

■ LES AMIS DE ■

# l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

## Séminaire Vie des affaires

organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Unicancer  
Ylios

<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> juin 2013)

## PROSPÉRITÉ, MORT ET RÉSURRECTION DES CMP

par

**Jean TROUCHAUD**  
Secrétaire général du Groupement de Génie Industriel

Séance du 5 avril 2013  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Pour Oscar Barenton, les ingénieurs sont la manière la plus sûre de se ruiner... Qu'aurait-il dit s'il avait connu le boom du management financier ! Jean Trouchaud en illustre les travers en retraçant la saga des Constructions métalliques de Provence (CMP), qu'il a connues comme actionnaire familial et cadre salarié. Alors qu'elles s'étaient hissées au troisième rang de la chaudronnerie mondiale dans les années 1970, les CMP ont rapidement tout perdu à la suite d'une crise de gouvernance, aggravée par une conjoncture devenue moins porteuse. Faute d'avoir préservé ses fondamentaux, la société a dû déposer le bilan, entraînant une catastrophe sociale. Mais les débris de ce fleuron industriel français sont progressivement revenus à la vie grâce à l'acharnement d'ingénieurs, techniciens et ouvriers d'antan, ainsi qu'à l'intelligence de plusieurs repreneurs. Aussi le savoir-faire des CMP a-t-il été sauvé. Nul doute que cette histoire ancienne a des enseignements modernes.

*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.*

## **EXPOSÉ de Jean TROUCHAUD**

C'est grâce aux Constructions métalliques de Provence (CMP), où je suis entré au début des années 1970, que j'ai appris à connaître et à aimer l'ingénierie et l'industrie, alors que ma formation en mathématiques appliquées et en mécanique théorique ne m'y prédisposait guère. Ce fut une grande aventure technique et humaine, qui s'est malheureusement soldée par une brutale déconfiture et une catastrophe sociale. Les CMP ne sont pas mortes pour autant, car leur savoir-faire a pu renaître et persiste aujourd'hui au travers d'autres entreprises. Avec le recul, nous tenterons d'identifier les causes qui ont fait leur succès puis entraîné leur déclin, mais qui ont aussi permis à l'expertise qui avait fait leur force de perdurer.

### **Naissance et essor des CMP**

Entreprise de chaudronnerie, les CMP sont fondées en Arles en 1933 par mon oncle Pierre-Émile Laval. Cet ingénieur de l'École centrale travaillant chez Michelin se voit un jour proposer par la Banque du Gard de reprendre en main une petite société de serrurerie et construction métallique qui périclitait. Il le fait avec un certain succès, la transformant en CMP.

L'entreprise prend rapidement son envol, construit et installe des ensembles de chaudronnerie à travers le monde. Elle crée un nouvel établissement industriel en 1949 dans le quartier arlésien du Trébon, puis un autre en 1957 à Sedan, à proximité des centres de production sidérurgiques. Son département Ensembles industriels consacré au montage, est fondé en 1964. Le développement se poursuit : une nouvelle usine dotée d'importants moyens de production, dans le formage de tôle à chaud notamment, voit le jour en 1967 à Dunkerque. Parallèlement s'étoffent les moyens commerciaux en Europe, aux États-Unis et au Japon. En 1974, accompagnant la diversification des activités des CMP, un site de construction est établi à Mardyck, près de Dunkerque, pour produire des éléments de structures offshore.

Les CMP vivent leurs grandes heures durant le boom pétrolier, fabriquant des appareils à pression pour le raffinage et la distillation ainsi que des systèmes de stockage du pétrole brut ou raffiné, avec réservoirs cylindriques ou sphériques. Durant les années les plus fastes, entre 1972 et 1976, le personnel de l'entreprise dépasse 2 000 salariés. Les bénéfices ne cessent de croître, de même que les exportations et les investissements tant dans la production et la recherche que dans l'acquisition de sociétés. Parallèlement, les CMP déploient une politique sociale assez avant-gardiste, créant ce que certains tiennent pour la première mutuelle privée dans le sud de la France.

