

Chapitre 1

LE MANAGEMENT D'UN GROUPE INTERNATIONAL FACE AU MULTICULTURALISME

A. QUELLE STRATÉGIE FACE AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES ?

Dès 1985, le Groupe Altrad a mené une stratégie de croissance – interne et surtout externe – dans un objectif de leadership d’abord national, puis européen et même mondial. Depuis 1997, cette stratégie l’a amené à s’implanter – outre en Italie, où il est présent depuis le début –, en Allemagne, en Espagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, en Belgique, en Pologne, en Slovénie, en Hongrie, en Roumanie, en Tunisie et également au Canada et en Chine. Il exporte actuellement dans près de quatre-vingt-dix autres pays.

Notre Groupe est donc, de fait, multinational et multiculturel, et le sera probablement toujours plus, puisque sa stratégie de développement passe notamment par l’extension géographique au plan international. Cette dimension plurielle, cette alchimie complexe des cultures de chacune de nos entreprises, sont une richesse ; à nous de l’accueillir et d’en faire *notre* richesse.

Non qu’il puisse suffire de laisser faire les choses, de *subir* les différences culturelles : comme toute richesse au monde, celle-là se mérite, se conquiert par l’action. Le temps a beaucoup fait pour nous déjà et fera davantage encore – mais jamais il n’a agi *seul* et il le fera de moins en moins. Le temps accumule et

capitalise le fruit de nos efforts – mais sans ces efforts, le temps s’écoule sans rien amasser, sinon de l’âge, de la vieillesse, de la mort enfin. A nous donc d’agir si nous voulons faire de ces différences une richesse commune.

Pour agir de la sorte sur nos rapports internes et transversaux ainsi que sur ceux de nos sociétés au sein du Groupe Altrad, nous avons *a priori* le choix entre cinq attitudes de base, souvent appelées stratégies par les théoriciens ; bien qu’en réalité, comme on le verra, nous n’ayons eu guère le choix, si nous voulions rester fidèles à nous-mêmes...

1. Ignorer la diversité des cultures

Inutile de s’étendre sur cette première approche, qui est au fond moins une stratégie qu’un aveuglement ou une indifférence, voire (et c’est pire encore) une application délibérée de la politique de l’autruche – toutes attitudes évidemment étrangères aux valeurs qui fondent notre tradition !

2. Nier les différences culturelles

Cette seconde approche vaut à peine mieux que la première. On voit bien en quoi elle consiste : il s’agit d’imposer une langue unique pour les contacts de chacun, de centraliser les processus, de standardiser outils et produits, d’uniformiser les attitudes – bref, c’est la globalisation au sens le plus pauvre, dont chacun connaît aujourd’hui les déplorables effets pervers : désintégration des liens, dépossession des choses, démotivation des êtres.

Unifier, homogénéiser, faire simple peut être une vertu, s’agissant de choses simples. Mais ni les hommes, ni les collectivités – y compris les entreprises – ne sont des “choses simples” ! Pour un groupe comme le nôtre, imposer une culture dominante à des hommes et des femmes riches et fiers de leurs diversités ne pourrait qu’engendrer refus et rancœurs. Quant à l’imposition d’une seule langue véhiculaire – non seulement au sein de nos équipes dirigeantes, mais également vis-à-vis de nos clients et des publics externes ainsi que face à nos partenaires financiers,

commerciaux et industriels –, c’est évidemment annihiler d’emblée les possibilités d’un dialogue fructueux. A ne vouloir “voir qu’une seule tête”, comme disent les militaires à l’exercice, on se retrouve à mener une colonne d’hommes *sans* tête, de robots, capables d’obéir et reproduire mais non de vouloir ni d’inventer. Et à ne vouloir entendre qu’une seule voix, on finit bientôt seul, à prêcher dans le désert !

