

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners**

**"Confidences"**

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

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2001)

**LA CONSTITUTION D'INSTANCES DIRIGEANTES  
DANS LES MULTINATIONALES  
L'expérience d'un chasseur de têtes international**

par

**Dominique DUPARD**

Associé de Knight Gianella Executive Search

Séance du 10 Juin 1997

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**En bref**

Dans un contexte où les marchés et la concurrence s'internationalisent, un nombre croissant d'entreprises sont inévitablement confrontées aux différences culturelles de leurs partenaires ou de leurs clients. Pour adopter des stratégies adaptées à cette évolution, elles doivent désormais confier à des non nationaux des postes de direction opérationnelle ou de conseil dans leurs instances de direction. C'est une bonne occasion pour redéfinir avec rigueur le rôle et la structure de ces instances, condition nécessaire à la pertinence du recrutement et à la bonne intégration de ces nouveaux dirigeants.

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

## **EXPOSÉ de Dominique DUPARD**

Dès la fin de mon adolescence j'ai été plongé dans le multiculturel. Après des études parisiennes à l'ESCP, j'ai fait mon service militaire en Algérie, puis j'ai travaillé au Japon, avant d'entrer en 1964 à l'INSEAD, où je suis resté un an. Recruté par Texas Instruments, je me suis très rapidement retrouvé à Dallas. Un tel périple sur cinq ans m'a incité à réfléchir aux différences culturelles, et à me forger un point de vue mondial. Un deuxième facteur a également beaucoup marqué ma carrière : on m'a expliqué d'entrée de jeu que le marché de Texas Instruments était mondial, tout comme sa concurrence. Il y a trente ans peu de groupes étaient dans ce cas et les autres n'étaient guère conscients que cette évolution vers la mondialisation était en marche ; ce fut une grande chance pour moi d'avoir été formé dans cet esprit.

### **Des dirigeants non nationaux**

C'est un allemand, Helmut Maucher, qui vient de quitter Nestlé, après en avoir assumé la présidence pendant seize ans ; c'est un autrichien, Peter Brabek, qui lui succède. Six nationalités sont représentées dans la composition du comité exécutif de Nestlé, cinquante et une dans l'ensemble du personnel du siège, et pourtant Nestlé a encore une culture suisse. Le fait d'être un groupe mondial n'élimine pas l'importance de la notion de culture.

Il y a quelques décennies, les Français se plaignaient de l'absence aux États-Unis de dirigeants non américains, ce qui était faux, car depuis déjà longtemps des non américains avaient été nommés à des positions de CEO (équivalent du PDG français, mais avec quelques nuances). Quand on constate trente ans plus tard le petit nombre de PDG non français en France, on en reste pantois. Ce n'est pourtant pas le cas dans d'autres pays comme la Hollande, la Suisse, la Belgique, l'Italie, la Scandinavie ; en Grande-Bretagne, une quarantaine de groupes britanniques ont des patrons non nationaux.

Le système de sélection des élites des entreprises et le poids de l'État dans le monde économique sont parmi les raisons de cette situation en France. Non seulement des groupes français écartent a priori l'idée de nommer des étrangers aux postes de commande, mais encore l'expérience acquise à l'étranger par leurs propres dirigeants n'est souvent pas valorisée lors de leur retour au bercaïl. Cette attitude s'accompagne également d'un certain mépris de la différence culturelle.

Mais dans un environnement très concurrentiel est-il possible de s'affranchir de l'évolution vers un encadrement non national ? Je ne le pense pas et je prendrai pour exemple les grandes banques d'affaires étrangères. Elles s'organisent de plus en plus en secteurs industriels, avec des experts dont la couverture est mondiale, d'où une course effrénée pour recruter les meilleurs. La nationalité a de moins en moins d'importance, c'est la valeur de l'individu qui prédomine. Les banques françaises, absentes de cette évolution, se trouvent en difficulté. Même dans les opérations franco-françaises, ce sont les banques anglo-saxonnes qui prennent le dessus : sur les sept dernières opérations importantes et prestigieuses qui ont été faites en France, les banques Anglo-saxonnes partagent le conseil à égalité avec les Français. Les opérations *Auchan-Docks de France* et *Crédit Agricole-Indosuez* ont été réalisées par des conseils américains ou anglo-saxons.

