

Le Prix du Manager de l'année

LES NOMINÉS 2007 DE LA CATÉGORIE "MANAGER"

Richard Descoings, dégoupilleur d'idées

Mondialisation, diversité, efficacité, le directeur de l'IEP de Paris a donné un coup de jeune à la fabrique à élites du Quartier latin. Sans pour autant lui faire perdre son âme.



Sous sa férule l'entreprise Sciences-Po a quasiment doublé de taille, passant de 4 000 à 7 000 élèves.

De la Courneuve à Shanghai*. Prénomptueux, le directeur de l'Institut d'études politiques de Paris ? A priori non. "Quand je suis arrivé à Sciences-Po, je n'étais rien. Je n'avais rien fait de ma vie." Né en 1958 à Paris, ce fils de milieu bourgeois reconnaît volontiers sur son blog un parcours trop longtemps lisse et linéaire. Ecole primaire dans le 7^e, grands lycées parisiens et retour à Saint-Germain-des-Près, rue Saint-Guillaume, puis l'Ena. Pas tous les jours passionnant mais tellement efficace. Conseil d'Etat, ministère du Budget et de l'Education, re-Conseil d'Etat. Pour l'aventure il faudra attendre. Année zéro : 1996, date de sa nomination comme directeur de l'IEP Paris. Deux man-

ats, une décennie, l'ont réconcilié avec lui-même. "Je suis plus libre de mon propos et de ce que j'ai à dire. J'ai une autonomie incroyable." Tout sourire, carnassier autant que charmeur du haut de son bon mètre 90, ce militant à l'association Aides a épanoui sa personnalité. Drôle de bonhomme aussi attachant qu'insaisissable mais

Un sacré manager, iconoclaste un brin provocateur et visionnaire.

aussi un sacré manager, iconoclaste un brin provocateur et visionnaire. Sous sa férule l'entreprise Sciences-Po a quasiment doublé de taille, passant de 4 000 à 7 000 élèves, ouvrant

des filiales en région, diversifiant les portes d'entrée (prépas, mention très bien, concours dédiés aux Zep) sans faire de concession sur la sélection, donc la qualité. Vigilance sur le rayonnement de la marque, stratégie courageuse pour les ressources – les droits de scolarité sont désormais proportionnés aux revenus des parents – sans oublier la composition d'une prestigieuse équipe de professeurs. Bref, du management pur sucre. Pas étonnant que ce directeur d'école soit nommé au Manager de l'année. Il n'y a pas que les patrons du Cac qui gèrent des problématiques de managers. Cet étonnant développeur l'a compris. Ses convictions se muent en actions. Ses

batailles en faits d'armes. A la mondialisation, il répond par des partenariats avec des universités étrangères, une seconde langue étrangère obligatoire et impose une année à l'étranger à ses étudiants. Aux exigences de diversité, il répond par la discrimination positive via le programme Convention-Zep, et des partenariats avec des entreprises privées (Microsoft, Lagardère). La spécificité du statut de l'IEP, à part dans l'enseignement supérieur français, a certes facilité sa tâche. Il en a superbement profité.

*Titre de son ouvrage paru aux Presses de Sciences Po en 2007

edouard.laugier@nouveconomiste.fr

Antoine Gallimard, maître des œuvres

L'entreprise familiale – 3^e génération – fait honneur à son prestige. Qualité et quantité peuvent se conjuguer au passé, au présent.

Un éditeur, Manager de l'année ? Mais vous n'y pensez pas ! Trop petit. Trop esprit fleurant son Flore. Bref, qui n'intéresse que le V^e arrondissement parisien. Pourtant, Antoine Gallimard a su se faire un prénom depuis qu'il a succédé à son père et à son prestigieux grand-père, Gaston, le fondateur. La structure capitalistique demeure identique : un holding familial détient plus de 96 % du capital de la NRF. Depuis 1998, une stratégie du long terme a été relancée par cet héritier si discret. Refus des grosses ficelles qui transformait l'édition en usine à

produire du mass-seller. S'appuyant sur le catalogue de 15 000 titres, la mémoire et le socle de la maison, ce-lui qui préside à cette marque de renommée mondiale a su tirer 60 % de son chiffre d'affaires – 270 millions d'euros – de l'exploitation des titres