Clairement, pour nous, cette deuxième stratégie serait tout à la fois irréaliste et réductrice, voire dangereuse en termes de management. Au-delà de la perte ou du gaspillage des richesses culturelles disponibles au sein de notre Groupe, elle creuserait de surcroît un terrible fossé entre l’encadrement – de culture souvent plus cosmopolite et rompu à des contacts interculturels – et le personnel d’exécution, généralement plus proche de sa seule culture nationale. Sous l’angle commercial également, l’adage “le client est roi” implique tout naturellement que sa sensibilité et sa langue s’imposent dans l’échange. Enfin, en termes de gestion des ressources humaines, chaque communauté culturelle est légitimement attachée à ses racines et fière de son identité et n’a donc nulle raison d’accepter qu’on lui en impose une autre au nom de la vie d’une entreprise.

3. Ecarter les différences culturelles

D’où cette troisième approche, plus courante qu’on ne le croirait, et qui consiste à admettre la réalité de ces différences, mais pour en rejeter aussitôt la pertinence : que tout homme ait sa culture, soit – mais sa place, selon les tenants de cette conception, n’est pas dans le cadre du travail ni, à la limite, dans les murs de l’entreprise. Qu’elle s’exprime et se vive donc dans les loisirs et dans les activités sociales, dans le cadre familial, d’une communauté, d’un lieu de culte, d’un stade, d’un parti – partout, sauf ici, où la seule règle est l’accomplissement économique.

Comme si un homme ou une femme pouvaient s’engager par simple contrat de travail à laisser au vestiaire, pour un certain nombre d’heures par jour, une part aussi évidemment

fondatrice de leur identité, de leur conscience, de leur humanité ! Ou comme si, en admettant qu'une telle chose soit possible, cet homme ou cette femme ne renonceraient pas, du même coup, à apporter au seul fonctionnement économique le sens humain, la créativité, l'engagement, l'honneur personnel et la fidélité. Toutes vertus au fondement très évidemment culturel qui assoient la compétence, le savoir-faire ou l'énergie et font toute la différence entre un homme et une machine-outil. Sa valeur intrinsèque est une part des raisons que pouvait avoir l'entreprise de s'attacher cet homme ou cette femme-là !

Alors non : admettre l'existence des cultures pour aussitôt en faire abstraction, coupant ainsi les ponts entre la vie de l'entreprise et toute forme de culture, n'est pas davantage une voie souhaitable, ni même viable. Une entreprise est constituée d'hommes entiers ; sans eux, sans le *tout* d'eux, elle ne vaut rien, ne crée rien, n'est rien.

4. S'adapter aux cultures plurielles

Cette quatrième voie ressemble déjà davantage à l'approche que le Groupe Altrad a mise en pratique dès son origine vis-à-vis des différences culturelles rencontrées au fil de son expansion, qu'il s'agisse de prendre en compte des singularités individuelles – par exemple entre divers métiers et profils au sein d'une équipe –, de respecter les identités locales ou régionales correspondant à diverses sociétés et implantations – ou enfin de s'intégrer à différentes cultures nationales et internationales, au fur et à mesure de l'expansion par acquisitions amorcée en 1997.

Toutefois, si la tolérance est un *état* d'esprit, l'adaptation, elle, est une *action*, une pratique, un travail – et nullement un simple travail. Elle exige certes une ouverture d'esprit et un respect foncier de l'autre, du tact, de la patience, toutes vertus louables – mais elle réclame aussi, si elle ne veut pas rester un vœu pieux, des moyens appropriés, aussi nombreux et variés que possible : documents écrits et traduits, guides de procédures,

réunions de dirigeants, stages et séminaires, traductions systématiques en chaque langue concernée, etc.

Pour avoir recouru activement à *tous* ces moyens, notre groupe est aujourd'hui en mesure et en droit de poser son propre constat : cette approche, aussi respectable qu'elle soit dans ses principes et ses ambitions, demeure une stratégie lente et imparfaite, une voie moralement estimable mais insuffisante dans la vie réelle. Une société de type traditionnel peut (ou pouvait, du moins) s'en contenter pour gérer vis-à-vis de l'autre une harmonie statique. Mais à une entreprise qui ne peut vivre qu'en avançant au sein d'un monde économique lui-même en mouvement, il faut une approche autrement dynamique.

