

# La **Jaune** et la **Rouge**

REVUE MENSUELLE DE L'ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES ET DIPLÔMÉS DE L'ÉCOLE

**polytechnique**

**LA SYWOC,  
UNE COMPÉTITION  
DANS L'AIR DU TEMPS**

**DOSSIER**

## **MANAGEMENT LE CONSEIL EN PREMIÈRE LIGNE**

→ **Savoir diriger  
sans tout décider**

→ **De la relation  
avant toute chose**

→ **La vitesse, élément  
clé de la stratégie**

**FOCUS**

**X-DAUPHINÉ-SAVOIE : COMPÉTENCES AU SOMMET**

# Sommaire

octobre 2013 – n° 688

GRAND ANGLE

- 7 > Éditorial  
Tradition et ambition  
par Jacques Biot (71)

## Management

- 9 > Résumé des articles
- 10 > Conseil : la France à la traîne  
par Arnaud Siraudin (87)
- 14 > L'innovation, mariage subtil de créativité et de rigueur  
par Jean Boschat (86), Charles Perrard et Ludovic Seegmuller (2001)
- 18 > Diriger sans tout décider  
par Robert Branche (74)
- 20 > Contourner l'obstacle du référencement des fournisseurs  
par Philippe Roche (76)
- 22 > Maîtriser son réseau de partenaires pour de meilleures performances  
par Paul Sanséau (80), Olivier Dubouis (83) et Hervé Hillion (80)
- 26 > Stratégie d'intégration verticale : efficacité organisationnelle et pouvoir de marché ?  
par Hervé Tanguy (79)
- 30 > Rester en course dans un monde bouleversé  
par Pierre Eisenmann (82)
- 32 > De la relation avant toute chose  
par Jérôme Champetier de Ribes (71)
- 35 > La vitesse, élément clé de la stratégie  
par Jean Berg

Revue mensuelle de l'Association des anciens élèves et diplômés de l'École polytechnique

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :**  
Laurent BILLÈS-GARABÉDIAN (83)

**RÉDACTION EN CHEF :**  
Jean-Marc CHABANAS (58), Hubert JACQUET (64)

**SECRÉTAIRE DE RÉDACTION :**  
Anne-Béatrice MULLER

**ASSISTANTE :** Françoise BOURRIGAUULT

**CORRECTRICE :** Catherine AUGÉ

**ÉDITEUR :**  
Association des anciens élèves et diplômés de l'École polytechnique  
5, rue Descartes, 75005 Paris  
Tél. : 01 56 81 11 00  
Courriel : info@ax.polytechnique.org  
Fax : 01 56 81 11 01

**COMITÉ ÉDITORIAL :**  
Michel BERRY (63), président,  
Christian MARBACH (56), président d'honneur,  
Pierre LASZLO, Philippe LAURIER (E.P.),  
Denys ROBERT (E.P.),  
Anne TROTOUX-COPPERMANN (E.P.),  
Maurice BERNARD (48), Serge RAFFET (50),  
Jean DUQUESNE (52), Michel HENRY (53),  
Charles-Henri PIN (56), Jacques-Charles FLANDIN (59),  
François Xavier MARTIN (63), André FERRAS (64),  
Gérard BLANC (68), Jérôme DUPONT de DINECHIN (84), Jean-Philippe PAPILLON (90)

**RÉDACTION DE LA JAUNE ET LA ROUGE :**  
5, rue Descartes, 75005 Paris  
Tél. : 01 56 81 11 13  
Courriel : jaune-rouge@ax.polytechnique.org

**WEBMESTRE :** Jean-Pierre HENRY (64)  
webmestre@lajauneetlarouge.com

**ABONNEMENTS, ANNUAIRE, COTISATIONS :**  
5, rue Descartes, 75005 Paris  
Tél. : 01 56 81 11 15 ou 01 56 81 11 05  
annuaire@ax.polytechnique.org