### **Les entreprises et l'international**

#### *Les régions*

En France, nous sommes obnubilés par Maastricht, l'Europe et ses institutions, mais nous perdons de vue la notion de région. Le commerce international s'organise en réalité autour de trois grandes régions : les Amériques, l'Asie et l'Europe, mais une Europe au sens large et non limitée aux quinze. Les échanges se développent principalement à l'intérieur de ces régions.

Ce qui différencie l'Europe des autres régions c'est son avance avec ses institutions : le marché commun et l'union européenne.

### *Les stratégies*

Les entreprises peuvent adopter différentes stratégies vis-à-vis du monde économique. Voici, empruntée à Stephen Rhinesmith, une définition de trois stratégies :

- une stratégie mondiale, qui considère le monde comme un marché unique ;
- une stratégie internationale, qui s'appuie essentiellement sur des activités nationales, mais avec des prolongements en exportation ;
- une stratégie multinationale, qui consiste à avoir un groupe national et un portefeuille d'activités internationales locales ; on peut être multinational sans être mondial.

La véritable mondialisation est ouverte et connue ; Nestlé, IBM, Unilever, ABB en sont des illustrations. Les stratégies sont claires et, au niveau européen, nous dépassent un peu. Elles vont parfois se nicher dans des endroits insoupçonnés. Par exemple, Unilever est le premier conditionneur de poisson : à lui seul, il achète 20 % de la pêche mondiale.

Ces mêmes stratégies vont se développer dans un environnement plus restreint, par exemple une région, l'Europe :

- une stratégie globale européenne - l'Europe comme un seul marché ;
- une stratégie internationale à l'intérieur de l'Europe pour des entreprises plus petites ;
- des entreprises multinationales européennes.

À cet ensemble de stratégies s'ajoute la particularité des structures binationales. Il y a de plus en plus d'associations, de fusions, de joint-ventures, par exemple entre l'Angleterre et la France ou entre la France et l'Italie, et ces entreprises sont connues comme *bi-* voire *tri-culturelles*. On pense bien sûr à Gec-Alsthom, Matra Marconi Space, Eurotunnel, Sema Group, etc.

Selon la stratégie choisie, l'ouverture, la structure, les dirigeants, et les instances dirigeantes - les conseils d'administration ou de surveillance - auront des caractéristiques différentes.

### **Le recrutement et ses difficultés**

La plupart des missions de recrutement sont faites de façon bilatérale. Un groupe français international a besoin, en Allemagne, d'un directeur général de nationalité allemande ; je vais le chercher en Allemagne. C'est assez facile.

Avec le développement d'équipes européennes de recrutement international, il existe un autre type de mission - nous l'appelons "trans-border" dans notre jargon. Par exemple, un groupe français recrute son directeur financier, sachant que sa nationalité lui est indifférente pourvu qu'elle soit celle d'un grand pays européen. C'est plus difficile, à la fois du côté du "client" et du côté du chasseur de têtes. Du côté du client, l'embauche d'un étranger reste souvent un vœu pieux, et finalement, parmi les personnes qu'on va lui présenter, il retiendra le Français. En fait il ne sait pas bien faire sa propre sélection ultime, et il doute de sa capacité à intégrer un étranger. Le chasseur de tête, de son côté, doit bien appréhender la culture de l'entreprise pour orienter sa recherche sur des personnalités capables de s'y intégrer, et de présenter des candidats dont les caractéristiques soient relativement homogènes, à la nationalité près. D'où une structure très particulière ; il faut une très bonne coordination entre les bureaux des équipes de prérecrutement, et un consultant lui-même suffisamment international pour être en mesure de faire une présélection garantissant cette homogénéité.

La culture - et donc la langue qui la véhicule - constitue le dernier point important du processus de sélection ou d'intégration. Je suis très frappé, ayant travaillé pour beaucoup d'entreprises internationales ou pour des groupes français à l'étranger que leur culture ne change pas du jour au lendemain. Ce n'est pas parce qu'on y intègre des non nationaux que l'entreprise doit devenir une tour de Babel. Les groupes qui réussissent le mieux sont souvent

ceux qui gardent leur culture profondément ancrée. Neslé, Novartis, Unilever en apportent la preuve.