5. Valoriser les différences culturelles

Ainsi il apparaît qu'il n'est plus permis, dans notre monde et en cette époque, d'ignorer – ou de feindre d'ignorer – l'existence de cultures diverses et originales, ni de les nier en imposant brutalement une culture unique, ni d'en exclure l'expression au nom de la primauté de l'économie, ni même d'organiser leur coexistence par des mesures adaptatives, fût-ce dans le respect sincère d'autrui. C'est que ces différences – et à plus forte raison dès que notre Groupe s'étend et se diversifie – ne sont ni de vaines chimères, ni des limites à dépasser ou à contourner, ni des circonstances dont on peut s'accommoder, mais bien des *richesses*, face auxquelles la seule attitude positive consiste en une quatrième stratégie : la valorisation des différences culturelles.

Comment pourrions-nous ignorer – nous qui sommes du métier – ce qui se passe au cœur d'une bétonnière ? S'agissant de nous-mêmes aussi, l'enjeu est bel et bien d'amalgamer des composants hétérogènes (du "ciment", du "sable", du "gravier", de l'"eau") en un tout cohérent, susceptible de s'adapter à des nécessités très variables – de la fluidité du liquide et de la malléabilité du mortier à la solidité et la durabilité de la pierre elle-même. Appliquée à notre échelle, entre nous et autour de nous, cette même stratégie nous amène à dégager et cultiver un

esprit Altrad, bâti sur des valeurs fortes et fédératrices, communes à l'ensemble du Groupe – des valeurs indépendantes, sans nier pour autant les particularismes (de nationalité, de langue, de race, de religion, etc.) qui le traversent –, un esprit où chacun de nos membres, à travers tous les sites, métiers et échelons hiérarchiques qui nous distinguent et en même temps nous articulent les uns aux autres et ainsi nous unissent, puisse se retrouver et se reconnaître.

C'est là un objectif ambitieux et toutes les formes d'interaction, à chaque niveau et par tous les moyens accessibles, en tous temps et en tous lieux, devront être stimulées en ce sens. Car c'est ainsi seulement que nous pourrons créer un contexte au sein duquel la valorisation des cultures deviendra une attitude naturelle et un réflexe spontané, une manière d'être et une façon de faire. Seuls les échanges humains, d'initiative en réponse puis en réactions mutuelles, seront à même de projeter, d'échafauder, de faire s'élever enfin cette réalité commune, construite ensemble et au profit de tous : la nouvelle *culture Altrad*.

6. *Culture globale et cultures particulières*

Il vaut la peine de s'entendre, déjà, sur ce que nous entendons par ce mot "culture", si diversement compris selon les langues et les circonstances – comme en témoigne à sa façon notre ami Hubert Nyssen dans sa postface –, voire souvent mal compris.

Au sein du Groupe Altrad, la culture désigne l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs communes aux hommes et aux femmes qui constituent notre Groupe. Autrement dit – et toujours selon cette même trinité passé-présent-futur –, elle est le patrimoine offert en partage à tous les membres du groupe, l'engagement solidaire qui les lie au jour le jour et le bagage collectif qu'ils transmettront, non sans l'avoir fait évoluer par leur propre apport. Autrement dit encore, si la culture est ce qui nous permet de nous différencier par rapport à tout autre groupe social, elle est davantage encore le ciment qui réunit tous les membres de *notre* Groupe.

Or il est clair qu'il n'est pas de cultures qui ne soient que nationales ou locales : les entités ethniques, qu'elles soient ou non structurées politiquement et/ou territorialement, n'ont pas le monopole d'une culture originale. S'agissant par exemple du monde économique, cela voudrait dire que toutes les entreprises ayant leur source en un même espace géographique présenteraient les mêmes traits culturels, éventuellement assortis de quelques nuances tenant à leur métier, à leur structure financière ou à l'empreinte d'un "ancêtre" fondateur éminent – mais, pour l'essentiel, elles présenteraient les mêmes "traits de famille", elles se ressembleraient comme des sœurs se ressemblent. Evidemment, il n'en est rien. Une entreprise (ce qui se nomme fort justement une "société", au sens commercial) – comme tout groupe social, comme tout groupe humain en général – tend à développer spontanément une identité culturelle propre, qui n'est pas que la conséquence directe de son extraction géographique, de son secteur d'activité, de son actionnariat ou de son projet initial, mais qui émane de l'ensemble des hommes et des femmes qui y adhèrent et s'y reconnaissent tout en la modelant.

