

# J'ai choisi la liberté

Hubert Lauriot-Prévost (76)  
P.-D.G. de CTRA \*



D.R.

Je n'apporte qu'une expérience personnelle ; d'autres ont pu faire un parcours différent, mais je présume que le mien n'est pas unique.

J'AI COMMENCÉ ma carrière par quinze années passées, dès ma sortie de l'X et de l'INSEAD, dans des grands groupes industriels : alternativement à la direction opérationnelle d'une unité du groupe, puis comme contrôleur de gestion, puis comme directeur général d'une filiale.

Je ne m'en repens pas : tout ce que j'y ai fait m'a intéressé et m'a beaucoup appris. L'expérience de la rigueur et de la démarche méthodique m'a servi constamment par la suite. De même les processus de réflexion et de formalisation conduisant aux décisions stratégiques. Enfin les règles de gestion, de comptabilité qui apportent une information verticale (par activité) et horizontale (consolidation) prémunissent le groupe contre les risques d'erreur d'orientation.

Mais manifestement ces mécanismes privilégient la sécurité par rapport à la réactivité. C'est bon dans le cas de la navigation en eau profonde, où on peut se permettre de prendre les tournants avec un long rayon de courbure. Par contre impossible de saisir les opportunités avec de tels paquebots ! Il ne faut d'ailleurs pas que la grande entreprise s'y essaye : elle susciterait un échauffement interne stérile et y perdrait les vertus qui font sa force.

Ce qu'elle peut faire au mieux – avec un pouvoir concentré et beaucoup d'énergie – c'est se structurer par branches afin de multiplier les centres de décision synthétique, et à la limite, de constituer un réseau d'unités autonomes à un seul étage. Vivendi a réalisé une opération de ce type en trois ans : bravo !

Dans mon groupe, ce n'était pas possible, le type d'activité ne s'y prêtait pas. En tant que patron de filiale j'avais deux étages de commandement au-dessus de moi, chacun doté d'un état-major, et même de conseillers extérieurs. Les relations étaient très cordiales mais le délai pour prendre une décision stratégique était incompatible avec les contraintes du marché.

J'ai par exemple négocié deux fois le rachat de concurrents, après avoir eu l'accord de principe de l'actionnaire ; les deux fois, celui-ci n'a pas confirmé son accord, ou a trop tardé à le faire et la reprise ne s'est pas conclue. Inconscience ou inconséquence ?

Dans la direction opérationnelle quotidienne, j'avais les coudées tout à fait franches, d'autant plus que c'était une petite unité (moins de 200 personnes) et sans connexion étroite avec les marchés auxquels le groupe s'intéressait.

Ainsi, au bout de six ans et après avoir fait une offre de reprise de la filiale à titre personnel, qui a été acceptée puis refusée, j'ai pris une autre voie, hors du Groupe.

J'avais les moyens d'acquiescer la majorité dans une entreprise autonome, et après avoir examiné attentivement plusieurs opportunités, j'ai choisi une grosse PME (600 personnes) se situant dans un métier durement concurrencé (la chaudronnerie-tuyauterie industrielle), donc difficile à alimenter en commandes rentables, mais dont le personnel d'encadrement m'inspirait confiance et allait me donner la possibilité de faire du bon travail d'équipe. En outre, l'image de marque et les finances de la société étaient bonnes.

Ma position a changé du tout au tout. J'ai dû faire des choix dans l'ouverture de nouveaux fronts (nouvelle clientèle, nouvelles implantations, filiales à l'étranger...). Les décisions opérationnelles sont très décentralisées (négociation des appels d'offres, gestion du personnel, choix techniques) mais toutes les décisions stratégiques remontent jusqu'à moi.

\* Chaudronnerie Tuyauterie Rhône-Alsace, B.P. 21, 69551 Feyzin.

Cette structure légère m'a permis, par exemple, de créer une filiale à l'étranger en vingt jours, pour suivre un client qui s'implantait et souhaitait que nous l'accompagnions; nous avons récemment décidé en trois jours, au téléphone, un investissement de 6 MF dans une autre filiale à l'étranger.

Quant à la responsabilité financière, je n'ai plus d'effort à faire pour me poser la question "que ferais-je si c'était mon argent?", le réflexe est instantané. Mais ce n'est pas une question paniquante: plutôt stimulante.

J'ai vu le changement en moi, comme on l'a constaté souvent à l'occasion d'un LBO ou d'un RES: quand ça ne se fait pas trop tard, le redressement ou le développement marchent vite.

Darty, Spie, Jet Tours, Montupet en sont quelques exemples auxquels s'ajoutent les nombreuses sociétés de petite taille, dites de diversification, et dont les groupes se débarrassent lorsqu'elles n'ont pas atteint la taille ou la rentabilité nécessaires.

Autre changement d'optique: ma fonction de patron n'est pas éphémère, c'est beaucoup plus qu'une étape dans une carrière; je m'incarne dans mon entreprise et non seulement mon personnel, mes clients, mes banquiers, tous mes partenaires intérieurs et extérieurs en sont quotidiennement conscients.

Je ne fais pas partie de ce type de repreneurs qui programment leur sortie à un terme de cinq ans, souvent en accord avec ou incités par les sociétés de capital-risque qui participent à la reprise. Peut-on prévoir de quitter définitivement un ami à une échéance donnée?

\*  
\* \*

Au total, un cadre salarié peut-il, au sein d'un groupe, assumer pleinement le rôle d'entrepreneur? Ça me paraît très difficile.

Son mode de connexion avec la maison mère pourrait sans doute être simplifié, avec un interlocuteur pri-

vilégié ayant pouvoir en tous domaines. mais c'est rare, et souvent impossible à réaliser.

Quant à l'engagement financier personnel, on dispose aujourd'hui de systèmes d'intéressement assez motivants: stock-options, FCP... Mais c'est très différent pour l'intéressé lui-même, et *a fortiori* pour les partenaires de l'entreprise: leur patron n'est pas le patron, c'est un directeur de passage.

Une entreprise de petite taille est vulnérable; elle a aujourd'hui beaucoup de mal à se différencier de ses concurrents par l'originalité de ses prestations, c'est donc la motivation des hommes qui fait la différence.

Cette motivation part du patron-proprétaire qui est seul à même de transformer ses collaborateurs en véritables entrepreneurs, autonomes et productifs.

Salarié-entrepreneur? oui, mais au sein d'une PME et dans le sillage direct d'un patron totalement engagé... et pourtant pas autocrate! ■