"Je range ma maison, j'harmonise ce qui peut l'être."

anciens. Un choix qui lui permet d'affiner ses choix éditoriaux actuels, capable de dire non à des "coups" façon Da Vinci Code. Avec plus de 1 200 salariés, cet éditeur

(Gallimard, Mercure de France, Denoël...), distributeur (la Sodus est le 3^e de sa catégorie derrière les mastodontes Hachette et EDITIONS), libraire, connaît la culture et l'économie de ce secteur comme peu. Il est tombé dedans dès sa naissance. D'ailleurs, lorsqu'il définit comment il compose son programme éditorial, il dit "je range ma maison, j'harmonise ce qui peut l'être." Entouré d'éditeurs à fort tempérament (Richard Millet qui a découvert *Les Bienveillantes*; Pierre Nora pour les sciences humaines;

Jean Mattern qui dirige "Du monde entier" où se retrouvent côte à côte Vargas Llosa, Philip Roth, le prix Nobel Orhan Pamuk...), il a su acheter *Harry Potter* avant ses concurrents. Bilan : vingt millions d'exemplaires vendus à ce jour. Les prix littéraires, les papiers élogieux saluent les diverses collections de cette vénérable maison qui n'est pas une belle endormie. Pléiade, la Blanche, Folio : autant de labels qui évoquent le dernier des Gallimard. Son chiffre d'affaires, en hausse de 20 %, récompense le bilan 2007. Antoine Gallimard a du velin dans le sang.

benoit.delmas@nouveconomiste.fr



"Antoine Gallimard a du velin dans le sang".

Laurence Tiennot-Herment, la troisième voie

Mobiliser la ressource humaine, trouver les financements, programmer l'investissement, l'AFM se fraie un chemin original, entre le public et le privé pour lutter contre les maladies génétiques.



"Nous travaillons à diversifier nos sources de financement en valorisant par exemple nos découvertes."

La rage de vaincre ! Laurence Tiennot-Herment n'aura pas mis longtemps pour effacer ses larmes à l'issue d'un stressant téléthon et repartir de l'avant. Contrariée par les conditions climatiques difficiles, l'opération aura une fois encore démontré la formidable capacité de l'association à mobiliser la société civile dans l'Hexagone (plus de 20 000 manifestations, 30 heures de télévision d'affilée). Et faire ainsi la preuve qu'un chemin est possible entre l'intervention étatique et le secteur privé. Le téléthon 2007 aura

permis de recueillir la somme colossale de 96 millions d'euros, en retrait cependant de 5 millions par rapport à 2006. Un aléa redouté contre le-

"Les salaires se situent en haut de la fourchette des associations. C'est un choix assumé. Il faut s'entourer des meilleures compétences."

quel la présidente de l'Association française contre les myopathies (AFM) cherche activement à se prémunir. "Nous entrons dans la phase de essais cliniques. Or ces derniers coûtent encore plus cher que la recherche fon-

damentale. Nous travaillons à diversifier nos sources de financement en valorisant par exemple nos découvertes", explique-t-elle. Cette comptable, originaire de Dieppe, mère d'un garçon décédé d'une myopathie, s'est trouvée propulsée à la tête de l'AFM en 2003 "après avoir touché à peu près à tout dans l'association". A l'époque dans un audit, la Cour des comptes formule quelques observations. Depuis, l'activité et les comptes de l'AFM sont labellisés par le BVQI.

"Le pouvoir est aux malades et à leurs familles. Nous encourageons les projets à visée thérapeutique ou d'amélioration de la vie des malades." Au Généthron d'Evry s'est ainsi constitué un pôle scientifique à part entière dédié aux maladies génétiques et rares. "Il faut s'entourer des meilleures compétences. Nos salaires se situent en haut de la fourchette des associations. C'est un choix totalement assumé. Idem pour mes émoluments qui sont une garantie d'indépendance." Une rationalité justifiée mais pas toujours comprise dans un univers où la charge émotionnelle reste forcément très élevée.

philippe.plassart@nouveconomiste.fr

Le Prix du Manager de l'année

LE LAUREAT 2007 DE LA CATÉGORIE "MANAGER"

Anne Lauvergeon, le management en 9 leçons

La présidente d'Areva s'impose cette année. Résultat d'une stratégie déployée sur la durée et sur de multiples fronts : industriels, technologiques, financiers, internationaux. Autant de batailles qu'"Atomic Anne" a gagnées. Voici comment.