### **Les raisons du succès**

Pour comprendre comment un tel essor a pu se produire, il faut tout d'abord évoquer la personnalité du fondateur des CMP. Ingénieur, entrepreneur, très économe ce qui est sans doute une trace de son origine paysanne et protestante, Pierre-Émile Laval était animé d'un souci aigu de la qualité et du respect des délais, qui expliquait le fort attachement des clients à son entreprise. Il n'hésitait pas à reprendre de fond en comble, quel que soit le manque à gagner, une réalisation qui montrait des défauts mineurs, afin de livrer un produit sans faille. C'est d'ailleurs ce qui a permis aux CMP d'être mises hors de cause dans l'accident de la raffinerie de Feyzin, dont elles avaient fourni les sphères de stockage.

#### *Un esprit collaboratif*

Pierre-Émile Laval savait s'entourer de collaborateurs de haute valeur qui conciliaient ambition technique et qualités de meneurs d'hommes. Il leur faisait confiance, les écoutait et retenait leurs propositions techniques et commerciales pertinentes. Il avait développé auprès de son personnel une capacité à travailler en équipe, et ceci à tous les échelons, depuis les soudeurs jusqu'aux membres de la direction. Chacun, à son niveau, était sollicité pour

apporter son expertise au projet commun. Un esprit collaboratif s'est ainsi répandu et ancré en chacun. La maison d'ingénieurs qu'étaient les CMP acceptait par exemple que des coordinations de projets soient assurées par des non-ingénieurs. Cette aptitude pour le travail en équipe tenait au fondateur mais aussi à son numéro 2, parfait chef d'état-major qui savait mettre en musique les décisions du dirigeant. Aussi le travail se déroulait-il en bonne intelligence, assez loin des luttes internes qui sont si courantes dans les entreprises françaises.

### *Innovation et audace technologiques*

Être à la pointe de l'innovation était une préoccupation constante de Pierre-Émile Laval. Ses nombreux voyages étaient autant d'occasions de débiter des technologies de pointe dont les CMP pourraient tirer profit. À chacun de ses retours, affirmait-il, l'entreprise avait gagné cinq ans ! En avance sur leurs concurrents, les CMP ont pu relever des défis industriels de plus en plus importants.

Parmi les technologies qu'elles ont été les premières à utiliser en France, souvent grâce à l'exploitation de brevets américains, citons l'abandon des rivets pour la soudure, les réservoirs de pétrole à toit flottant, le procédé de soudage sous flux, ou encore les réservoirs cryogéniques à double paroi métallique destinés à stocker les gaz liquéfiés. Atteignant rapidement des capacités de près de 100 000 mètres cubes, nombre de ces réservoirs ont été implantés en France, en Algérie et au Moyen-Orient... Les CMP ont aussi travaillé pour l'industrie nucléaire en réalisant notamment l'enceinte intérieure métallique de la centrale de Fessenheim.

L'entreprise a su trouver des solutions logistiques exceptionnelles pour acheminer sur les sites, par route, chemin de fer ou bateau, les pièces de chaudronnerie les plus massives. Sans compter, bien sûr, la logistique de chantier, éminemment complexe et parfaitement maîtrisée.

Les ateliers des CMP avaient été conçus selon un modèle éprouvé, inspiré des meilleures pratiques au monde. La circulation des pièces s'y opérait de façon extrêmement rationnelle et économique. Cela contribuait grandement à la productivité et à la qualité de la production.

### *Une vision stratégique*

On peut reconnaître à Pierre-Émile Laval quelques coups de génie stratégiques durant cette période d'essor : choisir de s'implanter près de sites de raffinage du sud de la France, conclure des alliances avec un constructeur américain pour disposer de licences et doter les CMP de technologies avancées, et enfin lancer une diversification des activités dans le nucléaire, l'offshore ou encore l'agroalimentaire.

L'âge venant, Pierre-Émile Laval a pris la fonction de président d'honneur et laissé les rênes à l'un de ses cousins, Max Vintéjoux issu de la direction financière et administrative des ciments Lafarge. De l'avis général, celui-ci a bien géré l'entreprise. Après la phase de développement technique qui venait de se produire, il a su donner une assise financière solide à la société.

## **Un déclin inexorable**

Un faisceau de causes internes et conjoncturelles a empêché les CMP de continuer sur leur lancée et de maintenir la symbiose entre la technique et le management.

