

Séminaire

## VIE DES AFFAIRES

Séance du 17 mai 1991

### HISTOIRES DE FUSIONS

par P. LE ROUX

Etaient présents : M. BERRY (CRG), H. BOUCHIKI (ESSEC), J. DRIENCOURT (STUDIO DE BOULOGNE), D. FIXARI (CGS), C. HENRY (MRT. Département HTT), J. KIMBERLY (Wharton School, CRG-ESSEC), G. MAUGIS (PPG), F. PALLEZ (CGS), F. PINARDON (CRG), C. RIVELINE (ECOLE DES MINES), J.P. SEGAL (GESTION ET SOCIETE), M. VILLETTE (E.S.C.P.)

Excusé : P. FRIDENSON (EHES), J.M. OURY (C.G.E)

La séance a été consacrée à un exposé de P. LE ROUX, Exécutive-Vice-Président, Chief Financial Officer d'ALCATEL N.V., sur le thème "Histoires de fusions."

Le compte-rendu a été rédigé par D. Fixari, sous forme d'une "histoire" exploitant librement l'exposé et le débat qui a suivi.

#### Bref aperçu de la réunion

P. Le Roux a vécu deux fusions successives de la filiale télécommunications de la CGE, avec le rachat des activités correspondantes du français Thomson, puis de l'américain ITT. Les difficultés de la première fusion ont servi de leçon pour la seconde, caractérisée par une stratégie d'intégration à la fois plus rondement menée, et plus prudente. Les cadres européens de l'empire ITT sont passés des méthodes bureaucratiques américaines aux méthodes "responsabilisantes" caractéristiques de la philosophie CGE. Les vainqueurs adoptèrent par ailleurs l'anglais comme langue de travail, s'obligeant ainsi à des communications plus centrées sur l'essentiel. Le succès de cette audacieuse fusion, outre l'effet d'échelle recherché, est sans doute lié à cette stratégie d'intégration, qui a constitué un groupe européen "à la CGE" plus qu'à la française.

ALCATEL N.V., filiale de la CGE (Compagnie Générale d'Electricité) spécialisée dans la téléphonie et les télécommunications, est le résultat de deux fusions successives, l'une née du rapprochement entre CIT ALCATEL et THOMSON, en 1983, l'autre résultant d'un accord de CIT avec ITT, en 1986. M. LE ROUX, arrivé dans le groupe en 1983, a vécu ces deux fusions, qui se sont déroulées de façon très différente et dont la comparaison est instructive.

Cette période de fusion s'est traduite par une rupture brutale dans la vie de la société qui transparait bien au travers des chiffres : chiffre d'affaires multiplié par 5, pourcentage des ventes export passant de 40 % à 75 %, résultat net passant de 1 % à 5% du total des ventes.

### Où l'Etat cherche à avoir une politique industrielle et mise sur les technologies d'avant garde.

Pour bien comprendre les bouleversements de ces dernières années, et les attendus des deux fusions, il est en fait utile de rappeler rapidement quelques points de l'histoire du secteur et des groupes industriels concernés. En effet, ces sociétés sont anciennes (beaucoup furent créées à la fin du XIXème siècle ou au tout début du XXème) et ont déjà eu de nombreuses occasions de se combattre ou, au contraire, de coopérer.

Quand dans les années 20, ITT voulut s'installer sur le marché français, l'administration des PTT exigea que soit conservée une présence nationale dans la téléphonie. ITT a alors racheté les activités correspondantes de THOMSON HOUSTON.

Dans les années 60, l'administration a voulu que la France reprenne pied de façon autonome dans le domaine des centraux téléphoniques et a poussé en avant CIT, filiale de la CGE, qui exploitait alors une licence ERICSSON. Un saut technologique fondamental fut franchi en 1968 avec le passage de la technique électromécanique à la technique du numérique grâce aux efforts conjoints du CNET et de CIT.

En 1974, les PTT lancèrent alors un appel d'offres important pour leur plan d'équipement.