"C'est vrai... je n'aime pas quand ça cloche sur des détails, j'ai une vision un petit peu japonaise du travail, par rapport aux clients, il importe que les choses soient bien."

Par Patrick Arnoux

Nul n'est prophète... et surtout pas la présidente d'Areva que les Américains ont classé dans *Fortune* comme deuxième femme la plus puissante du monde, et les Britanniques du *Financial Times* comme "dirigeante la plus puissante d'Europe". Tant de lauriers décrochés avant la signature d'un contrat historique d'Areva – 8 milliards d'euros pour la livraison de

"Atomic Anne" a la tête froide et les nerfs solides. Il vaut mieux. La période est à la surchauffe.

l'exigeante "dame de fer" dispose d'un manuel fort utile : *La vie du chef dans les grandes entreprises (sur les traces des dirigeants)*, ouvrage qu'elle a rédigé avec Jean-Luc Delpeuch. 1978, elle décroche l'agrégation de sciences physiques à Normale Sup avant de choisir le corps des Mines. Stage. "Lorsque j'étais étudiante, j'ai réalisé avec Jean-Luc Delpeuch un rapport sur la vie du chef dans les grandes entreprises. J'ai pu observer de près le travail d'une trentaine de dirigeants. Cet exercice m'a donné quelques clés qui me sont toujours utiles." Robert Pistre, patron du corps des Mines justement, va l'initier aux aspects les plus pratiques de ces considérations théoriques sur le management. De ses diverses expériences collectionnées dans des univers si contrastés, on pourrait tirer quelques leçons de management.

1. Dès le départ, soigneusement les mentors tu choisiras
"Robert Pistre a été d'une très grande

influence en matière de gestion des ressources humaines. Comment trouver pour chaque individu la place où il va être bon. Ce n'est pas parce que quelqu'un n'est pas bon dans un poste qu'il ne sera pas bon dans un autre. Trouver l'adéquation afin de faire grandir chacun, le faire "pousser".

Entrée en matière qu'elle concrétise par des travaux pratiques dans la sidérurgie. Usinor est dirigé par Raymond Lévy en 1983, ce sera son deuxième mentor. Aussi brillant qu'impressionnant, rugueux et exigeant. Qualité que la jeune corpsard n'a pas trop de mal à s'approprier. "Raymond Lévy m'a également beaucoup aidé et énormément appris".

2. A tes exigences, jamais ne renoncera
Son art du commandement supporte assez mal de réitérer des demandes déjà transmises ou une exécution des détails ne tuoyant pas la quasi-perfection : "C'est vrai... je n'aime pas quand ça cloche sur des détails, j'ai une vision un petit peu japonaise du travail, par rapport aux clients, il importe que les choses soient bien." Un second stage à l'Institut de protection et de sûreté nucléaire du CEA l'initie aux problèmes de sûreté chimique. De 1988 à 1989, elle est adjointe du chef de service au conseil général des Mines. Elle n'imagine alors sans doute guère que ces arcanes de la

haute administration la conduiront à l'Elysée. Un an plus tard, elle est chargée de mission de François Mitterrand pour le commerce extérieur et l'économie internationale. Et ne mettra pas un an pour devenir secrétaire générale adjointe de la présidence de la République puis "sherpa" chargée de préparer le terrain, souvent miné, des sommets internationaux du type G7. "J'ai beaucoup appris avec François Mitterrand, je pense que cela m'est très utile chez Areva. Dans le secteur de l'énergie, la compréhension des dynamiques géopolitiques est très importante pour prendre les meilleures décisions commerciales et industrielles. François Mitterrand employait l'expression "il faut laisser du temps au temps". Pour que les choses marchent, il savorait attendre et atteindre un point d'harmonie. C'est très vrai dans un pays comme la Chine."