### **L'ouverture des instances dirigeantes à des non nationaux**

Si l'intégration de dirigeants salariés non nationaux pose encore un problème en France, la situation est peut-être en train d'évoluer avec la remise en cause du rôle et de la composition des instances dirigeantes, notamment sous l'influence des investisseurs internationaux, et leur ouverture à des administrateurs non nationaux.

En 1997, à la fin du premier trimestre, il y a très peu d'administrateurs non français en France, et ils représentent le plus souvent une participation au capital. Par exemple c'est le cas d'un anglais et d'un japonais au conseil de surveillance de la Société Générale, c'est aussi le cas à Air Liquide. Mais un tournant est en train de se prendre puisque trois groupes renommés, Lafarge, Alcatel et Schneider, font entrer dans leur conseil des administrateurs indépendants, et pour ne citer que ceux qui entrent à Alcatel en juin 1997, Noël Goutard, dont l'expérience est notoire, Michel Bon, qui connaît bien le monde de la distribution, et Helmut Werner, ancien président de Daimler, dont les qualités personnelles et la stature sont notoires. J'espère que ces nominations d'experts indépendants marquent le début d'un mouvement.

Cette évolution, qui va de pair avec une redéfinition des tâches du conseil, n'est qu'un retour aux sources. Au XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup>, les administrateurs passaient beaucoup de temps dans l'entreprise. À la Société Générale, par exemple, il y avait une réunion hebdomadaire et certains administrateurs assuraient des missions lointaines de longue durée.

#### *Les attentes des personnalités étrangères pressenties*

Les personnalités pressenties attendent une définition claire de la philosophie et de la culture de l'entreprise, et des instances adaptées à son évolution, car la structure même des conseils d'administration est également remise en cause. Il y a quatre types de structures :

- le conseil composé à 100 % de dirigeants exécutifs (c'est le cas des entreprises familiales, ou des entreprises encore jeunes) ;
- le conseil à 100 % non exécutif (avec la variante française où le PDG est patron de l'entreprise mais la plupart des administrateurs n'en font pas partie) ;
- les instances à deux étages, conseil de surveillance et directoire ;
- le *board* unique qui réunit des dirigeants exécutifs et non exécutifs.

La France a tendance à choisir la structure binaire (directoire et conseil de surveillance) alors que les Allemands et les Suisses sont en train de revenir au *board* unique.

Le conseil d'administration a un rôle très important dans la conduite de l'entreprise, au niveau de la formulation de la politique, et du contrôle du management. Il ne se limite donc pas seulement à la *Corporate Governance* et à l'activité de conseil. C'est à son niveau, et principalement s'il est du type *board* unique, que se définit la réflexion stratégique.

#### *La composition de la branche Chimie de Novartis*

La constitution du conseil de la branche Chimie de Novartis est un exemple intéressant ; chacun des administrateurs y représente une des fonctions clé de l'entreprise : un expert de la finance, un spécialiste de l'approche globale du marketing face à une concurrence mondiale, une personne rompue au marketing grand public et aux besoins de la branche textile - les entreprises de textile sont grandes consommatrices de produits chimiques - et d'autres encore. Alors que dans la branche Chimie les résultats sont loin d'être exceptionnels, il fallait monter une équipe aux compétences très complémentaires, pour avoir le maximum de chances de réussite. Cette mission, réalisée par mes associés de Zurich s'est révélé très formatrice.

# DÉBAT

## Le rôle du conseil d'administration

**Un intervenant :** *Quelles sont les tâches réelles des conseils d'administration des grandes entreprises en France ?*

**Dominique Dupard :** Elles sont variables selon la maturité des entreprises. Mais compte tenu du grand nombre d'affaires dans lesquelles des présidents ont été impliqués, la première tâche des conseils d'administration est de redéfinir leur organisation, leur rôle et leurs responsabilités.

**John Kimberly :** *Aux États-Unis le principal rôle du conseil d'administration consiste à surveiller la performance du CEO, et si elle s'avère mauvaise, de faire en sorte que le problème soit résolu. Cette activité n'est pas très consommatrice de temps.*

**D. D. :** En dehors de la structure du *board*, il y a des différences entre les patrons anglais, français, allemands ou américains. Aux États-Unis le *board* est beaucoup plus étoffé, mais une fois que le CEO est nommé, il a seul le pouvoir, comme un PDG français.