Des différences – notamment nationales ou régionales – existent de toute évidence au sein de notre Groupe, et nous évoquions précisément plus haut la considération que nous leur portons. Mais il importe de remarquer que, face à la culture globale du Groupe, ces différences s'expriment comme des particularités culturelles (ce que les sociologues appellent, sans intention péjorative, des *sous-cultures*), à la fois variantes et composantes de l'identité globale.

Ainsi le Groupe Altrad, de par son importance et son extension, compte-t-il bon nombre de ces sous-cultures, reflétant tantôt leur localisation géographique et leur zone d'action (par exemple, la culture de Plettac ne ressemble pas à celle de Lescha et celle d'Altrad Saint-Denis diffère, sur certains points, de celle d'Altrad Equipement), tantôt divers milieux professionnels ou hiérarchiques au sein du groupe (les commerciaux, les ouvriers, les administratifs, les ingénieurs, etc.), ses branches d'activité

(production, commercialisation, location), les gammes de produits (bétonnières, matériels d'échafaudage, logistique) ou encore le type de clientèle qu'elles pratiquent (collectivités, grandes surfaces de bricolage, grands comptes du bâtiment et des travaux publics, etc.). De cette complexité, il peut résulter qu'un commercial d'une de nos entreprises partage plus de points communs avec un commercial d'une autre entreprise du Groupe qu'avec un membre non commercial de sa propre entreprise, voire qu'un commercial s'occupant d'échafaudages se sente plus proche d'un ouvrier associé à leur fabrication, même au sein d'une autre entreprise. C'est ce qui se nomme, selon le cas, l'esprit de pays, l'esprit-maison, l'esprit de corps ou l'esprit de métier...

Autant de composantes et autant de niveaux culturels essentiels à prendre en compte dans le développement de la *culture Altrad*, qui doit intégrer, en les surplombant mais sans jamais les étouffer, chacune de ces sous-cultures particulières, tout comme le groupe associé, en les coordonnant mais sans jamais les inféoder, chacune des entreprises qui le constituent.

Précisément parce que notre Groupe s'est développé en grande partie par croissance externe, cette dimension d'intégration est essentielle à observer, à protéger et à favoriser, mais aussi à surveiller et à orienter, sans quoi la cohabitation désordonnée des cultures d'entreprise et des sous-cultures peut déboucher de manière intempestive sur des phénomènes d'acculturation. Or si l'acculturation – c'est-à-dire le processus par lequel un groupe humain assimile tout ou partie des valeurs culturelles d'un autre groupe humain – peut sembler, de prime abord, une forme d'harmonie, bénéfique en termes d'adaptation et de cohérence, il importe de se méfier des effets pervers qui peuvent en résulter : réactions de rejet face à des valeurs perçues comme imposées de l'extérieur, ou déculturation lorsque le processus mène certains à la confusion identitaire et à l'abandon de leurs propres normes culturelles. N'est-ce pas là justement ce que certains, à l'échelle mondiale, reprochent à la mondialisation, à laquelle ils souhaitent dès lors opposer la notion d'exception culturelle ?

Dans l'histoire entrepreneuriale aussi, plus d'une fusion a échoué pour avoir sous-estimé de tels effets négatifs !

7. *Les raisons d'un choix*

Parmi les cinq stratégies évoquées plus haut – l'ignorance, la négation, l'exclusion, l'adaptation, la valorisation –, le Groupe Altrad ne se reconnaît pas dans les trois premières, étrangères à toute son histoire, et juge la quatrième perfectible pour l'avoir largement expérimentée. Aussi a-t-il décidé d'aller plus loin et de poursuivre une stratégie de valorisation afin de développer, à un rythme soutenu, une culture qui respecte, prenne en compte et sollicite les différences.

Cette philosophie managériale part du simple constat que chaque entreprise possédait une culture spécifique antérieure à son intégration au Groupe, avec des valeurs historiques, éthiques, stratégiques, linguistiques, sociales et psychologiques originales. Toute l'histoire de notre Groupe marque son attachement au principe d'une intégration *dynamique* et *positive*, qui veille non seulement à préserver la culture de la société absorbée, mais aussi à en tirer parti pour enrichir et développer sa propre culture globale. La meilleure preuve en est que l'ancienne équipe de direction reste généralement en place après l'acquisition – une attitude peu fréquente dans le monde des affaires et qu'on peut bien souligner ici...

