'être très surpris : « *Nous n'avons pas l'habitude de ce genre de comportement !* » Finalement, il m'a dit qu'il me rappellerait sous quarante-huit heures pour me donner la réponse.

Celle-ci a été positive : « *Vous avez le feu vert pour appliquer vos méthodes, mais vous devez être "dans les clous" à la fin de l'année.* » J'ai donc pu me mettre au travail. Je disposais d'une très bonne équipe, avec trois directeurs commerciaux, un directeur financier, un directeur logistique, un directeur informatique, tous de très bon niveau. Honnêtement, licencier des personnes de cette qualité aurait été non seulement illogique, mais aurait conduit l'entreprise à une catastrophe certaine, surtout compte tenu de la mobilisation syndicale.

### **Le diagnostic et la méthode**

Le niveau de marge de l'entreprise était insuffisant par rapport à sa part de marché et inférieur à la moyenne de la profession. Dans un tel cas de figure, il n'y a que deux explications possibles : soit la société vend mal, soit elle achète mal... et on trouve souvent les deux ensemble.

Deuxième piste de progrès : les obsolescences de produits étaient relativement importantes, ce qui générait des provisions très lourdes dans les comptes.

Troisième piste : même si globalement l'entreprise était bien positionnée, des progrès importants pouvaient être réalisés sur la conquête de certains segments de marché.

La méthode appliquée a été la même que précédemment : approche stratégique, élaboration d'un projet, présentation du projet aux personnes concernées, mise en œuvre des dispositifs d'actions de terrain et d'intéressement aux résultats. Il s'agissait de développer de nouveaux produits, de

réviser la tarification, de renégocier les achats, de mettre en place une procédure de traitement des produits à faibles rotations, et d'intéresser les acteurs aux résultats.

À la fin de l'année, sans beaucoup de difficultés, nous avons non seulement atteint mais dépassé les objectifs. Et au cours de la réunion annuelle de présentation des comptes, j'ai reçu les félicitations du président et du directeur général.

## **ITECOM**

En 1999, la direction générale m'a proposé un poste très important, que j'ai refusé, les objectifs proposés ne me convenant pas. J'ai racheté, comme convenu, les parts du groupe dans la société que j'avais créée, ITECOM, et j'ai démissionné.

Pour ce rachat, j'ai pris des risques importants : c'était le plus gros emprunt de ma vie. J'avais prévu, de longue date, de positionner cette entreprise dans le secteur de l'eau et de l'environnement. Notre cœur de métier était celui de l'irrigation, et tout le personnel était prêt pour lancer un grand projet. C'est alors que Dominique Voynet, ministre de l'Environnement, a décidé, pour protéger les nappes phréatiques, de rendre obligatoire une enquête d'utilité publique pour tous les forages d'une capacité de plus de quatre-vingts mètres cubes par heure. En un an, notre marché s'est complètement effondré, et la valeur de l'entreprise que je venais de racheter à grands frais fondait à vue d'œil...

J'ai une fois de plus appliqué la méthode habituelle. En deux ans, nous nous sommes repositionnés sur le secteur de l'assainissement, et depuis plusieurs années nous réalisons une croissance à deux chiffres, avec des résultats qui, d'après la Banque de France, sont les meilleurs de notre profession au plan national. Cette réussite économique ne s'est pas faite au détriment du social, puisque chaque membre de l'entreprise bénéficie au moins de quinze à seize mois de salaire, sans parler des autres formes d'intéressement. En 2000, pour me développer dans le sud de la France, j'ai racheté une entreprise qui était en règlement judiciaire, et que j'ai redressée avec l'aide d'un ingénieur de chez Saur-Bouygues que j'avais recruté pour la circonstance : en deux ans, nous avons absorbé le déficit et recapitalisé l'entreprise ; je l'ai alors fusionnée avec ITECOM en 2003.