Il y avait évidemment sur les rangs CIT avec son nouveau central tout électronique et ITT. Mais il y avait aussi THOMSON, que l'Etat avait incité peu avant à racheter LMT, filiale d'ITT et la filiale française d'ERICSSON pour constituer ainsi un deuxième groupe français de télécommunications concurrent de CIT-ALCATEL.

La DGT (Direction Générale des Télécoms), par prudence, décida d'abord de rester sur le système semi-électronique, ce qui favorisait ITT, qui ne disposait que de ce système. Mais en 1977, elle décida finalement de miser sur le tout -électronique. La CIT restait de fait seule en piste, Thomson n'étant pas encore prêt malgré les recherches entamées.

La DGT a incontestablement permis à CIT, jusque là simple licencié d'ERICSSON, de devenir un leader mondial de la commutation numérique. CIT a retenu de cette histoire l'importance de disposer de l'indépendance technologique.

#### Les préceptes stratégiques de la CGE en action.

Outre le principe stratégique d'indépendance technologique, la CIT s'appuyait sur diverses traditions et savoir faire de la CGE:

- couvrir un champ aussi large que possible des activités de télécommunications (commutation, transmission, téléphonie privée,...), pour lisser les à-coups conjoncturels des différents marchés et ainsi préserver les résultats : la CGE et CIT, cotées en bourse, ont toujours eu pour objectif de dégager des résultats en progression aussi régulière que possible ;

- se développer par croissance externe , la CGE ayant un incontestable savoir faire en matière d'acquisition (évaluation et montage d'un côté, intégration dans le groupe d'autre part);

- acquérir une position suffisamment forte sur le marché mondial pour rester durablement dans la course.

Sur ce dernier plan, si CIT était devenue le N° 1 mondial du nouveau marché des centraux électroniques, elle n'était que le N° 11 ou 12 sur l'ensemble des télécommunications, ce qui était dangereux à terme. D'où l'idée qui s'est fait jour de se rapprocher de groupes étrangers pour atteindre une taille critique et devenir l'un des 5 premiers.

Pour cela, il fallait d'abord lever le préalable français et reprendre à THOMSON ses activités de télécommunication. En effet, il était exclu que deux groupes français prétendent devenir chacun un des premiers mondiaux mais il était aussi pratiquement impossible que l'un des deux soit condamné à végéter (à l'époque, les deux groupes CGE et THOMSON étaient nationalisés).

En juillet 1983, un nouveau Yalta fût signé, la CGE cédant à Thomson, en échange des télécommunications, ses activités dans les biens de consommation et dans le militaire.

La mise en oeuvre de ce Yalta fut complexe, étant donné la taille des ensembles en cause, le poids des tutelles administratives et politiques, ainsi que l'héritage de l'histoire.

Dans un premier temps, on constitua une holding, gérée par la CGE, où cette dernière n'avait que 12 % des actions, Thomson en gardant 40 % et l'Etat 48 %. Ce système ménageait au départ les susceptibilités, sachant que l'on partait de deux entreprises souvent rivales et que Thomson n'était revenu dans les télécommunications que récemment et à l'instigation des Pouvoirs Publics pour concurrencer CIT. Elle permettait aussi à la CGE de limiter les risques financiers initiaux liés à un héritage THOMSON d'une qualité mal connue. La fusion ne devait devenir effective en principe qu'au bout de trois ans, début 87.

#### Le mariage de la carpe et du lapin

De fait, les difficultés anticipées furent plus importantes que prévues.

Les deux activités rapprochées étaient très largement concurrentes et les complémentarités (spatial, faisceaux hertziens) étaient limitées.

Les deux cultures étaient également totalement opposées, malgré la similitude des produits et des clients. Autant CIT était décentralisée et gérée par des procédures informelles, autant THOMSON était centralisé et formalisé.