**J. K. :** *Je vous assure que c'est loin d'être toujours le cas aux États-Unis. Il y a un jeu de pouvoir entre le CEO et le conseil. Il y a des cas où le pouvoir est partagé, d'autres où c'est le board qui tient les rennes, d'autres enfin où c'est le CEO qui est seul à diriger dès sa nomination.*

**D. D. :** En fait, je m'exprime en tendance. Certains PDG français ont le pouvoir avec un conseil à leur botte, et il arrive assez fréquemment aux États-Unis, sans que ce soit la généralité, que des CEO aient effectivement le pouvoir. En Allemagne, en Suisse ou en Grande-Bretagne, c'est beaucoup plus rare.

**Int. :** *Mais qu'arriverait-il si, dans un système de pouvoir partagé entre le PDG et le conseil, se présentait un phénomène de neutralisation. Lequel des deux devrait finalement s'effacer ?*

**Int. :** *Le problème ne se pose pas exactement en ces termes. Le CEO a, me semble-t-il, la responsabilité sociale. Le chairman ne peut prendre aucune décision dans l'entreprise, mais il maîtrise l'ordre du jour du board et peut exiger certaines informations ; c'est un levier important s'il veut, le cas échéant, fragiliser le CEO.*

**D. D. :** Selon la tendance en Allemagne ou en Grande-Bretagne, la stratégie du groupe est définie au niveau du *board*, et non du comité exécutif. Qu'en est-il selon vous aux États-Unis ?

**J. K. :** *Cela dépend des cas. Normalement ce n'est pas le board qui détermine la stratégie, il surveille son application.*

**Int. :** *Je ne peux pas m'empêcher d'y voir une sorte de défiance. On est en train de revenir au XIX<sup>ème</sup> siècle, c'est-à-dire de confier des tâches pratiquement opérationnelles au conseil d'administration. Veut-on réussir en Allemagne ? On prend un allemand ! Veut-on déboucher dans le textile ? On prend un spécialiste du textile ! Cela signifie quelque part que les patrons n'ont plus confiance dans leur comité exécutif.*

**Int. :** *Enfin aux États-Unis les boards surveillent les présidents, alors qu'en Europe on fait venir des gens pour travailler sur des problèmes, mais pas tellement sur l'action du PDG, qui pendant ce temps-là est tranquille. Il peut y avoir une continuité dans le raisonnement, mais avec une variante dans son application...*

**Int. :** *Au fond on oscille entre deux modes de fonctionnement : l'un est fondé sur la confrontation et l'autre sur la coopération et le board unique est une tentative de compromis. La France a bien connu cet arrangement avec le "super club". Tout le monde se retrouvait dans tous les conseils car cela permettait de tisser des liens qui pouvaient s'avérer utiles par la suite.*

**D. D. :** Je n'ai pas dit qu'il s'agissait d'une innovation. Nous revenons bien sûr à certains fondements. Cela dit, la tendance actuelle est à la verticalisation des organisations avec un patron mondial par produit. Du coup, un temps délaissés, les régions et les pays redeviennent une préoccupation importante ; on ne crée pas de dirigeants régionaux salariés, mais on repense l'organisation des conseils d'administration en y introduisant des personnalités dans des structures régionales. C'est une tentative de restauration d'un équilibre.

**Int. :** *Pourquoi pas, mais dans d'autres formules on prenait tout simplement ces personnalités comme consultants.*

**D. D. :** Tout ceci mérite d'être approfondi. En réalité, on essaie d'entrer dans un jeu plus complexe où les exécutifs agissent au niveau du terrain, et le *board* à un niveau stratégique, de lobbying, de contacts, de culture, donc à un tout autre niveau. Il ne faut pas être obsédé par la dichotomie entre directoire et conseil de surveillance puisque, nous l'avons dit, la tendance est au retour à un conseil unique, composé de dirigeants exécutifs et non exécutifs. Ils ne vont pas sombrer dans leurs conflits, ils s'expliquent entre eux sans qu'il y ait nécessairement défiance.