Notre groupe a toujours préféré s'appuyer sur les acquis et valoriser tous les potentiels – humains, matériels, financiers et culturels – pour construire son avenir. Et de notre part quoi d'étonnant à cela ? C'est encore le métier qui parle ! Qui mieux que nous comprend ce qui fait la force d'un échafaudage : non pas l'homogénéité rigoureusement standardisée de pièces rigide-ment assemblées, mais au contraire l'entretoisement, flexible et fiable à la fois, d'éléments divers – tubes et colliers, poteaux et vérins, montants, longerons et traverses –, chacun apportant ses propres vertus – de solidité ou de légèreté, de souplesse ou de sécurité, etc. – à un tout dont la première qualité est

une conception qui sache tirer le meilleur de chacune de ses composantes.

C'est précisément ainsi que le Groupe Altrad a produit sa propre culture. Depuis ses débuts et au fil de son histoire, il a fait naître et consolidé, en réponse aux problèmes rencontrés – et, souvent, en prévenant ainsi des difficultés à venir –, un ensemble de références partagées et de solutions appropriées aux questions de développement, de gammes, de marques, d'organisation, d'intégration de nouvelles entreprises, de restructuration, de gestion des conjonctures difficiles, d'expansion internationale, etc.

C'est cette culture-là, propre mais plurielle, car faite des apports originaux de chacun, que nous avons commencé à développer avec la participation de tous.

B. BÂTIR UNE CULTURE

1. De la culture d'origine à une culture fédératrice

A l'origine, notre culture était essentiellement une culture commerciale. Encore aujourd'hui, force est de constater que les orientations de la plupart des sociétés du Groupe Altrad se focalisent plutôt sur des objectifs d'ordre commercial, et notre stratégie de développement interne et externe, par extensions géographiques successives, conforte encore cette approche fondée avant tout sur le chiffre d'affaires, la part de marché et la position sur chaque marché, le portefeuille de clients, le nombre de contrats signés, le nombre de clients – et plus secondairement sur des critères purement financiers tels que la marge, les comptes clients, les délais de paiement accordés aux clients et les délais consentis par les fournisseurs, le besoin en fonds de roulement ou le ratio RE/CA (résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires).

Cette approche naturelle procure au Groupe Altrad, vis-à-vis de ses partenaires financiers, une image positive en matière de développement commercial et de croissance du chiffre d'affaires ;

mais elle peut aussi s'avérer moins séduisante du point de vue financier, et certains de ces mêmes partenaires n'hésitent pas à nous le reprocher. Sans nier les grands progrès déjà accomplis sous cet angle par rapport aux exercices précédents, l'honnêteté nous oblige à reconnaître que certains membres du Groupe jouent mieux le jeu que d'autres et que ceux qui ont déployé le plus d'efforts en matière de profitabilité ne se trouvent pas toujours valorisés par rapport à ceux qui s'impliquent peu ; nous nous attelons à faire disparaître cette injustice.

Il ne saurait évidemment être question d'abandonner nos valeurs commerciales propres – qui sont consubstantielles à nos origines, à notre expérience et à notre projet – mais bien de consolider nos principes financiers actuels et d'en acquérir d'autres afin de construire une réelle culture financière de groupe. C'est en ce sens, et à titre de premier jalon, qu'une commission de réflexion s'est chargée de la rédaction d'un glossaire multilingue définissant clairement et précisément les mots, concepts et formules de calcul en usage au sein de notre Groupe – étape fondamentale pour couper court à diverses contestations, conflits et autres tergiversations préjudiciables au Groupe tout entier et à chacune de ses composantes. Ces conflits n'étaient donc bien que des malentendus nés d'un flou terminologique ; un vocabulaire partagé, des définitions incontestables et des formules de calcul strictes ont heureusement mis fin à ces discussions stériles – non toujours exemptes, hélas, d'arrière-pensées – autour de la marge *commerciale* ou de la marge *brute*, du prix *de cession* ou du prix *d'achat*, des frais de transport *inclus* ou *exclus*, etc. A travers ce lexique unifié, échanges et communications s'élaborent désormais sur un socle commun.

