

SEMINAIRE VIE DES AFFAIRESSéance du 7 février 1992 (30^e séance)**GESTIONNAIRES SANS FRONTIERES A L'EST****Par Gestionnaires sans Frontières**

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

Etaient présents: M. Berry (CRG), A. Boutot (GSF), V. Dégot (GSF), E. Edou (SERCE), P. Fouet (FCR), P. Fridenson (EHESS), Y. Gouhir (KPMG), D. Hantson (Est-Ouest Conseils et GSF), J. F. Hérouard (Adige-GSF), C. Langellier (KPMG), R. Laufer (HEC), J. B. Loubeyre, P. Lukacs (Thomson), F. Pinardon (CRG/CNAM), T. Ronn (Unicard -Hongrie-), J. P. Rouyer (GSF), J. M. Signoret (KPMG), M. Villette (Sup de Co Paris), M. Vincent (Tecno Contact International), P. Zamansky (Bull).

Bref aperçu de la réunion

Plutôt que de délivrer des cours traditionnels de management, dont l'efficacité n'est pas immédiate, Gestionnaires Sans Frontières veut favoriser le dialogue entre praticiens et experts et les échanges d'expériences. Un an et demi après sa création, GSF est bien présente en Tchécoslovaquie et se développe dans d'autres pays. A défaut d'amener des marks ou des marchés, des Français essaient d'apporter des idées et de tisser des réseaux.

Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:

Michel BERRY
Centre de Recherche en Gestion
de l'Ecole polytechnique

Jean-Marc OURY
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

1 rue Descartes 75 005 Paris Secrétariat tél: 46 34 34 38 52 rue d'Anjou 75 008 Paris

UN DISPOSITIF D'INTERVENTION ORIGINAL

Jean Pierre Rouyer, président, et Vincent Dégot, délégué, présentent l'association Gestionnaires Sans Frontières (GSF). Pour aider les pays de l'Est à la transition vers l'économie de marché, la ligne de plus grande pente est de diffuser en masse les cours classiques de gestion: il y a une forte demande, vu la fascination de l'Est pour l'Amérique et pour l'économie de marché. Mais ceci risque de conduire à des catastrophes car les raisons du (relatif) succès de nos systèmes économiques ne tiennent pas forcément aux contenus classiquement enseignés en gestion¹. De plus nos outils et méthodes s'appuient sur un socle qui fait défaut à l'Est: un plan comptable, des experts, des habitudes, des données.

Vincent Dégot, chercheur au CRG participait à l'animation d'un réseau d'échanges et de réflexion au sein de grandes entreprises, qui permettait d'échanger efficacement entre cadres sur les pratiques de gestion. L'idée vint de tirer parti de la formule pour faire quelque chose à l'Est: échanger des expériences leur paraissait une bonne voie. L'idée était d'envoyer sur place des gestionnaires expérimentés et habitués à se débrouiller en terrain nouveau. Ils aideraient aux premières opérations, ce qui créerait de la matière à échanges instructifs pour les opérations futures. Ils pourraient former en double commande des acteurs locaux, ce qui aurait un effet multiplicateur.

C'étaient donc des gestionnaires sans frontières qu'il fallait. Où les trouver? Chez des consultants, dans des entreprises, parmi des chercheurs en gestion, ont-ils pensé.

Pourquoi des entreprises mettraient-elles gratuitement des cadres à disposition? Elles pourraient assurer une présence à l'Est et valoriser leur image à peu de frais. Ce pourrait être une excellente formation pour des cadres que de débrouiller en terre inconnue plutôt que de suivre des cycles classiques de formation continue. Des experts pouvaient se faire connaître, ce qui serait un bon placement pour le futur. On pouvait attirer des chercheurs en gestion: l'incroyable chantier de l'Est n'était-il pas un terrain de recherche extraordinaire?