En matière de reporting, le management de THOMSON s'appuyait sur un système uniforme, avec des dates impérieuses de remises d'états normalisés. Chez CIT, en revanche, le système était fondé principalement sur des relations directes entre présidents de filiales opérationnelles et président du groupe : le reporting n'était guère normalisé et les responsables de filiales disposaient d'une autonomie de gestion supérieure à celle de leurs homologues de THOMSON. Parallèlement, le budget annuel constitue un engagement du management dans le Groupe CGE, alors qu'il avait plus le caractère d'une simple prévision chez THOMSON.

Par ailleurs, la situation des activités télécommunication de THOMSON apparut rapidement plus mauvaise que généralement prévu et il fallut rapidement prendre des décisions drastiques de fermeture de sites et de rationalisation (cas de LTT par exemple).

Enfin, tout le monde, dans l'administration, dans les milieux politiques et dans la presse, avait son avis (et souvent l'exprimait) sur les modalités souhaitables de cette fusion, ce qui ne facilitait pas la gestion du nouvel ensemble.

Pour la commutation, on a rapidement fusionné les équipes de recherche pour harmoniser la gamme de produits. La gamme E 10 (CIT) a pris progressivement le dessus, alors que les responsables de cette activité dans le nouvel ensemble venaient en majorité de THOMSON.

Il était, dès le départ mais confidentiellement, envisagé d'accélérer la fusion, afin notamment, pour la CGE, d'avoir rapidement l'entière responsabilité du nouvel ensemble. La fusion fut de fait réalisée à la mi-85, avec 18 mois d'avance.

Le nouvel ensemble pesait près de 50 milliards de chiffre d'affaires et le système de reporting précédent de CIT devait être mieux formalisé pour être gérable et efficace.

Mais les hommes de CIT ont en général résisté à cette évolution : pour eux, l'échec de THOMSON était largement dû à une organisation bureaucratique et dé-responsabilisante que symbolisait son reporting formalisé. En outre, un reporting plus détaillé leur paraissait menacer leur relation directe et personnelle avec la direction du Groupe.

#### Où ITT fournit le deuxième étage de la fusée

Mais déjà, début 86, un autre enjeu se précisait, le passage à la deuxième étape de la stratégie, l'alliance avec un groupe étranger pour l'effet de taille et aussi pour sortir du marché français et s'implanter réellement à l'étranger.

L'effet de taille est inscrit dans les nouvelles technologies elles-mêmes : en commutation publique par exemple, contrairement aux centraux classiques, il y a aujourd'hui principalement des frais fixes (les coûts directs de main d'oeuvre représentent moins de 5 % du prix de revient).

Divers contacts très discrets avaient déjà été pris avec plusieurs partenaires potentiels. Le choix d'ITT fut entraîné par la décision stratégique prise par ce groupe d'abandonner les télécommunications, décision difficile étant donné sa longue tradition (ITT = International Telegraph Telephone).

Le central numérique (Système 12) d'ITT était un central européen. Après avoir dépensé des sommes considérables (certains disent 1 milliard de dollars) ITT renonça à l'adapter au marché US. Mais pour ITT, société US côtée à NEW-YORK, il était politiquement très difficile d'être actif en télécommunications sans être présent sur le marché US. L'abandon de l'adaptation du système 12 au marché américain joua un rôle important dans leur décision de retrait total.

Le rapprochement avec la CGE, décidé fin 86, doublait la taille de CIT, mais contrairement au cas THOMSON, la complémentarité entre les deux groupes était très bonne : ITT était présent dans tous les pays européens sauf la FRANCE alors que l'inverse était vrai pour CIT. De plus, ITT était d'accord pour donner tout de suite la responsabilité totale du management de l'ensemble fusionné à la CGE.

### Où la CGE tire les leçons du premier mariage

Les difficultés de la première fusion avaient servi de leçon au management de CIT qui avait pris conscience des difficultés particulières de la gestion d'ensembles de grande taille, multinationaux de surcroît.