## **Conclusion**

Aujourd'hui, avec le recul, je peux mesurer l'importance pour moi du stage que j'ai effectué en juin 1982 avec Bernard Leblanc-Halmos. C'est en partie grâce à ce stage et aux suivants que j'ai pu relever tous ces défis. Bernard est quelqu'un qui vous apprend à travailler sur vous-même pour devenir meilleur et, si possible, contribuer à rendre la vie meilleure autour de vous. Il y a bien des façons d'améliorer la vie autour de soi, mais l'entreprise est sans doute l'un des lieux privilégiés pour le faire, et c'est en tout cas de cette façon que j'ai pu donner un sens à ma vie de dirigeant. Bernard m'a appris des choses que j'avais l'impression de connaître déjà, mais que je n'avais jamais osé mettre en œuvre. Ce n'est d'ailleurs pas son seul talent : il est écrivain et a une quinzaine d'ouvrages à son actif ; il a également été musicien, cinéaste, sculpteur, chorégraphe ; et en dépit de tout cela il est d'une modestie confondante.

## EXPOSÉ de Bernard LEBLANC-HALMOS

J'ai l'impression d'entendre mon éloge funèbre ! Pour ma part, je considère Luc Michaud comme un sourcier, quelqu'un qui est capable, où qu'il aille, de découvrir le potentiel des individus et des entreprises. Il fait partie des personnes qui, là où elles se déplacent, font naître de la valeur, alors que d'autres passent leur temps à dévaloriser leur environnement.

Je fais à cet égard une distinction entre le génie des *rentabilistes* et celui des *potentialistes*.

La rentabilité est un mot qui a été inventé par Saint-Bernard : il souhaitait que les monastères qu'il créait soient rentables, c'est-à-dire qu'ils diffusent les richesses autour d'eux. Il ne faut donc pas entendre ce terme dans son sens étroit de rentabilité financière, mais de façon plus générale : c'est le fait que l'entreprise dégage du profit, au sens très large du terme, pour elle-même, pour son environnement et pour ceux qui y travaillent, pour ses clients, pour ses actionnaires, pour ses différents partenaires. Bien sûr, il ne s'agit pas seulement de profit à court terme : si les gens y laissent leur santé, leur moral, voire leur vie, on ne peut pas parler de profit. Je voudrais signaler à cet égard, à côté de l'ambition que Luc Michaud a montrée pour les différentes entreprises dont il s'est occupé, que l'ambiance tient aussi une place très importante à ses yeux. Ce sont des lieux à la fois éthiques, esthétiques et sympathiques...

Un potentialiste est quelqu'un qui ne se satisfait pas de la surface des choses, qui sait détecter leur part *cachée* à côté de la part *cochée*. Personne ne sait de quoi l'avenir sera fait, mais si une vingtaine de personnes développent réciproquement leur potentiel individuel, je ne me fais aucun souci pour leur avenir.

Le potentiel le plus précieux, qu'il faut rechercher comme un orpailleur, c'est la capacité à faire face à toutes les fluctuations, à tous les imprévus : c'est grâce à la faculté d'adaptation des êtres vivants que la vie a pu se développer sur terre.

Pour moi, Luc Michaud est à la fois un potentialiste et un rentabiliste, mais c'est en tant que potentialiste qu'il est particulièrement précieux : des gens capables de valoriser l'existant, on en trouve ; des gens capables de faire surgir les richesses cachées, c'est beaucoup plus rare...

## DÉBAT

### Convaincre les financiers

**Un intervenant :** *Croyez-vous que nous ayons une chance de voir revenir les valeurs que vous défendez dans la mentalité des financiers qui nous dirigent ? Ou n'y a-t-il aucun espoir qu'ils comprennent jamais la logique que vous défendez ?*

**Luc Michaud :** Je passe par des moments d'espoir et de désespoir, c'est un peu cyclique ! Ce qui s'est passé dans mon entreprise de Brest était lié à l'arrivée d'un nouveau président à la tête du groupe. Avec le précédent, qui était un des grands patrons de l'industrie française, le groupe avait atteint des résultats exceptionnels : chaque dirigeant bénéficiait d'une grande liberté, et c'est ainsi qu'à Toulouse, j'avais pu obtenir des moyens et des locaux. Le nouveau président est arrivé avec un excellent projet, qui aurait pu motiver l'ensemble du groupe, mais avec des méthodes américaines. Son seul souci était le cours de la Bourse et la rentabilité à court terme. Ce qui me donne un peu d'espoir, c'est qu'avec de telles méthodes, le groupe a perdu d'importantes parts de marché. Quand je l'ai quitté en 1997, il avait subi une perte de rentabilité très importante. Aujourd'hui, il est à vendre, et personne n'en veut. Et quant au président, il a été licencié au bout de quatre ans. Peut-être qu'à force d'accumuler des expériences de ce type, les financiers finiront par comprendre...