C'est avec ces idées optimistes que se sont lancés quelques amis. L'affaire fut plus difficile à monter qu'ils l'avaient imaginé: les entreprises, les consultants et les chercheurs ont été moins prompts à se saisir de l'enjeu qu'espéré. Heureusement GSF a eu un premier sponsor, EDF, et a trouvé rapidement une audience en Tchécoslovaquie. L'association a alors décidé de concentrer dans un premier temps ses efforts sur ce seul pays pour ne pas disperser ses forces. Aujourd'hui GSF, bien implantée en Tchécoslovaquie et développe des actions en Hongrie et en Bulgarie, les pays les mieux armés pour la transition. Ultérieurement elle s'intéressera aux autres pays de l'Est, voire à des pays d'autres continents.

GSF est composée de trois cercles: les fondateurs; un noyau opérationnel restreint comportant des membres d'entreprises (avec une forte représentation d'EDF et de GDF), des conseils, des chercheurs et des personnes dirigeant d'autres associations. Plusieurs participent à la séance et apportent leur témoignage.

GSF en Tchécoslovaquie.

Le projet était donc de créer en Tchécoslovaquie des lieux d'échanges et de travail en commun.

Premier problème: l'urgence des demandes. Les entreprises vivent non seulement des transitions difficiles mais elles ont souvent perdu une grande part de leurs marchés (ex URSS, Irak). Ainsi dans les premiers séminaires organisés par GSF, des participants disaient: ce que vous dites est très intéressant mais je viens de perdre 60 % de mes clients, que pouvez vous faire pour moi?

Deuxième problème: une grande verticalisation des systèmes industriels. L'économie est organisée en secteurs très cloisonnés. Ainsi des personnes faisant le même métier (gestion du personnel par exemple) dans la mécanique, le caoutchouc ou le verre ne

¹ Les familiers du séminaire "Vie des affaires" ont eu connaissance de nombreuses raisons pour lesquelles il ne faut pas trop faire confiance à ce qu'on enseigne aujourd'hui.

s'étaient jamais rencontrées. Or une hypothèse des fondateurs de GSF est qu'un des moteurs du développement des économies occidentales est l'existence de "professionnels" organisés en réseaux et en associations. D'où l'idée de travailler à la professionnalisation de la gestion en créant des réseaux transversaux de personnes ayant des fonctions analogues et se rencontrant pour discuter problèmes et méthodes.

Troisième problème: veiller à une symétrie des relations avec les Tchécoslovaques. Une association sœur de GSF a été créée, avec un président, un conseil, des membres cotisants. Le président de l'association Tchécoslovaque est membre du conseil de GSF et réciproquement pour le président de GSF.

Quatrième problème: la langue. GSF a décidé de travailler dans la langue du pays. Ceci complique les choses et augmente les coûts car il faut recourir à la traduction simultanée. Mais la capacité à bien gérer n'est pas corrélée avec la connaissance du français ni même de l'anglais.

Cinquième problème: s'ajuster aux besoins locaux. Au départ les animateurs ignoraient tout du contexte, des besoins, des problèmes et des mentalités locales. Il fallait éviter d'aller trop vite en affaire pour proposer des solutions. C'est pourquoi des réunions de prises de contact ont été organisées entre des Tchécoslovaques et une dizaine d'intervenants français, spécialistes de divers domaines (gestion de production, qualité, personnel etc.).

Les premiers thèmes de travail.

Plusieurs thèmes ont ainsi été dégagés.

1° Évaluation d'entreprise. Les entreprises sont amenées à estimer ce qu'elle valent, du fait de la privatisation et de la recherche de partenaires étrangers. Il existe une liste de 35 cabinets agréés pour faire ces évaluations, dont aucun n'est tchécoslovaque. D'autre part, les cadres des entreprises tchécoslovaques ont souvent du mal à comprendre les calculs de la valeur de leur entreprise (dont ils ont une vision très patrimoniale). L'objet de cet atelier est donc de permettre aux cadres de mieux comprendre.

2° Définition de la stratégie et gestion du changement. Les entreprises héritent d'un système où ce n'était pas le marché qui guidait les choix et beaucoup d'entre elles se trouvent avec des produits hétéroclites: une même entreprise peut fabriquer des cartouches de guerre et de chasse, des machines d'emballage et des paliers de roulement. Comment savoir quels produits garder et comment les commercialiser, tel est le sujet de l'atelier.