Il était clair tout d'abord qu'il fallait rassurer et motiver les responsables des filiales d'ITT. Ensuite il fallait aller vite, avec pour cela une équipe restreinte d'hommes disposant chacun d'une grande autonomie pour constituer le management du nouvel ensemble. A la différence du rapprochement avec THOMSON, qui avait impliqué de nombreux intervenants (Pouvoirs publics, THOMSON,...), celui avec ITT était de la seule responsabilité de la CGE. Le management pouvait donc se concentrer sur les problèmes internes à l'abri des regards et pressions extérieurs.

D'importantes provisions pour restructuration furent prévues dès l'origine pour pouvoir faire face aux conséquences du rapprochement. La sous-estimation des coûts de restructuration est en effet un écueil classique dans les opérations de ce genre et tend, en raison de ses conséquences financières, à freiner les rationalisations indispensables avec toutes les conséquences d'un tel retard.

Tout l'effort pouvait donc porter sur le management du nouvel ensemble, avec la création d'un nouveau siège, situé pour commencer à BRUXELLES, dans la tour même où le siège d'ITT Europe était déjà installé. Un déménagement ultérieur à PARIS était annoncé.

On n'a gardé au nouveau siège qu'une partie du personnel européen d'ITT. Peu de français venant du Groupe CGE furent également intégrés, mais ils le furent à des postes clés repérés. Il ne fallait pas créer un effet d'optique d'invasion française quantitative : moins d'1/3 des cadres du siège étaient français mais le Board of Management, lui, comprenait 3 français, venant de la CGE, et 1 belge, venant d'ITT.

Pour les filiales d'ITT (principalement européennes), le remplacement d'une direction américaine par une direction européenne était positif, mais la reprise par des Français les inquiétait un peu, surtout lorsqu'ils découvrirent que les trois membres français du Board étaient d'anciens hauts-fonctionnaires (2 X-Ponts et un administrateur civil ENA) : pour des étrangers peu au fait des particularités du système français et ayant une médiocre opinion de leur propre fonction publique, cette prédominance était préoccupante.

Les cadres ITT gardés à BRUXELLES pour le nouveau siège furent choisis un par un parmi les volontaires. Il s'agissait surtout de "Nordiques", dont beaucoup d'Anglais, qui avaient souvent plus de 20 ans de maison. ITT offrait à l'époque, pour dégraisser ses structures, des indemnités de départ très avantageuses, dont bénéficiaient automatiquement ceux qui ne rejoignaient pas le nouvel ensemble. Ceux qui le rejoignaient pouvaient encore en bénéficier s'ils décidaient de ne pas suivre le transfert ultérieur du siège: c'est à ce moment là que se mesura leur réelle adhésion au nouvel ensemble.

Il fut décidé que la langue de travail de la nouvelle entreprise serait l'anglais. L'avantage indirect fut que cela obligea les Français à une communication brève centrée sur l'essentiel, interdisant de fait les subtils mais parfois interminables débats qu'ils avaient eus, par exemple, avec THOMSON. Le choix de l'anglais était également un gage d'ouverture vis à vis des cadres d'ITT.

### De nouvelles relations centre-périphérie

Le siège d'ITT Europe était une lourde bureaucratie de 500 personnes, à laquelle s'ajoutait celle du siège de NEW YORK. Le nouveau siège n'en comporta plus que 150. Ces cadres devaient être uniquement des fonctionnels à l'exclusion d'apparatchiks opérationnels comme il en existait chez ITT.

Au-delà du respect de quelques grandes règles, une large autonomie de décision était laissée aux 70 unités opérationnelles, dont les responsables devaient avoir des relations personnelles et informelles avec les fonctionnels centraux, qui eux-mêmes devaient aller beaucoup sur le terrain.

Pour la direction financière elle-même, il y avait 30 cadres dont seulement 5 français, et 4 des 5 directeurs étaient des anciens d'ITT.

Il fut décidé, au départ, que les systèmes existant, aussi bien côté CGE que côté ITT, étaient maintenus, sauf décision explicite de modification, ceci afin d'éviter de créer un vide et de bloquer le fonctionnement des unités.