### *Une diversification risquée*

Le choc pétrolier a obligé l'entreprise à chercher de nouvelles sources de revenu. Ainsi s'est-elle lancée dans l'activité de systèmes industriels, ou *general contracting*. Bien que la diversification fût nécessaire, elle a probablement été conduite trop rapidement et dans des domaines trop éloignés des savoir-faire de base des CMP, avec à la clé des risques

inconsidérés. Alors qu'elles n'étaient pas véritablement une société d'ingénierie, les CMP pouvaient-elles accepter toutes les propositions de contractant général ? C'était hautement discutable. Un certain nombre de nouveaux chantiers ont d'ailleurs connu un déroulement difficile.

### *Une fiscalité défavorable*

En 1975 s'est produit un événement fiscal aux conséquences majeures, l'instauration d'une taxe professionnelle non déductible à l'exportation. Or les CMP travaillaient alors à 75 % pour l'export. Les prix de revient se sont trouvés plombés par cette nouvelle taxe, faisant perdre aux CMP les positions concurrentielles qu'elles occupaient jusqu'alors.

### *Une succession hasardeuse*

La succession de Max Vintéjoux fut un tournant majeur dans l'histoire des CMP, accélérant un déclin que la conjoncture avait commencé à amorcer. Pierre-Émile Laval n'avait aucun descendant susceptible de succéder à Max Vintéjoux à la tête de l'entreprise. Il avait envisagé que deux collaborateurs qu'il avait recrutés assurent la continuité de son action, un polytechnicien qui avait pris la tête du département montage et un ancien de SupAéro qui avait initié le développement de l'informatique et des études scientifiques aux CMP. Ils étaient néanmoins un peu trop jeunes pour assumer des fonctions de direction générale. Quand Max Vintéjoux a atteint la limite d'âge de son poste, en 1972, le conseil d'administration s'est mis en quête d'un dirigeant – dont Pierre-Émile Laval envisageait probablement que la mission fût temporaire, le temps d'assurer la liaison. Un cabinet de conseil a proposé la candidature d'un centralien, alors directeur de marketing chez IBM France, société qui jouissait d'une aura extraordinaire. C'est ainsi que Jacques Masson est entré aux CMP en tant que directeur du département montage, avant de prendre la présidence de la société.

Ce fut un choc culturel. Issu d'une entreprise où les ingénieurs et les fonctions commerciales étaient rigoureusement cloisonnés, le nouveau dirigeant n'avait aucune connaissance de l'industrie, encore moins de la chaudronnerie. Or, il prenait la tête d'une entreprise où les techniciens tenaient encore la barre, et dont le développement reposait sur la compétence du personnel des usines et du montage. Pierre-Émile Laval s'est bien aperçu de la difficulté que poserait ce recrutement mais, tôt atteint par la maladie, il n'a pas pu réagir. Jacques Masson en a quelque peu profité pour s'imposer et pour neutraliser les deux collaborateurs pressentis pour lui succéder. Rapidement, ses pratiques ont tranché avec la culture des CMP. Les nouveaux critères de gestion qu'il a promus, inspirés de son expérience chez un IBM florissant, étaient inadaptés aux CMP qui commençaient à ressentir les effets du choc pétrolier. Décision sans doute parfaitement incongrue pour qui connaissait un tant soit peu l'histoire et l'esprit de l'entreprise, il est allé jusqu'à la doter d'un vaste et luxueux siège social à Neuilly.

La prudence et les fondamentaux techniques qui valaient jusqu'alors n'étaient plus apparemment de mise. Soulignons néanmoins qu'avant ces déboires, un certain nombre de signaux alarmants n'avaient pas été entendus.

**Daniel BERNARD :** En tant qu'ancien des CMP, je peux témoigner que Jacques Masson a longtemps leurré les banquiers. Il siégeait au conseil d'administration de la Société Générale, qui avait accordé d'importants prêts aux CMP. Refusant de prendre acte de l'évolution de la conjoncture qui nécessitait de réduire la voilure, il s'est au contraire lancé dans une fuite en avant. Nous savions que chaque fois que nous prenions une commande, elle était en perte dès le départ ! Les collaborateurs qui ont alerté le conseil d'administration que nous courions à la catastrophe avec un tel dirigeant ont rapidement dû quitter l'entreprise, plus ou moins de leur plein gré.