**TARIFS 2013 :**  
Prix du numéro : 8 euros  
Abonnement (10 numéros par an) : voir bulletin en page 93

**ANNONCES IMMOBILIÈRES :**  
Tél. : 01 56 81 11 11 - Fax : 01 56 81 11 01

**BUREAU DES CARRIÈRES :**  
Tél. : 01 56 81 11 14 - Fax : 01 56 81 11 03

**PUBLICITÉ :** FFE,  
15, rue des Sablons - 75116 Paris  
Tél. : 01 53 36 20 40



**CONCEPTION, RÉALISATION :** KEY GRAPHIC

**IMPRESSION :** GROUPE MAURY IMPRIMEUR

**COMMISSION PARITAIRE n° 0114 G 84221**  
**ISSN n° 0021-5554**

**TIRAGE : 8 900 exemplaires**  
**N° 688 - OCTOBRE 2013**

**PHOTO DE COUVERTURE**  
© ICARUS SAILING MEDIA

**EXPRESSIONS**

**VIE DE L'ÉCOLE**

- 40 > Un binet en musique  
L'Atelier des Ondes  
par Lauréline Pérotin (2011)
- 41 > La Sywoc : une compétition dans l'air du temps  
par Wuillaume Dalle (2011)

**IN MEMORIAM**

- 42 > Jacques Vincent-Carrefour (55)  
Aux débuts de l'informatique  
par Maurice Bernard (48)
- 43 > Étienne Renaud (56)  
Une vie par-delà les limites  
par Patrick Bréaud (56) et René Verlhac (56)

**LIBRES PROPOS**

- 44 > Mais pourquoi tant de monde s'intéresse-t-il à la Suède ?  
par Laurent Clavel (2001)

**FORUM SOCIAL**

- 48 > Orientation par l'échec, échec de l'orientation  
par Jacques Denantes (49)

**ARTS, LETTRES ET SCIENCES**

- 52 > Musique en images par Marc Darmon (83)  
Récréations scientifiques par Jean Moreau de Saint-Martin (56)
- 53 > Discographie par Jean Salmona (56)  
Bridge par Gaston Méjane (62)
- 54 > Magnan  
Pour déguster le meilleur *mikho* de Paris, courez au *My Tho*  
par Lady GastronomiX
- 55 > Livres
- 58 > Solutions du Bridge et Récréations scientifiques

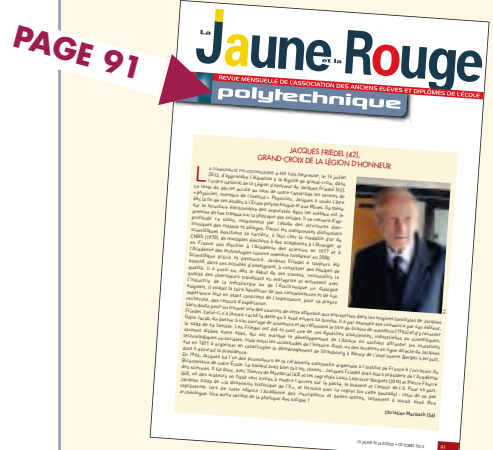
**FOCUS**

**X-Dauphiné-Savoie : compétences au sommet**

- 60 > Christine Fenouil-Ponthieu (84), présidente  
du groupe X-Dauphiné-Savoie  
« Influencer sur l'économie régionale »  
propos recueillis par Jean-Marc Chabanas (58)
- 62 > Témoignages

**VIE DES ENTREPRISES**

- 65 > Dossier spécial réalisé par FFE  
pour le service commercial de *La Jaune et la Rouge*





# Management

## Le conseil en première ligne

DOSSIER COORDONNÉ PAR HUBERT JACQUET (64)

### Conseil : la France à la traîne

par Arnaud Siraudin (87) p. 10

En analysant les chiffres de marché au plan européen, on constate rapidement que la France fait beaucoup moins appel au conseil que ses deux voisins européens anglo-saxons, le Royaume-Uni et l'Allemagne. Une situation qui s'explique avant tout par des facteurs culturels.