haute administration la conduiront à l'Elysée. Un an plus tard, elle est chargée de mission de François Mitterrand pour le commerce extérieur et l'économie internationale. Et ne mettra pas un an pour devenir secrétaire générale adjointe de la présidence de la République puis "sherpa" chargée de préparer le terrain, souvent miné, des sommets internationaux du type G7. "J'ai beaucoup appris avec François Mitterrand, je pense que cela m'est très utile chez Areva. Dans le secteur de l'énergie, la compréhension des dynamiques géopolitiques est très importante pour prendre les meilleures décisions commerciales et industrielles. François Mitterrand employait l'expression "il faut laisser du temps au temps". Pour que les choses marchent, il savorait attendre et atteindre un point d'harmonie. C'est très vrai dans un pays comme la Chine."

4. A la pensée unique, avec obstination tu t'opposeras
"Nous n'aurions jamais fait Areva sans volonté, sans l'absolue certitude que le nucléaire avait un avenir et que la France avait toutes les cartes en main pour en profiter. Nous avons fait ce groupe contre la pensée dominante d'alors, peu confiante dans les perspectives futures de notre industrie et qui aurait privilégié les scénarios de diversification et d'éparpillement. Absurde ! on a fait l'inverse grâce à la fusion des différen-

"Il faut être entouré de gens très différents de soi, et très différents entre eux. C'est la meilleure assurance de ne pas se tromper."

tes entités pour constituer le seul groupe au monde présent sur l'ensemble du cycle nucléaire. Notre offre déterminant pour gagner des parts de marché et créer de la valeur. Jecrois que dans l'industrie votre avenir est dans vos mains. Si vous n'exprimez pas un vrai

gérante ne les supportera pas plus de deux ans.

Mars 1997, l'industrie est décidément plus jubilatoire. Le président d'Alcatel lui demande de le rejoindre, elle n'hésite pas et devient directrice générale adjointe avant d'entrer au comité exécutif. "Serge Tchuruk m'a surtout appris à mettre une entreprise sous tension", observe cet ingénieur qui porte une vigilante attention à l'alchimie de la pâte humaine. Jusqu'à en tirer des principes de management. "J'ai eu beaucoup de chances : j'ai rencontré des gens extraordinaires qui ont pris le temps de me transmettre des choses importantes. J'aime à dire que "nous sommes des nains juchés sur des épaules de géants". Je crois aux valeurs de la transmission et de l'héritage. C'est particulièrement vrai dans l'industrie nucléaire". Aujourd'hui, une jeune stagiaire observant à son tour la façon de manager de cette surdiplomée passée par des univers si différents pourrait faire l'éloge de la diversité – des organisations, des lieux, des modes de fonctionnement – et surtout des gens. C'est l'un des principes premiers du management selon Anne Lauvergeon.

"Je conserve beaucoup de temps au choix de mes collaborateurs, avec la conviction qu'il faut être entouré de gens très différents de soi et très différents entre eux. L'hétérogénéité est un facteur de sûreté : avec des logiciels de pensée différents, il est plus facile d'appréhender toutes les facettes d'une réalité. J'attache une importance assez modérée aux diplômes. D'ailleurs, si on regarde le comité exécutif d'Areva, sur ses sept membres, il n'y en a pas deux qui ont fait la même école. Donc ici ce n'est pas la mafia machin ou la mafia truc !" Lorsqu'en 1999, elle est nommée PDG du groupe Cogema, elle a la maturité d'un capitaine d'industrie pour orchestrer un ambitieux Meccano industriel qui en laisse plus d'un sceptique. Euphémisme.

fusion des différentes entités pour constituer le seul groupe au monde présent sur l'ensemble du cycle nucléaire. Notre offre déterminant pour gagner des parts de marché et créer de la valeur. Jecrois que dans l'industrie votre avenir est dans vos mains. Si vous n'exprimez pas un vrai