**Jean TROUCHAUD :** La société réalisait alors deux milliards de francs de chiffre d'affaires, mais affichait un endettement d'un milliard. Un projet de sauvetage s'est présenté, prévoyant que les CMP soient absorbées par une autre entreprise. Jacques Masson s'y est opposé de peur de perdre son poste. Les banques se sont alors désengagées, d'autant qu'elles se sont aperçues que des rapports fallacieux leur avaient été présentés. Plusieurs cadres m'ont rapporté que la direction générale les incitait encore à acheter des titres au moment où l'entreprise sombrait... La famille Laval a eu l'intuition de retirer ses participations. Une ultime tentative de sauvetage qui aurait entraîné un changement de gouvernance a de nouveau été écartée par le président.

En 1981, les CMP ont été liquidées. Il est déjà remarquable qu'elles aient pu se maintenir comme elles l'ont fait jusque vers la fin des années 1970, et ceci grâce aux efforts du personnel.

### **La renaissance des savoir-faire**

L'aventure des CMP ne s'est heureusement pas arrêtée là. Portée par d'anciens salariés, leur expertise a pu reflourir dans deux nouveaux rameaux, l'un en Arles pour l'activité de production d'appareils sous pression, l'autre à Dunkerque pour l'activité de stockage.

#### *Confiance des clients et ténacité du personnel*

En 1981, après la liquidation de la société, les équipements ont été vendus par appartements. D'anciens cadres des CMP et des repreneurs locaux sont parvenus à maintenir en Arles une activité à minima pour continuer de répondre aux besoins des clients antérieurs, raffineries et industriels qui avaient encore besoin des appareils sous pression et accordaient toute confiance au personnel qui subsistait. L'excellente organisation des ateliers restait une force. Tous les clients qui avaient eu l'occasion de commander du matériel aux CMP connaissaient parfaitement leur fonctionnement, au point d'avoir le sentiment d'utiliser nos équipements comme un atelier de fabrication interne. C'est ainsi que la production a pu se poursuivre, grâce aux installations et aux hommes.

Plusieurs sociétés se sont succédées pour maintenir une activité, certes réduite. Cela n'a pas empêché des turbulences et une période de fermeture. La véritable reprise est survenue en 1995 quand un industriel, mettant à profit l'héritage technique des CMP, a fondé les Constructions métalliques et préfabrication d'Arles (CMPA) qui occupent encore aujourd'hui l'atelier du Trébon. Les CMPA interviennent dans les industries du pétrole, de la chimie, de la pétrochimie et du nucléaire, ainsi que dans la cimenterie et la sidérurgie. On retrouve dans leurs ateliers d'Arles les caractéristiques des CMP d'alors, notamment une organisation et une propreté parfaites.

Bien que les CMPA n'aient pas atteint un volume d'activité comparable à celui des CMP de la grande époque, elles n'en sont pas moins devenues la première entreprise de chaudronnerie lourde de France, perpétuant la politique d'investissement, de formation et de réalisation d'équipements à forte valeur ajoutée qui avait fait le succès de celle qui l'avait précédée.

#### *Des cadres apportent leur expertise à un tiers*

Grâce à des clients qui faisaient confiance au savoir-faire des CMP et à des cadres désireux de poursuivre l'aventure, l'activité de stockage a, elle aussi, été maintenue. Sa situation fut certes chaotique dans les années 1980, voyant notamment la fermeture de l'entité de Sedan (hormis un modeste bureau d'études) et la vente de l'établissement de Dunkerque à la société Chicago Bridge, ancien partenaire des CMP. Malgré tout, une continuité fut assurée.

L'aventure a pris un tour plus solide dans les années 1990 quand l'établissement de Dunkerque est devenu une filiale d'Entrepose, entreprise provenant du groupe Vallourec. Des cadres d'Entrepose, dont certains étaient issus des CMP, ont en effet créé Entrepose

Contracting pour effectuer une activité assez semblable à celle des ex-CMP dans leur volet montage, à savoir la pose et la maintenance de pipelines ainsi que la construction d'éléments de stockage. En effet, Entrepose avait déjà une culture de chantier dans le domaine particulier du pipeline. Les cadres de CMP qui ont contribué à l'aventure Entrepose Contracting lui ont apporté leur connaissance d'autres chantiers et de nouveaux domaines.