### **L'implication des administrateurs**

**Int. :** *Quel degré d'implication exige-t-on des membres des conseils et combien de temps un administrateur doit-il passer dans l'entreprise ? Si c'est une fois par semaine, comment fait Michel Bon ? De plus, comme il est un des plus gros clients d'Alcatel, les Américains ne diraient-ils pas qu'il y a là un conflit d'intérêt ?*

**D. D. :** Dans la plupart des cas, il y a une réunion formelle tous les trois ou quatre mois, et surtout des réunions informelles où la présence de l'ensemble du conseil n'est pas nécessaire. Les administrateurs extérieurs y consacrent beaucoup de temps. Du reste la tendance des conseils externes est de ne pas accepter désormais plus de deux postes de conseil. Il en résulte que la concurrence devient très forte et que les personnalités pressenties sont elles-mêmes amenées à sélectionner leurs interventions.

Je n'ai pas la réponse à votre question à propos de Michel Bon, mais en ce qui nous concerne, nous vérifions systématiquement qu'il n'y a aucun risque de conflit d'intérêt quand nous proposons une personnalité. C'est aussi pourquoi les britanniques privilégient la nomination, dans leurs conseils, d'hommes indépendants, expérimentés dans la direction d'entreprises, et qui deviendront peut-être des administrateurs professionnels, au service de plusieurs entreprises.

### **Le recrutement**

**Int. :** *Quand une entreprise française se dit prête à prendre un ou deux administrateurs étrangers, sous réserve qu'ils soient aussi bons que les français qu'elle peut trouver, comment faites-vous pour identifier et approcher les élus potentiels, et quel discours leur tenez-vous ?*

**D. D. :** Bien entendu, tout commence par une étude sérieuse de l'entreprise - sa culture, ses forces et faiblesses, sa stratégie à court et long terme - et, en fonction de la composition existante du conseil, de quelles compétences complémentaires elle a besoin. Nous sommes huit associés, une petite équipe internationale - plus on est grand, plus la coordination est difficile - et nous établissons une liste des personnes possibles, du reste sans leur dire, avec l'objectif de présenter des "candidats" homogènes. Puis, toujours avant d'aborder les personnes, nous nous informons davantage et de diverses manières, sur leur intérêt éventuel pour la fonction, leur probable disponibilité, les risques d'incompatibilité relationnelle. Il y a des personnes auxquelles nous avons pensé qui ne sont jamais abordées. Mais dès lors que

nous avons jeté notre dévolu sur une personne, nous devons obtenir son accord, sans pour autant lui vendre n'importe quoi ! Nous commençons par une discussion pour vérifier si l'idée que nous nous faisons d'elle est exacte. Tout l'art consiste ensuite, si nous poursuivons la démarche, à lui vendre l'intérêt des problèmes à résoudre dans la mission que nous proposons. En cas de réticence ou de réponse négative, il nous est arrivé de contacter sa hiérarchie pour qu'elle lui conseille d'accepter notre offre... Mais c'est aussi tout un métier que de permettre à chaque personne contactée de se retirer sans perdre la face, et de ne pas nous engager outre mesure : nous gardons toujours suffisamment de points en suspens, pour que la décision finale ne soit jamais espérée acquise a priori. Du reste il y a forcément, d'une manière ou d'une autre, une sélection ultime.

**Int. :** *Si les personnes proposées "se valent" comme vous le dites, n'est-ce pas le Français qui sera naturellement choisi, parce qu'il le sera selon les critères français, très différents de ceux des autres nationalités ?*

**D. D. :** C'est effectivement une difficulté. Sauf quand le seul critère dominant est la performance. Mais il n'est pas facile d'évaluer à sa juste valeur la performance d'un individu.

**Int. :** *On choisit celui qui a la meilleure cote, mais il l'a peut-être obtenue par un bruit favorable, un biais positif, et on peut mathématiquement s'attendre à être déçu : la performance sera statistiquement moins bonne dans l'action qu'à l'examen.*

**D. D. :** Pour moi un homme n'est jamais seul, et sa capacité d'intégration dans une équipe est le critère ultime pour retenir un candidat. C'est la meilleure des garanties pour limiter les conséquences d'un niveau de performance éventuellement inférieur à celui auquel on pouvait s'attendre.