Le Prix du Manager de l'année



"L'industrie, c'est du long terme [...] La politique industrielle doit jouer un rôle structurant. Je suis par conséquent favorable à un volontarisme d'Etat, d'ailleurs je suis pour le volontarisme en général."

volontarisme, tout s'émiette. On n'aurait jamais fait Areva sans énormément de volontarisme. Nous étions convaincus que le nucléaire avait un avenir dans un monde qui n'y croyait plus beaucoup." Personne ne lui fait alors de cadeau. Surtout pas le lobby nucléaire qui voit d'un fort mauvais œil la concentration de ses citadelles. Cette femme à poigne sur la planète macho impose ses vues. La fusion n'est pas nucléaire, mais elle fera pourtant du bruit et des

débat au cours duquel on met toutes les données sur la table." Du côté d'Harvard, on pourrait bien faire une étude de cas de la réalisation de cet ensemble qui a permis un renforcement de la filière et quelques appréciables conquêtes internationales. Il fallait y croire et capitaliser sur cette avance qui offre au jourd'hui généreusement les dividendes de la rente nucléaire. L'ambitieuse qui fait parfois l'économie de gants avec sa tu-

"La première grande mission d'un patron, c'est de fixer les orientations stratégiques et d'établir les plans d'action qui leur correspondent en équilibrant le court et le long terme. L'essentiel du succès est dans cet équilibre." La visibilité n'était pourtant pas la qualité première de ce marché où il peut quasiment s'écouler plus d'une belle décennie entre les premières négociations et la livraison d'une centrale. Et la prise de risque s'invite bien souvent dans la partie. Lorsqu'il s'agit par exemple de gérer les impondérables d'une nouvelle technologie – l'Européen Pressurized Reactor – utilisée pour une centrale commandée par la Finlande. Les aléas du prototype se traduisent par des retards de livraison et des pénalités financières. Prix à payer pour la première référence du savoir-faire français à l'heure où le marché se fait demandeur. Avec vigueur. Alors il lui faut multiplier les interventions sur les nombreux dossiers qui s'amoncellent dans son vaste bureau de la rue Lafayette.

7. Urgences et priorités, avec réactivité tu hiérarchiseras

"Un manager, c'est également quelqu'un qui est à la confluence de multiples sollicitations : une des clés de l'art

du management, c'est de savoir hiérarchiser les priorités." Elles se multiplient en provenance de divers horizons. Lointains ou très proches. "Il me paraît très important de gérer au mieux les remontées, tout ce que la structure ne sait pas gérer. J'essaie de faire en sorte que ces remontées ne soient pas trop envahissantes..." Surtout celles en provenance de la sphère publique, de sa tutelle. Le lobbying afin d'infléchir telle ou telle décision chez l'actionnaire n'est pas vraiment son sport favori. "J'en fais très peu, peut être pas assez d'ailleurs. Quand vous êtes dans un groupe en croissance et que vous devez aller chercher des contrats et vous battre, vous n'avez pas le temps d'aller faire les cabinets ministériels tout le temps."

8. Au commercial, une bonne part de ton temps tu consacreras

Son agenda n'enregistre que quelques

rendez-vous dans les palais de la République. Elle préfère de loin les palais des autres républiques. Son terrain ? Plutôt le grand large. Ses urgences sont essentiellement commerciales : remplir le fameux carnet de commandes. Rencontres multipliées au plus haut niveau. Les chefs d'Etat. En Georgie, Finlande, Afrique du Sud, Chine, Lybie. "Je pense aussi qu'il est important de passer beaucoup de temps auprès des clients. Cela signifie de nombreux déplacements à l'international, mais c'est un précieux investissement sur l'avenir. Une fois que vous avez un socle de confiance avec eux et que vous savez l'entretenir, vous possédez un formidable actif."