L'entreprise emploie aujourd'hui 800 personnes et, outre les implantations historiques des CMP que sont l'atelier de Dunkerque et le bureau d'études de Sedan, elle exerce ses activités de par le monde. Dans ce domaine aussi, l'héritage a été sauvegardé.

Il est proprement remarquable que le savoir-faire des CMP ait ainsi pu être sauvegardé jusqu'à nos jours, bien qu'au prix d'une casse sociale significative. Des hommes et des femmes, ingénieurs, agents de maîtrise ou ouvriers, ont su assurer cette continuité de façon volontariste et sont parvenus à convaincre des dirigeants et des repreneurs que l'expertise des CMP méritait de renaître. Je ne peux que me réjouir qu'elle agisse toujours.

## DÉBAT

### Une lente dérive stratégique

**Un intervenant :** *L'une des principales causes du déclin des CMP semble avoir été une diversification mal maîtrisée, entamée avant l'arrivée du président qui a accéléré la chute de l'entreprise. Comment expliquer que des décisions stratégiques à ce point contraires à l'intérêt de l'entreprise, comme d'accepter des contrats à perte, aient pu être prises ?*

**Charles Roche-Bruyn :** *Moi qui suis également un ancien des CMP tenterai d'en apporter une explication. L'entrée dans l'activité de contracting a été engagée bien avant l'arrivée de Jacques Masson. À l'époque, les CMP étaient les seules à pouvoir fabriquer un certain nombre de matériels. Restait à savoir comment les vendre au mieux. Nous nous étions aperçus qu'en proposant un package de prestations au-delà des seuls matériels, et ce faisant en recourant à des sous-traitants, nous pouvions valoriser considérablement les prix de vente. La stratégie s'est montrée gagnante tant que nous maîtrisions tous les éléments du package. En revanche, lorsque nous avons fait du contracting en Irak par exemple, où de nombreuses prestations sortaient totalement du domaine de capacité des CMP, nous avons été en perte.*

*Est arrivé un stade où nous avons manqué de maîtrise dans les actions intermédiaires. L'exécution de détail était excellemment réalisée, de même que les orientations générales parfaitement déterminées. Entre les deux, toutefois, les CMP ont commencé à perdre de l'argent sur les chantiers parce qu'elles ne les maîtrisaient pas localement. Pour prendre une image militaire, nous étions performants en tactique (en l'occurrence dans les activités de soudure et de fabrication) et en stratégie (avec des cibles de clientèle parfaitement identifiées), mais nous commençons à pêcher dans l'opérationnel, dans la conduite des chantiers.*

**Jean Trouchaud :** *Lorsque s'est manifestée la nécessité de diversifier les activités, bien avant l'arrivée de Jacques Masson, les CMP avaient d'abord témoigné d'une certaine frilosité. Puis, constatant l'effondrement des marchés traditionnels, elles ont entamé une diversification effrénée, en se lançant dans des domaines incertains et en rachetant des sociétés.*

**Daniel Bernard :** *Ajoutons que certains cadres, désireux d'élargir leur champ d'activité, incitaient à accepter des commandes que nous ne savions pas maîtriser. La direction n'a pas su les refréner. À la fin des années 1970, sous le règne de Jacques Masson, nous étions sommés de prendre les commandes alors même que nous indiquions qu'elles seraient à perte. La concurrence s'étant renforcée, il fallait assurer un chiffre d'affaires coûte que coûte. C'était une fuite en avant, et une erreur manifeste de management.*

## Quand le loup entre dans la bergerie

**Int. :** *Comment expliquer que le conseil d'administration ait choisi de confier l'entreprise à un homme qui représentait une rupture avec l'esprit du fondateur et qui impliquait de passer d'une culture technique à une culture commerciale ?*

**J. T. :** Du point de vue de Pierre-Émile Laval, si j'ai bien interprété sa pensée, trois temps étaient nécessaires au développement pérenne de l'entreprise : une étape fondatrice tout d'abord, où avaient été mis en place les fondamentaux techniques et les équipes, puis une étape de consolidation financière, qu'a su mener Max Vintéjoux, et enfin une étape durant laquelle il faudrait donner une impulsion plus marketing à la société et diversifier son action pour toucher de nouveaux clients. Il a donc jugé qu'un homme issu de fonctions marketing et commerciales, qui plus est dans une entreprise aussi renommée qu'IBM, pourrait convenir. Le problème est que le marketing d'IBM n'avait rien de commun avec celui de la chaudronnerie lourde. Dans l'ingénierie, un poste de commercial se mérite : il faut avoir fait ses preuves auparavant dans des fonctions techniques. Rien de tel chez IBM.