3° Communication interne et externe. Les entreprises doivent sortir de la langue de bois pour expliquer à leurs clients (notamment étrangers) ce qu'elles font et à leur personnel ce qu'elles vont faire. Elles doivent apprendre à communiquer. Même si la communication ne se réduit pas à des techniques, il est utile d'expliquer quelques méthodes de base. Il y a d'ailleurs une très forte demande sur ce point.

4° Gestion de la qualité. Les entreprises qui veulent exporter doivent obtenir des certifications de leurs produits ou procédés. Les normes sont largement diffusées mais ceci ne suffit pas: encore faut-il connaître les manières de faire de la qualité et les démarches pour obtenir une certification.

5° Marketing. Dans le système précédent, la commercialisation des produits était à la charge d'organismes centraux. Les entreprises n'ont donc aucune expérience en matière de distribution ou de marketing. Elles ne savent pas où s'adresser par exemple pour instruire une question comme: où en est le marché français des pâtes alimentaires? L'atelier traite alors de marketing national et international.

6° Santé. Il y a un gros besoin en gestion des hôpitaux. Des rencontres entre directeurs d'hôpitaux français et tchécoslovaques ont été organisées et un atelier est projeté.

D'autres projets sont envisagés, comme la gestion des entreprises de presse, l'assurance risque industriel. Mais ils n'ont pas encore été lancés, faute de financement.

Le marketing des premières actions.

Pour que ces ateliers attirent du monde, il fallait que GSF soit connue en Tchécoslovaquie. Pour cela une conférence de deux jours avec un titre appelant, "*Comment acquérir les outils du changement?*" a été organisée dans un lieu central et prestigieux de Prague. GSF a pu faire venir le ministre de l'économie tchécoslovaque, quelques vice-ministres des républiques, l'ambassadeur de France. M. Stoleru n'a pu venir à cause des restrictions des voyages ministériels pendant la guerre du Golfe. Il y avait 150 participants représentant une centaine d'entreprises. De grands registres ont été ouverts pour recueillir les inscriptions aux ateliers. L'événement a été bien couvert par la presse locale. Ceci a lancé les ateliers de travail.

Les ateliers ont connu cinq éditions de 5 jours, entrecoupées par des études de cas d'entreprises tchécoslovaques. Ces études de cas ont été montées en accord avec des entreprises associées au programme. Quelquefois ces études ont pris une ampleur telle que des consultants locaux ont été mobilisés.

Le retour du classique

Toutefois ces ateliers conduisaient à une vision éclatée du management et à des actions ponctuelles. Il a alors été décidé de monter une action plus classique: sept séminaires de 3 jours sur les grands chapitres du management. L'action a été financée par le Conseil régional de l'Île de France. GSF a découvert à cette occasion qu'il est beaucoup plus facile de trouver de l'argent en France pour faire de la formation que pour organiser des échanges. Il est de même plus facile de mobiliser des entreprises pour des actions précises (un intervenant tel jour pour tel contenu) que pour des actions transversales aux contours flous. Cette action a d'ailleurs permis d'élargir de réseau de GSF en France.

Finalement les "moulinettes" françaises (sources de financement, habitudes des entreprises) ont conduit à faire de la formation assez classique alors que GSF s'en défiait. Pour éviter de trop dériver, GSF va maintenant mener des actions plus précises. Trois actions lourdes vont être entreprises: les télécommunications d'entreprise, les usages de l'énergie, la gestion de projets.

Par quoi commencer?

Plusieurs intervenants mobilisés par GSF apportent leur témoignage.

Y. Gouhir représente KPMG, réseau international de cabinets d'audits financiers, présent dans 127 pays dans le monde. KPMG, implanté notamment en Hongrie en Tchécoslovaquie en Russie et dans l'ex RDA, a participé à deux séminaires de GSF: pilotage de l'entreprise et gestion financière. Le problème a été de savoir où commencer la formation. Il s'est en effet avéré que des notions de base manquaient. Un intervenant de KPMG rapporte ainsi une anecdote.