**Int. :** *Quand vous recrutez des gens pour une multinationale française, est-ce que vous vous attachez à ce qu'ils parlent français ?*

**D. D. :** J'essaie, parce que je suis très attaché à la culture de l'entreprise, donc à sa langue. Chez Novartis tout le monde parle anglais, y compris les Français. On peut utiliser une langue de travail, mais il faut s'attacher à ce que les dirigeants, exécutifs ou non, aient un minimum de connaissance de la culture selon laquelle l'entreprise a été fondée. Ce qu'est un Français est l'une des premières choses dont j'ai pris conscience à l'étranger.

**Int. :** *Évaluez-vous plus tard la pertinence de votre choix ?*

**D. D. :** Pour ne citer que trois clients, j'ai eu une relation avec Shlumberger pendant vingt ans, avec le conseil des participations industrielles de Parisbas pendant quinze ans, et avec PSA pendant dix-sept ans. Dans ces conditions, le contrôle ne peut être que continu.

Mais il y a d'autres voies possibles pour le prérecrutement. Mes associés étrangers reçoivent des CV de candidats à des postes d'administration envoyés par leurs Présidents pour que nous leur proposons de participer au conseil d'une autre entreprise. Lorsque nous approchons ces personnes nous leur disons à peu près ceci : *"en nous apportant votre compétence, voici en quoi vous pourrez enrichir votre expérience"*. Mais il faut que les choses soient bien claires sur ce qui les attend réellement, faute de quoi ils ne resteront pas longtemps.

En réalité la redéfinition des tâches du conseil d'administration, sa composition et son activité, constituent un cercle vertueux. À partir du moment où ce cercle est établi, on peut attirer des personnalités de haut niveau en leur disant : telle société sera intéressante pour vous, votre expérience, votre entreprise.

### **La formation des administrateurs**

**D. D. :** En complément de tout cela, on observe que, dans les conseils anglo-saxons, la nomination à un poste d'administrateur interne ressemble à une consécration, une reconnaissance ; mais il ne faut pas oublier que le nouvel administrateur ne sera peut-être pas

aussi bon dans une réflexion stratégique qu'il ne l'était dans son poste opérationnel ; l'absence d'une formation pour devenir administrateur pose du coup un sérieux problème.

**Int. :** *Quelle formation faudrait-il proposer à des hommes de trente-cinq ans, qui vont prochainement renouveler les conseils d'administration ?*

**D. D. :** Je ne suis pas un spécialiste de la formation. Mais si j'avais à sélectionner des personnes dans une pépinière, je pense qu'il me serait difficile de faire la différence du seul point de vue de leurs diplômes. Ce serait déjà plus facile en étudiant leurs parcours opérationnels, mais je m'attacherais davantage à savoir si les personnes ont été en situation d'animation, si elles ont été exposées à des différences culturelles, si elles sont sensibles à leur environnement ; je suis plus attaché à des itinéraires et à des qualités personnelles qu'à des compétences purement professionnelles.

**J. K. :** *À la Wharton, nous avons monté, avec un cabinet de consultants, une session de formation, destinée exclusivement à des membres de conseils d'administration. Nous simulons une entreprise et par petits groupes, les stagiaires prennent des décisions, dont ils peuvent voir immédiatement les conséquences. Nous faisons venir un "vrai" chairman pour présider leurs travaux qui durent trois jours. La dernière demi-journée est consacrée à une analyse comparative des décisions prises et à leur évaluation. Cette formule a beaucoup de succès.*

### **Des entreprises publiques**

**Int. :** *Les grandes entreprises publiques françaises sont aussi confrontées à des défis internationaux. Ont-elles fait appel à des cabinets extérieurs dans le cadre d'une recherche d'administrateurs, sur des critères stratégiques et non pas sur des critères purement académiques ou politiques ?*

**D. D. :** En France, à ma connaissance, non, mais à l'étranger, oui. Il n'est pas toujours évident de satisfaire de telles demandes du fait des inévitables implications politiques.

J'attire votre attention sur une autre structure permettant une transition facile : la création d'un comité consultatif ou stratégique dont les membres n'ont pas de responsabilité légale. Il est plus facile d'intégrer des étrangers dans ces conseils qui deviennent un vivier. La nomination de certains membres au Conseil d'Administration devient logique. C'est ce qu'a fait Lafarge.

Cela étant, le nombre d'entreprises publiques du secteur marchand baisse régulièrement dans la moitié nord de l'Europe où nous intervenons essentiellement.

Diffusion octobre 1997