### L'innovation, mariage subtil de créativité et de rigueur

par Jean Boschat (86), Charles Perrard et Ludovic Seegmuller (2001) p. 14

L'excellence dans l'innovation est l'un des moyens les plus sûrs pour atteindre ou maintenir une position de leader sur un marché, mais elle reste l'un des sujets les plus délicats pour les dirigeants à une époque où les investissements sont particulièrement contraints et les perspectives incertaines. Les entreprises qui réussissent le mieux ont mis en œuvre des pratiques qui répondent à des critères communs.

### Diriger sans tout décider

par Robert Branche (74) p. 18

Un dirigeant ne peut ni tout savoir, ni tout comprendre, ni tout maîtriser. Il ne peut non plus tout décider, mais doit apporter une vision et un cap à tenir. Tout en étant conscient de ses limites, il doit aussi créer la confiance et diffuser dans ses équipes l'ADN propre à l'entreprise.

### Contourner l'obstacle du référencement des fournisseurs

par Philippe Roche (76) p. 20

Le système de référencement mis en place par de nombreuses sociétés conduit de plus en plus les petites sociétés ou les conseils indépendants à travailler comme sous-traitants de prestataires reconnus. Pour limiter les effets négatifs de cette dépendance de fait, les conseils indépendants auraient intérêt à établir avec ces prestataires un nouveau cadre contractuel plus stimulant.

### Maîtriser son réseau de partenaires pour de meilleures performances

par Paul Sanséau (80), Olivier Dubouis (83) et Hervé Hillion (80) p. 22

La capacité de construire et d'animer un réseau d'acteurs (clients, fournisseurs, prestataires, etc.), avec pour objectif d'optimiser la réponse globale de l'ensemble, relève d'une discipline connue sous le nom de *supply chain management*.

En ce domaine, le principe de réalité et l'approche systémique apportent un éclairage fort. Correctement mis en œuvre, ils peuvent augmenter et sécuriser la performance d'une entreprise.

### Stratégie d'intégration verticale : efficacité organisationnelle et pouvoir de marché ?

par Hervé Tanguy (79) p. 26

Les opérations d'intégration verticale répondent à deux natures d'objectifs : une meilleure efficacité opérationnelle et un positionnement concurrentiel plus fort. Mais ces objectifs peuvent aussi être atteints par d'autres moyens. S'il n'y a pas de recette toute faite pour déterminer les bonnes stratégies, la connaissance de concepts fondamentaux et de cas pratiques peut éclairer les décideurs.

### Rester en course dans un monde bouleversé

par Pierre Eisenmann (82) p. 30

Au cours des vingt dernières années, les techniques de la télécommunication mobile ont connu une succession d'évolutions qui bouleversent radicalement le paysage industriel. Pour les consultants qui ont vécu cette période, le défi est de capitaliser et valoriser les acquis de cette expérience, au-delà des changements technologiques et comportementaux. Ils peuvent s'appuyer sur la polyvalence de leur expérience et en faire profiter les entrepreneurs qui surfent sur la vague de l'Internet mobile.

### De la relation avant toute chose

par Jérôme Champetier de Ribes (71) p. 32

Les seuls progrès scientifiques et techniques ne nous permettent plus de progresser durablement s'ils n'intègrent pas la dimension relationnelle du développement ; se « connecter » ne suffit pas, il faut se « relier ». Car le développement des relations conditionne les progrès de la recherche ou d'autres disciplines.

### La vitesse, élément clé de la stratégie

par Jean Berg p. 35

Aujourd'hui plus que jamais, le succès d'une stratégie dépend fondamentalement de sa vitesse et de son ampleur, plus que de la définition de la direction. Car le facteur vitesse est déterminant en matière de compétitivité. Le choix d'une vitesse de développement et d'investissement devient donc un élément clé de la stratégie.