"Dans le premier séminaire j'ai employé le terme de "marge". Quelqu'un m'a demandé, ce que j'entendais précisément par ce mot. J'ai pensé avoir affaire à quelqu'un d'avancé et lui ai répondu qu'on pouvait effectivement retenir différentes conventions pour calculer les marges, mais qu'on n'entrerait pas dans ce détail. Le séminaire a continué à se dérouler normalement en apparence. Le lendemain matin, la traductrice est venue avec un gros dictionnaire. Je lui ai dit: "Vous n'êtes pas sûre de vous aujourd'hui?". Elle m'expliqua que les participants étaient venus la voir après mon exposé pour lui dire qu'elle avait utilisé un mot qui n'existait pas. Le dictionnaire était là pour montrer que ce mot était la traduction en tchèque du mot marge."

Finalement, il a été décidé de commencer par un exposé d'une demi-journée sur les structures fondamentales de la comptabilité mais il était clair qu'on aurait pu développer beaucoup plus cette initiation. Les intervenants de KPMG ont également ressenti de fréquents décalage entre nos réflexes d'économie de marché et ceux d'économie centralisée. Par exemple pour les Tchécoslovaques, le calcul d'un ratio passe par l'utilisation de modèles statistiques très élaborés (selon l'idée qu'il existe un ratio

scientifiquement incontestable) et ils avaient du mal à accepter une utilisation de ratios simples et différents selon les contextes.

Un membre de GSF indique qu'une action de deux jours a été aussi menée pour former des Tchèques à l'audit financier, afin d'aider au développement de cabinets d'expertise nationaux. Cette action a peut-être contribué au choix par la Tchécoslovaquie du Plan comptable français.

P. Fouet présente son intervention en tant que membre de France Câble et Radio (FCR), filiale de France Telecom qui a un secteur d'activité télécommunications publiques et un secteur télécommunications privées. Le thème de sa présentation de 3 heures était: comment mener des projets de télécommunication privée. Les questions posées par les participants ont été très techniques: protection contre les virus informatiques dans les réseaux locaux, sécurité des réseaux informatiques (comment se protéger contre les intrusions), sécurité des communications téléphoniques (comment se protéger contre les écoutes téléphoniques). Des questions portaient aussi sur le câblage des immeubles. On ressent un fort besoin en téléphonie privée (le téléphone public ne marche pas bien) et en qualité de liaisons de données. En conclusion, les Tchécoslovaques sont beaucoup plus préoccupés de réaliser des équipements que de les gérer ou de les optimiser. C'est donc l'ingénierie qui les préoccupe le plus. D'autre part il semble qu'il y ait un fort besoin d'équipements d'immeubles (téléphonie, informatique, détection incendie, etc.). Pour les entreprises ayant plusieurs sites la préoccupation est d'avoir des liaisons de données de bonne qualité, vu le mauvais état du réseau public. Elles vont toutefois buter sur un problème: les réseaux privés ont besoin d'infrastructures publiques et il est probable qu'elles ne se développeront pas assez vite.

P. Zamansky (Bull) a fait une conférence "L'informatique pourquoi, comment?". La conclusion qu'il tire de ses fréquents contacts dans les pays de l'Est est qu'il est très intéressant de travailler avec eux sur des aspects techniques précis mais, qu'en matière de structures économiques, il y a une telle fascination pour l'économie de marché qu'il est difficile d'expliquer comment les choses marchent vraiment chez nous. Ses interlocuteurs tchécoslovaques ne voulaient ainsi pas croire que les prix avaient été contrôlés par l'Etat en France jusqu'à une date récente. Cette fascination, dont les occidentaux ont été consciemment ou non à l'origine est un défi pour GSF et pour tous ceux qui veulent transmettre les connaissances et savoirs faire appropriés à nos systèmes économiques.

Enfin, les intervenants rapportent que les participants étaient très heureux de voir des Français s'impliquer dans cette action et car ils regrettaient de les voir mal représentés en Tchécoslovaquie.

DEBAT

Une approche "à la Française".

Un consultant: Je me suis associé à GSF car c'est enfin une manière intelligente d'aborder l'Europe Centrale et de la comprendre. Nous avons snobé ces pays pendant 50 ans, et ils nous le reprochent beaucoup. Les Allemands, les Italiens ont au contraire toujours gardé le contact. Si nous revenions maintenant en disant que nous sommes les meilleurs, cela se passera mal. D'où l'importance une approche ménageant une symétrie avec les pays de l'Est.