Pour mettre sur pied de nouvelles méthodes de gestion, au lieu d'essayer de prévoir en détail ce qui allait se passer avant de décider, on choisit de ne fixer d'abord que quelques grands principes et de se jeter à l'eau. Ceci créa un climat d'incertitude assez déstabilisateur pour ceux qui étaient habitués aux méthodes U.S où les procédures sont détaillées et laissent peu de place à l'initiative.

Le manuel de procédure comptable d'ITT comprenait par exemple 600 pages, alors qu'un simple document de 15 pages seulement fixant les nouvelles règles comptables fut publié dès mars 87 pour lancer le processus.

Il fut aussi décidé que les responsables financiers des unités, au lieu de rendre compte aux financiers du siège, comme c'était le cas chez ITT, seraient désormais directement sous l'autorité de leur chef d'unité, avec qui ils avaient pu avoir auparavant des conflits. Cette nouvelle position était insécurisante, pour certains, mais elle permettait de "responsabiliser" entièrement les gestionnaires des unités.

La nouvelle organisation fut présentée dès février 1987 aux 70 directeurs financiers d'unités lors d'un séminaire qui prit l'allure d'un examen de passage pour la nouvelle direction financière, qui devait paraître d'autant plus assurée que son plan n'était pas détaillé.

Les hommes de CIT subirent le double choc de l'anglais et de la formalisation des méthodes. Certains eurent le sentiment que les responsables du nouveau groupe avaient volé leur victoire, qu'ils avaient trahi en adoptant des méthodes des vaincus (par exemple dans le domaine financier), y compris leur langue.

Pour faire passer les réformes, la direction d'ALCATEL avait choisi d'aller très vite pour profiter de l'état de grâce et créer de l'irréversible, en donnant une large publicité interne à la nouvelle politique.

Pour aller vite, on négligea également, dans un premier temps, des actions non prioritaires. Ainsi pour le reporting financier de certaines unités ex CGE, tels les CABLES DE LYON, on se donna dès le départ un à deux ans pour mettre en place complètement le nouveau reporting, en créant un échelon léger à PARIS pour maintenir un contact direct avec les unités françaises et en imposant seulement la forme et les délais des tableaux de reporting, sans trop se préoccuper dans un premier temps de la qualité des chiffres détaillés. On pouvait se le permettre car la situation de ces unités était bien connue et ne présentait pas de risque de dérapage.

De même la comptabilité du siège fut sous-traitée dans un premier temps complètement à ITT-EUROPE à BRUXELLES.

Les procédures d'audit interne d'ITT furent conservées, mais n'ont été étendues qu'en 1989 aux ex CGE.

L'essentiel était de se concentrer sur les points clés que constituaient les secteurs industriels d'ITT, qu'on connaissait mal et qui étaient présumés en mauvaise situation.

Au printemps 1988, on annonça le transfert du siège à Paris pour octobre. Les anciens d'ITT étaient libres de suivre ou pas, bénéficiant même comme on l'a vu, d'indemnités généreuses s'ils décidaient de ne pas suivre. Bien que certains ne soient pas particulièrement attirés par PARIS, seulement 3 sur 110 renoncèrent à venir, ce qui prouva la confiance des anciens d'ITT dans le nouveau groupe.

Dès 89, le reporting définitif était mis en place partout. Il se faisait depuis l'origine en écus, ce qui était nouveau et suscita au départ le scepticisme des français. Mais l'expérience a confirmé le bien fondé de ce choix.

#### Où le résultat dépasse les espérances

Les résultats financiers vinrent confirmer, comme on l'a vu, le succès de la stratégie retenue : l'année charnière 88 améliora encore les résultats de 87, année de la privatisation de la CGE.



Lors des négociations de 1986, un projet de constitution de holding européen avec d'autres partenaires fut envisagé pour permettre de réduire la charge financière de la CGE. On y a renoncé, mais à l'occasion, une brochure destinée à attirer les investisseurs avait été réalisée, avec un business plan évidemment optimiste. En retrouvant cette brochure, M. LE ROUX a constaté, qu'en fait, les prévisions de résultat avaient été très largement dépassées : les ventes des premières années étaient surestimées de 13 % (ce qui est courant en pareille circonstance) mais les résultats, eux, ont été supérieurs de 45 % à ces prévisions.