Une deuxième possibilité, c'est que nous soyons confrontés à une révolte des salariés : il est impensable qu'on puisse continuer longtemps à tenir des raisonnements aussi absurdes que celui



auquel j'ai été confronté, à savoir licencier dix personnes, simplement pour faire des économies à court terme, sans avoir procédé à la moindre analyse de la situation, et sans avoir essayé la moindre solution alternative avant d'en venir à une décision aussi grave !

### **Partager les résultats de l'audit**

**Int. :** *En tant qu'auditeur en entreprise, j'ai déploré bien souvent que les dirigeants n'aient pas le réflexe de partager les résultats des audits avec le personnel. Pour votre part, comment vous y êtes-vous pris ?*

**L. M. :** Les résultats de l'audit sont tout d'abord négociés avec le comité de direction : il faut vérifier l'audit avec les personnes concernées, car il est bien évident qu'on ne peut pas tout comprendre de l'entreprise en quinze jours. Une fois que le diagnostic est partagé par l'encadrement, j'explique à l'ensemble du personnel où on en est, et où on veut aller. Souvent, les dirigeants attendent trop des auditeurs : ils voudraient que ces derniers leur disent non seulement où on est, mais où il faut aller, tâche qu'ils ne veulent pas ou qu'ils n'ont pas le courage d'assumer eux-mêmes. Or c'est bien à eux qu'il revient de prendre cette responsabilité.

**Int. :** *Mais lorsque les résultats de l'audit sont catastrophiques, cela peut-être un peu risqué de les dévoiler !*

**L. M. :** À Toulouse, la situation était plus que désespérée, et les gens le savaient encore mieux que moi... Ils étaient tellement désespérés qu'ils n'imaginaient même pas qu'on puisse envisager de sortir l'entreprise de cette situation. Il faut simplement s'assurer, et c'est l'objectif de la validation par le comité de direction, que l'analyse qu'on leur propose est exacte et n'est pas incohérente, sans quoi la politique que vous mettrez en œuvre ensuite sera inefficace. Or quand vous arrivez dans une entreprise, il y a des gens qui ont intérêt à vous dissimuler un certain nombre de choses. Je parle strictement des dirigeants : mon expérience est que dans les situations catastrophiques, c'est toujours un problème de direction qui se pose, et jamais un problème de personnel ; or c'est toujours le personnel qu'on met en cause, jamais la direction...

### **Quel est le secret ?**

**Int. :** *J'aimerais avoir des précisions sur l'extraordinaire variété des talents de Bernard Leblanc-Halmos. Elle me fait penser au célèbre ouvrage de Peters et Watermans, In Search of excellence, qui décrit soixante-trois entreprises excellentes, dans les domaines les plus variés. Chacun des talents de Bernard Leblanc-Halmos est une vie en soi ; voilà donc un homme qui a de nombreuses vies, toutes excellentes ; quelle est votre truc ?*

**Bernard Leblanc-Halmos :** En réalité j'ai trois vies différentes, qui fonctionnent ensemble. Ma première vie est contemplative : chaque jour, je consacre du temps à la contemplation de la nature, des gens, de mes enfants. J'ai également fait des voyages dans des tribus où les gens savent encore consacrer du temps à cette forme de contemplation.

Ma deuxième vie, c'est celle de coach, et je la vois aussi comme une forme de contemplation. Quand une entreprise est en difficulté, plutôt que de parler de problème, je préfère parler d'énigme : en fait, c'est toujours au mystère de la vie et de la mort qu'on est confronté... On se met tous autour de la table, avec nos différents talents, nos habitudes de pensée, nos egos, et on épiluche cette énigme, pour essayer de deviner ce qui est en train de faire mourir cette entreprise, et comment la ranimer. Ce qui est intéressant dans le mystère, c'est qu'il s'éclaire toujours avec une certaine beauté, et surtout avec jubilation : la difficulté des problèmes n'a d'égal que la joie qu'on éprouve à les résoudre !