Ce capital fut menacé en mai dernier. Nicolas Sarkozy lui demande de devenir un de ses ministres. Ouverture et diversité. "Le Président de la République m'a proposé d'être ministre, ce qui est un très grand honneur et un très grand privilège. Cette proposition honore je crois tous les collaborateurs du Groupe qui travaillent quotidiennement à nos succès collectifs. Mais je suis profondément femme d'entreprise et je ne me sentais pas partante pour une mission politique." Elle préfère l'industrie, ses neutrons et ses chaudrons dont elle a vécu les plus mauvais moments. Avec un espoir sans doute. Et un sens certain du timing et surtout du caractère. Voici venu le temps intéressant, celui, enfin, de la récolte des fruits de ses décisions. Partout dans le monde, la demande en énergie se

tains évoquent des qualités sur un registre inédit dans le monde des affaires – "C'est un très bon boxeur" – à su faire de sa féminité une arme au service de sa pugnacité. Ce n'est pas une alliée de luxe. Les contours de son entreprise sont menacés. Quelques banquiers, stratèges, industriels et politiques verraient bien Areva convoler avec Alstom. Au nom de l'indispensable taille et de synergies qu'elle réfute vertement. "Je n'ai pas d'a priori sur les scénarios de fusion. Areva s'est historiquement constitué par une série de fusions qui faisait sens. Mais dans ce cas précis, les synergies positives sont très faibles et il y a de nombreuses synergies négatives." Sa solution a failli triompher en 2004 lorsque le ministre du Budget, Nicolas Sarkozy, décide d'introduire en Bourse de 30 à 40 % du capital. Dominique de Villepin s'y oppose. Aujourd'hui la valorisation d'Areva est autrement plus attrayante. "Nous sommes beaucoup plus attractifs qu'en 2004 et l'on ne compte plus le nombre d'acteurs qui veulent entrer au capital d'AREVA. Mais c'est à l'actionnaire public de décider la meilleure solution." Ce dernier, échaudé par les ratés de la fusion Suez-GDF, a passé toutes les solutions au crible. Alors, la croissance demain ?

"Elle suppose un bilan très solide, j'attache d'ailleurs une très très grande importance à la structure de celui-ci. D'ailleurs, cela nous a certainement évité dans le passé beaucoup de tentatives. On est assez paysan : on fait peu

"Il me paraît très important de gérer au mieux les remontées, tout ce que la structure ne sait pas gérer."

traduit par un engouement pour l'atome civil et ceux qui savent le dompter. Il n'y a plus beaucoup d'acteurs sur le marché. L'Américain Westinghouse, l'Allemand Siemens... et le champion mondial qu'elle a façonné. Mais a-t-elle la taille suffisante ?

Au passage, compte tenu de ces terrains exotiques aux reliefs si souvent machistes, une question subsidiaire, un management au féminin est-il si différent de celui qui est pratiqué de façon si majoritaire ? Silence un brin amusé. "Le fait d'être un femme me donne peut-être une certaine inclination sur certains sujets. Par exemple, je me sens concernée par les problèmes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. J'ai tenu à ce qu'Areva soit pionnier dans l'implantation de crèches d'entreprise. On peut également comprendre ainsi mon attachement à la notion de développement durable. Je suis très fière de notre méthode de management interne - Areva Way - qui définit le mode d'évaluation de chaque manager : non seulement il est jugé sur le critère financier, mais aussi sur les critères de sûreté, de sécurité et de qualité."

9. Avec la macro-économie et la géo-stratégie, tu composeras

Anne Lauvergeon, ou plutôt son entreprise, son industrie, ont besoin de stabilité et de visibilité. Surtout d'une stratégie lisible sur la durée. "Alors débattons-en et en même temps prenons des décisions sur le long terme : on ne peut pas débattre tous les deux ans et changer de politique énergétique tous les cinq ans. Ce sont des choix qui sont lourds. Je constate que les grands pays en développement sont en train de se mettre au nucléaire civil. On va se retrouver assez rapidement dans une compétition internationale pour attirer les ressources, les investissements et les moyens d'industrie nucléaire. Donc, il faudrait aussi que l'Europe puisse jouer sa carte dans ce contexte et ne tarde pas trop sur les décisions." ■