L'expérience a finalement totalement confirmé la thèse selon laquelle seuls les plus gros survivraient, en pouvant consacrer en particulier assez d'argent à la recherche développement, (plus de 10 Milliards de F par an pour ALCATEL, soit 11,5 % du chiffre d'affaires). ALCATEL, devenue, comme peu le savent en FRANCE, n°1 mondial, avec 15 Mds ECU de ventes et 140 000 salariés est aujourd'hui, avec ATT et SIEMENS le seul groupe couvrant l'ensemble des télécommunications. Au cours des dernières années, de nombreux groupes ont été repris (PLESSEY, STC, TELETTRA,...).

Le succès d'ALCATEL tient sans doute aussi à la chance avec, notamment, un marché porteur de 1987 à 1990. Il reste en tout état de cause difficile à expliquer complètement, mais il est vrai dans ce domaine qu'il est toujours plus difficile d'expliquer une réussite qu'un échec.

La responsabilisation des chefs d'unités a certainement joué un rôle important, tout comme la clarification des rôles. Ainsi pour la mise au point du système 12, ITT, qui était en retard, avait multiplié les responsabilités, qu'ALCATEL a simplifiées dès le début 1987.

### Courage ou témérité ?

Le choix de se lancer en 1986 dans la reprise d'un grand groupe étranger est apparu à l'époque comme très téméraire; de telles aventures étaient encore exceptionnelles pour des groupes français. Quand M. LE ROUX et un de ses collègues, tous deux anciens du Ministère des Finances, présentèrent le projet d'accord avec ITT à leurs ex-collègues, ces derniers se sont demandés si la CGE, après la reprise de THOMSON, n'avait pas un peu perdu le sens des réalités et de la mesure. Pourtant peu de décisions de cette importance ont été aussi pleinement justifiées par l'expérience.

L'équipe de direction était très soudée et instruite par l'expérience de la reprise de THOMSON : elle était surtout totalement persuadée que la politique suivie était la seule issue pour se développer, voire survivre à terme.

Loin de ses actionnaires à BRUXELLES, l'équipe financière eut la plus large autonomie pour organiser la fonction financière. L'équipe était réduite et chacun, débordé de tâches, n'avait pas le temps d'avoir d'états d'âme. L'équipe ne fit appel à aucun consultant à la fois pour des raisons de rapidité et pour conserver l'entière responsabilité de la nouvelle organisation.

Une des questions les plus angoissantes qui se posait en mai 1986 était de savoir si le nouveau système "12", dont la mise au point rencontrait de sérieuses difficultés, allait vraiment marcher et dans quels délais. Les spécialistes qui examinèrent la question avant la conclusion de l'accord ne pouvaient fournir de prévision à ce sujet.

Il y avait aussi le risque de mauvaises surprises sur la qualité de ce qui était racheté. Au travers des seuls listings de comptes de résultats, des montagnes de documents sur les plans et les budgets, il n'était guère facile de se faire une opinion : or tout contact direct avec les filiales d'ITT était impossible avant que l'accord soit signé. On en était effectivement réduit à des calculs de coin de table, comme pour les évaluations des coûts de restructuration. On était obligé aussi de se fonder sur la "réputation" des unités des différents pays. Heureusement les bonnes et les mauvaises surprises se sont compensées.

On pouvait aussi, a priori, craindre la fuite des clients traditionnels d'ITT ou de CIT. Toutefois, en commutation les PTT changent difficilement de système, avec leurs dizaines de milliers d'employés habitués à une technologie. Mais de nombreux contacts furent néanmoins pris avec les administrations nationales afin de leur présenter la fusion.

#### La décadence de l'Empire ITT et les nouveaux colonisateurs.

Dans les années 60, le Président GENEEN avait fait d'ITT, une vedette mondiale, aux méthodes de gestion admirées. Que s'était-il passé ?