Ma troisième vie, c'est la dimension artistique : j'ai remarqué que les gens que j'admire le plus, qu'ils soient dirigeants d'entreprise ou autres, ont généralement su continuer à se cultiver et à être des créateurs, à une époque où beaucoup de gens sont pratiquement déculturés ou ne pratiquent plus la culture que comme consommateurs.

## Au-delà des mots

**Int. :** *Le livre In Search of excellence recense de nombreuses recettes pour faire fonctionner les entreprises, mais des milliers de personnes ont essayé en vain de les appliquer ; et d'ailleurs les auteurs de l'ouvrage ont admis eux-mêmes qu'ils s'étaient trompés. C'est facile d'invoquer des mots comme le respect, la confiance, le partage, mais cela ne marche pas forcément quand on s'efforce de les mettre en œuvre.*

**L. M. :** Le respect et la confiance ne doivent pas être que des mots : il faut qu'ils se traduisent dans les faits, et les gens sentent très bien la différence. Et quand vous mettez vraiment dans votre attitude du respect et de la confiance, toute personne normalement constituée vous renvoie la même chose : elle vous respecte et vous fait confiance. Quand certains de mes collaborateurs ne respectent pas cette règle, je les sanctionne. Je trouve inadmissible qu'on parle mal à une femme de ménage ou à une personne de la production : dans l'entreprise, nous avons besoin de tous, et tous sont importants. Chacun doit être traité avec le respect qui lui est dû, quel que soit le poste qu'il occupe.

**B. L.-H. :** La notion de respect, on peut en parler en lettres d'or, sur papier glacé, dans une charte d'entreprise, mais c'est une chose qui ne s'enseigne pas : ça s'entraîne, d'où l'importance non pas de la formation, mais des entraînements de fond. Le respect, c'est simple comme bonjour, mais encore faut-il savoir dire bonjour, un vrai bonjour, et être producteur de vrais bonjours tous les jours ; c'est le talent de Luc, dont je le remercie.

## Les successeurs

**Int. :** *Vous avez mis en place un type de management très particulier ; qu'en a-t-il été de vos successeurs ?*

**L. M. :** L'entreprise de Nantes avait atteint en trois ans des résultats excellents, mais quelques années plus tard, elle s'est retrouvée à nouveau en difficulté, parce que le dirigeant qui m'a succédé n'a pas voulu continuer d'appliquer les mêmes méthodes ni travailler sur les mêmes marchés. Il a fait des choix catastrophiques, et malheureusement les gens lui ont fait confiance comme ils m'avaient fait confiance. C'est normal : ce n'était pas à eux de lui dire qu'il se trompait, puisque c'était lui le dirigeant. Quand vous êtes à ce poste, vous avez une énorme responsabilité, car c'est vous qui emmenez les gens à la réussite ou à la catastrophe : vous ne pouvez pas vous permettre l'amateurisme.

Ayant constaté cette dérive, j'ai souhaité choisir mon successeur à Toulouse, mais comme je vous l'ai dit, mon collaborateur n'a pas voulu relever le défi. Il avait les mêmes méthodes que les miennes, et avec lui, j'étais sûr que le type de management que j'avais mis en place aurait été pérennisé. Le dirigeant qui a été nommé à sa place a, lui aussi, conduit l'entreprise à de grandes difficultés, pour une raison très simple, qui m'a amené à quitter ce groupe : c'est que là comme ailleurs, on ne choisit plus les dirigeants pour leur compétence, mais pour leur aptitude à obéir et à appliquer les consignes qui viennent de la direction générale. Lorsqu'on leur dit « *Il faut licencier dix personnes* », ils ne se posent aucune question : ils licencient dix personnes. C'est ce qui s'est passé à Toulouse : on a expliqué à mon successeur que le système d'intéressement que j'avais mis en place faisait perdre un point de résultat à l'entreprise, et il a supprimé le système d'intéressement. Le pire, c'est qu'en agissant ainsi, soi-disant pour satisfaire les actionnaires, on ne sert pas forcément leurs intérêts : ce que veulent les actionnaires, ce sont des résultats positifs, et pas nécessairement qu'on emploie des méthodes brutales pour y parvenir – à supposer qu'on y parvienne par ces méthodes.