GSF: Cette approche est très française. Les Allemands n'ont pas de GSF. Ils n'en ont pas besoin d'ailleurs. Ils arrivent avec un (petit) chèque et ils disent: "on vous aide". Leur stratégie est

d'occuper le terrain en mettant des entreprises sous tutelle ou en créant des joint ventures, pas forcément très actives. Les entreprises françaises aiment au contraire comprendre où elles mettent les pieds; quand elles ne comprennent pas, elles hésitent à investir. Elles investissent donc peu à l'Est.

Q: La présence allemande s'explique aussi par le rôle des banques. Quelles sont vos relations avec les banques françaises?

R: Le CCF nous met quelqu'un à disposition dès que nous en avons besoin. Nous avons aussi des contacts avec une banque française implantée sur place; mais pour l'instant nous n'en n'avons pas tiré parti. Mais vous avez

raison, les banques françaises ne sont pas non plus assez présentes.

Un intervenant: Quand je suis arrivé à Prague, plusieurs choses m'ont frappé. On sent une présence allemande écrasante, par leur maillage économique. L'espace publicitaire est occupé de l'aéroport jusqu'à Prague par Coca-Cola et la bureautique japonaise. On trouve partout des centres de photocopie à l'enseigne de Canon. Dans trois ans, on appellera un photocopieur un Canon, et le jour où le marché se développera... Par opposition les Français sont presque absents. De ce point de vue, l'action de GSF est bienvenue. Mais pas suffisante.

GSF: Mais nous souhaiterions nous aussi que les entreprises françaises soient plus présentes. Nous n'avons pas l'intention de faire du commerce nous mêmes. Mais malgré tout, diffuser des idées et des outils venant de France (comme le Plan comptable), créer des réseaux peut offrir des raccourcis pour nos entreprises.

L'économie de GSF.

Q: D'où viennent vos financements?

R: Très bonne question! Pour l'instant nos sources sont:

- les versements de fonds par des entreprises (en fait, essentiellement l'EDF pour l'instant);

- des financements de la MICECO; cet organisme interministériel instruit les dossiers, les financements étant débloqués par les ministères; ce système à double détente crée malheureusement beaucoup d'inertie; mais nous avons obtenu des fonds;

- le Conseil régional de l'Ile de France qui nous a aidé à monter des séminaires de formation;

- des apports en nature, quand des entreprises comme KPMG, Renault ou (à nouveau) EDF envoient des personnes gratuitement.

Au total, nous avons eu environ un million de francs de rentrées directes et l'équivalent d'un million en nature. Nous pouvons donc compter sur des aides directes et du bénévolat.

Un autre: Je ne pense pas qu'il faille parler de bénévolat: il est de l'intérêt bien compris des entreprises de nous aider. Elles assurent une présence, elles apprennent à connaître le terrain, elles créent des réseaux.

Plusieurs participants: Bien sûr, c'est aussi pour cela que nous avons participé à l'action de GSF.

V. Dégot: L'appui des entreprises est important pour nous car les aides publiques poussent à ne faire que de la formation classique. GSF a aujourd'hui un réseau et une notoriété qui lui permettent de faire des choses plus originales et plus pertinentes.

L'espoir à l'horizon?

Q.: Quelle est l'ambiance à Prague?

R.: Les choses ont été moins catastrophiques qu'on ne le craignait. On n'est pas dans le cas de la Russie où la situation se dégrade sans cesse. Les magasins sont approvisionnés. Il n'y a pas de mendiants dans les rues. Des entreprises se développent et gagnent de l'argent. Des cadres sédentaires il y a un an sautent maintenant d'un avion à l'autre.

Certes, les choses ne sont pas stabilisées: la vie est difficile pour les salariés d'Etat ou les retraités, pendant que d'autres s'achètent des BMW. Mais les Tchèques semblent avoir de l'espoir.

M. Tibor Ronn (Association Unicard - Hongrie-): L'exemple de la Tchécoslovaquie est intéressant pour nous. Nous avons des contacts avec beaucoup d'entreprises françaises mais nous souhaitons nous associer à GSF et créer une association sœur chez nous.