**D. B. :** *Pierre-Émile Laval a certainement cru embaucher un équivalent de la grande figure d'IBM France qu'était Jacques Maisonrouge, son président de l'époque et... un centralien. Le conseil d'administration a été prévenu par des collaborateurs qu'il était urgent de remplacer Jacques Masson, mais l'intéressé en a été informé par une voie détournée et a congédié les rebelles. Reconnaissons à Jacques Masson une grande qualité, celle de la conviction allant jusqu'à la tromperie. Il a habilement dupé les uns et les autres, le conseil d'administration comme les banquiers.*

**C. R.-B. :** *Auprès du personnel en revanche, il ne savait exercer aucune autorité naturelle. Il organisait la zizanie.*

**Int. :** *Une résistance interne, syndicale notamment, ne s'est-elle pas manifestée face à ce management déficient ?*

**J. T. :** Des résistances s'étaient produites du temps de Pierre-Émile Laval, mais il avait su y faire face habilement, accordant le nécessaire pour calmer le climat social.

**D. B. :** *Le personnel des CMP avait pour tradition de respecter la parole du président. Par la suite, nous avons tous continué à obéir à Jacques Masson. Ce fut peut-être notre tort.*

**Int. :** *Dans quelle mesure l'expérience des CMP permet-elle d'affirmer qu'une entreprise à forte composante technique est d'autant plus saine et durable qu'elle est gérée par des ingénieurs ?*

**J. T. :** Je n'en ferais pas une règle générale. J'ai travaillé par la suite dans une société où les ingénieurs ont joué un rôle délétère, multipliant à outrance les modifications techniques, ne percevant pas les tendances du marché et s'affrontant à la concurrence de façon inopportune.

Quant aux CMP, elles n'étaient pas entièrement sous l'emprise des ingénieurs. Leur directeur financier était diplômé d'HEC, Max Vintéjoux était un financier, Pierre-Émile Laval lui-même était certes un technicien hors pair mais connaissait bien la finance. Cependant, les moyens financiers de l'entreprise étaient concentrés sur l'amélioration permanente des techniques et sur l'innovation. Ce qui s'est délité progressivement, puis très rapidement, c'est la confiance entre les dirigeants et les équipes techniques de l'entreprise.

## Le manager financier comme bouc émissaire ?

**Int. :** *Dans quelle mesure peut-on considérer que la logique de court terme de management financier incarnée par Jacques Masson a causé la chute des CMP ? La vision de long terme qui prévalait auparavant n'avait pas empêché des erreurs stratégiques.*

**J. T. :** On ne peut pas invoquer dans le cas des CMP les ravages de la finance tels que nous les connaissons aujourd'hui. Le déclin a été causé par des erreurs de management ainsi que par une conjoncture et un environnement fiscal défavorable. L'orientation financière est plutôt le résultat de ces facteurs.

**Int. :** *Plus je vous entends, moins je suis convaincu de la responsabilité de Jacques Masson dans la faillite des CMP. N'en faites-vous pas un bouc émissaire ?*

**J. T. :** J'ai pris soin de préciser qu'un ensemble de facteurs, notamment conjoncturels, avaient fragilisé la société. Un faisceau de raisons a entraîné sa chute. Et si Jacques Masson est fautif, ce fut aussi une erreur de la part du conseil d'administration que de le choisir. D'autant que l'intéressé a été déchargé de toute responsabilité par le tribunal de commerce.

Présentation de l'orateur :

Jean Trouchaud : ingénieur retraité après une carrière dans l'industrie et l'ingénierie, il est diplômé en sciences économique et prépare une thèse en lettres classiques à l'université Paris-Sorbonne ; il a encore quelques activités représentatives notamment au sein du Groupement de Génie Industriel et de la Société Internationale d'ingénierie pharmaceutique ; il termine la réalisation d'un documentaire sur le premier prix Nobel de chimie Français.

Diffusion juin 2013