Une de mes grandes satisfactions, lorsque j'ai quitté l'entreprise de Brest, a été de voir les délégués de la CGT venir à mon pot de départ et me dire « *Vous savez monsieur, c'est vraiment la première fois qu'on assiste à un pot d'un dirigeant...* » Pourtant, nous nous étions heurtés à de nombreuses reprises, mais jamais ils n'ont pu contester les valeurs que je défendais ; et j'étais parvenu à assurer à la fois la rentabilité de l'entreprise et la satisfaction des salariés.

En réalité, le secret consiste à ne pas considérer la rentabilité comme l'objectif numéro un de l'entreprise : la rentabilité ne doit être que la conséquence de tout le reste, de la façon dont on construit son projet, dont on l'anime, dont on veille au climat social. Or bien souvent on ne prend

en considération que le compte d'exploitation, et on oublie même des dimensions économiques fondamentales, comme les parts de marché ou encore le positionnement, sans parler de l'aspect plus humain de l'entreprise. Dans ces conditions, c'est normal qu'on aille dans le mur.

**Int. :** *Je ne suis pas certain que c'eût été une bonne idée de confier l'entreprise de Toulouse à votre second, qui était en quelque sorte votre clone : il aurait été très difficile pour lui de se légitimer dans l'entreprise. Quand Aimé Jacquet a désigné Roger Lemaire pour le remplacer, les résultats n'ont pas été très convaincants.*

**Int. :** *On raconte que Pierre Giraudet, un patron très influent à la RATP, avait une manière inimitable d'animer les conseils ; il disait toujours « Je vais peut-être dire une connerie », mais à chaque fois, il mettait le doigt sur quelque chose de très important. On raconte aussi que son successeur disait lui aussi « Je vais peut-être dire une connerie », et que c'était effectivement toujours une connerie...*

### L'avocat du diable

**Int. :** *On est bien sûr tenté d'adhérer à vos convictions, et à cette hypothèse, sur laquelle vous fondez votre action, selon laquelle un personnel plus heureux fournit de meilleurs résultats. Malheureusement, nous connaissons tous des contre-exemples où l'on observe une forte corrélation entre ambiance détestable et excellents résultats, par exemple dans les laboratoires de recherches, et aussi d'innombrables échecs d'entreprises qui avaient choisi l'option que vous défendez.*

**B. L.-H. :** L'hypothèse n'est pas celle du bonheur des salariés, mais celle de la faculté d'adaptation qui caractérise toute vie sur terre, et qui est, en revanche, fortement génératrice de bonheur. Il y a une extrême jubilation à développer cette habileté et à se voir *bien faire*, qu'on soit ingénieur ou qu'on soit soudeur. Dans de nombreuses entreprises, on enchaîne les réorganisations, année après année ; mais ce dont on a besoin, c'est moins d'*organigrammes* que d'*orgasmigrammes* ! Il faut que "ça jouisse" dans une entreprise, que ça pétule, que ça pétille, qu'il y ait de la ferveur, de l'enthousiasme, sans quoi vous aurez beau changer les cloisons des bureaux paysagers, même les plantes vertes n'arriveront plus à penser. On peut essayer de manager par la menace, mais par la menace on n'oblige personne à développer l'ingéniosité. Or aujourd'hui nous connaissons de telles mutations, de telles fluctuations, qu'on a besoin du génie de tout le monde, pas seulement des dirigeants, mais aussi de tous les salariés.

Présentation des orateurs :

Luc Michaud : de formation technique, diplômé de l'IFG (Institut français de gestion), il a conduit le redressement de quatre PME et en a fondé trois, dont ITECOM ; il a pour projet la transmission du savoir faire par l'accompagnement de jeunes créateurs d'entreprise à management humain ; le premier projet a vu le jour en octobre 2004 avec la création de la société AISI à Toulouse.

[www.itecom.com](http://www.itecom.com)

Bernard Leblanc-Halmos : « Un enthousiasmeur, non sans raison ! » consultant ; coach d'État-major ; écrivain (il vient de publier *l'Élan Créateur* aux Éditions L'Être image) ; musicien ; sculpteur... il est à l'origine des séminaires Sénérité & Efficacité.

[www.b-leblanc-halmos.com](http://www.b-leblanc-halmos.com)

Diffusion février 2005