"Les décisions sont prises ensemble, non pas dans un bilatéral mystérieux ou dans des arcanes que les gens ne comprennent pas"

vagues. 2001 : Il s'agit de constituer un groupe cohérent intégrant toute la filière : de la mine d'uranium aux conteneurs de transport, en passant par la construction de centrales et au retraitement du combustible. Ainsi, la Cogema, qui fabrique le dit combustible et réalise le retraitement, se retrouve fusionnée avec Framatome (fabrication des cuves) et CEA industries. L'assemblage ne suffit pas. Encore faut-il assigner à ce nouvel ensemble une stratégie limpide. Au passage, un grand commis de l'Etat, Jean Syrota, patron de la Cogema, sera sacrifié. La politique industrielle a parfois des urgences qui rendent accessoires les dommages collatéraux. Il faut une vision et une vista. Anne Lauvergeon a les deux. Une conception de la politique industrielle ?

"Oui, cela me parle. L'industrie, c'est du long terme. Dès lors que vous êtes dans des temps longs, un certain nombre de régulations peuvent jouer, régulations directes sur votre industrie ou régulations indirectes sur vos clients ou vos fournisseurs. Donc, effectivement, la politique industrielle doit jouer un rôle structurant. Je suis par conséquent favorable à un volontarisme d'Etat, d'ailleurs je suis pour le volontarisme en général." Volontarisme qui s'exprime si l'on en croit sa légende par une certaine autocratie. Défaut qu'elle est prompte à réfuter.

5. Le processus de décision, dans la transparence tu établiras

"Il faut enfin un processus de décision transparent. Chez Areva, les sujets sont débattus en comité exécutif. Le rôle du chef d'entreprise est de prendre la décision finale, mais elle doit résulter d'un

telle suscite de solides inimitiés parmi quelques politiques. Thierry Breton s'en souvient encore. Elle n'en a cure. Il y a fort à faire dans la nouvelle maison. Avec ses 1,8 milliard de perte, la division composants, l'ex-Framatome Connectique International a besoin d'un traitement de choc. Quasiment autant que le chiffre d'affaires. Les comptes seront donc passés à la paille de fer. La rentabilité sera au rendez-vous deux ans plus tard. Les marges se trouvent du côté du retraitement du combus-

tible, de la maintenance des centrales. Donner le temps au temps, surtout en faire un allié lorsque les cycles rythment votre industrie. Le marché nucléaire civil, dévasté par les drames de Three Miles Island puis de Tchernobyl, commence à frémir. Traumatisés, les Américains en avaient fait un sujet tabou tandis que le niveau d'équipement de l'Hexagone ne laissait présager aucune commande avant des lunes. La montée en puissance des séductions écologiques, la vigueur des hostilités pour cette industrie agrémentent une situation qui faisait penser à un domaine industriel en berne. Il fallait y croire. Avec une vision stratégique pour les échéances lointaines en fabriquant dans le court terme l'instrument des conquêtes futures.

6. La stratégie, avec opiniâtreté tu déploieras

Le coup de raquette qui rend les revers gagnants.

Parfois, le destin vous lance un défi. Les ventes baissent. Les coûts de transport grimpent en flèche. Vos deux concurrents fusionnent. Les matières premières dévorent vos marges. Un nouveau produit fait « flop ». Un projet en péril exige de dénicher des compétences... Vous avez peu de temps pour réfléchir : cadre dirigeant, vous devez très vite trouver LA riposte, afin que votre entreprise continue d'occuper le terrain et marque de nouveaux points. C'est pour cela que vous avez besoin de Cognos.

Car chez Cognos, nous sommes les seuls à proposer une plateforme de Performance Management regroupant reporting, analyse, prévisions, planification, consolidation et scorecarding. Ce qui vous permet par exemple d'envisager calmement tous les scénarii possibles, en prévoir très précisément les conséquences, et corriger immédiatement le tir le moment venu... Contrairement à ses concurrents, Cognos se concentre exclusivement sur le pilotage de la performance depuis 17 ans. Alors, la prochaine fois que le destin essaiera de vous prendre en traître, au lieu d'avoir des sueurs froides, vous sourirez.

Avancez en confiance. Pour en savoir plus : www.cognos.com/fr/defi

COGNOS
THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™