M. GENEEN avait mis en place un système de pouvoir très particulier, qui, en fait, ne lui a pas survécu et a induit durablement des comportements pervers des cadres. Dans une mise en scène impressionnante (salle de réunion de 100 personnes), le président, comptable de formation, passait sur le gril ses collaborateurs, avec des questions essentiellement comptables ou financières, fondées sur le reporting financier d'ITT. Les managers s'y sont progressivement adaptés au détriment de préoccupations plus fondamentales. Les plans d'unité ont vite atteint un volume important, épluchés par une armée de fonctionnels. De plus, après M. GENEEN, des baronnies ont commencé à se constituer dans un processus centrifuge. Mais si l'empire s'était affaibli, il n'était pas encore balkanisé lorsque la CGE a repris les filiales de télécommunications.

Les nouveaux responsables (ceux d'ALCATEL) ont desserré la tutelle d'un siège américain hypertrophié, apportant ainsi, facteur favorable à la fusion, une responsabilité accrue aux responsables des unités qui se sont aussi vite sentis solidaires de l'avenir du nouveau groupe.

C'est ainsi par exemple que les responsables d'unité sont désormais entièrement responsables de la gestion au jour le jour de leur trésorerie, dans le cadre des directives générales du Groupe. ALCATEL a préféré renoncer aux économies procurées par la gestion centralisée de trésorerie adoptée par de nombreux groupes, pour mieux développer la responsabilisation à la base.

De même, le management des filiales est resté "national", même si on s'efforce de développer progressivement la mobilité des cadres entre filiales. C'est au niveau du siège qu'a été recherché le melting pot.

On a développé les communications entre unités, où seuls les patrons se connaissaient, à l'exclusion des cadres de niveau intermédiaire, et ouvert la possibilité pour les cadres de ce niveau d'interpeller directement la direction du Groupe et d'avoir des contacts directs avec son Président. Il fallait favoriser les dialogues internes, grâce en partie à des séminaires de 30 personnes chacun touchant au total près de 300 cadres, réunis durant deux jours et demi, qui sont consacrés à des études de cas et d'expériences. Ils se concluent en présence de la direction générale du groupe, avec qui les discussions sont très libres.

Peut-on dire, qu'au total, la culture française a supplanté la culture américaine? La réponse n'est pas évidente, car la culture CGE est assez atypique en FRANCE, par son choix d'accepter le coût de la décentralisation, avec les divergences et les conflits qu'elle peut comporter, et de ne pas permettre aux responsables opérationnels de s'abriter derrière le siège. Les responsables d'unités d'ITT se sont très bien adaptés à ce nouvel environnement : deux seulement furent incités à partir après quelques mois (il ne s'agissait pas de grandes filiales).

Si, en surface, les outils formalisés de gestion, sur lesquels se focalisent les spécialistes, sont d'allure "multinationale américaine", en profondeur, la philosophie "polycentrique" est très CGE. Mais, dans ce mélange de formel et d'informel, chacun semble se retrouver.

Au total, on cherche à dépasser l'image d'un groupe français pour apparaître comme un groupe européen. D'ailleurs, si 70 % du capital est français, ainsi que 2 des 3 dirigeants actuels, 75 % du chiffre d'affaires se fait en dehors de la FRANCE (dont 60 % dans des pays européens) et le siège comprend par principe moins de 40 % de Français.

#### Comment gérer la fin de la guerre de mouvement ?

Après la fin de l'ère des conquêtes et l'exaltation de l'action, il va falloir à la nouvelle société rester sur la ligne de crête et éviter, par exemple, la lente dérive vers une bureaucratisation des procédures, une complexification du reporting revenant aux audits pointillistes d'ITT. Mais l'année 1991 est d'ores et déjà marquée par trois acquisitions importantes (TELETTRA en ITALIE et en ESPAGNE, ROCKWELL-NTSD aux USA et CANADA-WIRE) dont l'intégration dans ALCATEL constitue un nouveau challenge.