2. L'audit de culture

“Connais-toi toi-même”, dit la devise socratique trop souvent négligée. Savoir qui l'on *est*, afin de mieux *devenir* soi-même : tout est là ! La construction d'une telle culture financière est une clé du succès pour Altrad.

Parce que cette démarche de consolidation des valeurs doit s'appliquer de la même manière à toutes les fonctions des entreprises – Direction générale, Achats, Recherche & Développement, Ressources humaines, Logistique, Marketing, etc. –, il importe, avant même de chercher à intervenir sur la culture globale du Groupe, de se pencher sur les spécificités de chaque entreprise et de ses sites, des sous-groupes et du Groupe lui-même. C'est en étant objectivement informés et intimement conscients de ces caractéristiques originales que nous tracerons la voie qui nous correspond et nous convient le mieux, à l'écart de normes ou de références sans rapport avec notre réalité singulière.

A cette fin, un audit de culture s'impose pour analyser, selon une méthodologie qui nous est déjà familière, les grands traits de l'identité de chaque entreprise (et du groupe) :

- sa fondation : qui l'a créée, pourquoi, et sur quelles valeurs fondamentales ?
- son histoire : hommes, structures, événements, etc.
- son métier : activités, savoir-faire et façons de faire, compétences distinctives ou non, etc.
- ses signes et symboles : rites, récits, tabous, etc.
- sa mission : sa vocation, sa raison d'être ; à quoi sert-elle ? Quel type de besoin satisfait-elle ? Quelle est sa fonction économique ?
- ses buts : aspirations exprimées ou latentes, miroir de la personnalité des dirigeants, etc.
- ses valeurs : vision, projet, éthique, etc.

Ces audits sont une opération souvent plus rapide et légère qu'on n'imagine. Ayant déjà été effectués, même de manière informelle, lors de chaque reprise d'entreprise, ils ne demandent en réalité qu'à être actualisés à l'aide de techniques d'investigation classiques : analyse de documents internes (procès-verbaux, notes, etc.), entretiens individuels (avec des membres du personnel ou des partenaires extérieurs), observation (participante ou non), etc.

Reste ensuite, et surtout, à valoriser au mieux les conclusions de ces audits, dans l'esprit d'ouverture et d'appropriation des connaissances conforme à l'objet même de cette démarche. A cette fin, nous avons voulu que chaque salarié du groupe soit à la fois informé des résultats des audits – notamment par des articles de synthèse publiés dans la *Revue Altrad* – et encouragé à en tirer des enseignements utiles, des propositions, des mesures constructives, des projets, etc. Ceci afin que les décisions prises s'imbriquent naturellement dans un projet commun et harmonieux – le projet du Groupe Altrad –, à l'écart des incohérences, des contrariétés et des malentendus.

Autrement dit, les projets respectifs des entreprises et, *a fortiori*, celui du Groupe lui-même sont les outils privilégiés de la culture Altrad. Ainsi, en techniciens du bâtiment qui savons ce que veut dire le verbe “construire”, nous continuons à assembler l'échafaudage à partir duquel s'élèvera l'édifice de notre maison commune.

C. PILOTAGE BUDGÉTAIRE ET COHÉSION CULTURELLE

Le processus budgétaire intégré au projet du Groupe Altrad constitue son système de pilotage. Chaque budget y est associé à un responsable selon le principe “un homme, un budget”, en vertu duquel la maîtrise d'un budget définit à la fois une part de pouvoir et une responsabilité vis-à-vis des résultats.

Ainsi, lors de la construction budgétaire annuelle, les projets de chacune de nos entreprises sont (re)définis. Le budget d'exploitation, dans le respect du plan comptable, constitue avant tout une prévision chiffrée des produits et des charges de chaque entreprise, faisant apparaître des soldes intermédiaires de gestion (marge sur coût direct, marge brute totale, résultat d'exploitation, résultat financier, résultat exceptionnel, etc., en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires), mais signalant aussi les écarts entre prévisions et réalisations pour l'exercice en cours.

Ce processus se complique naturellement par la diversité des activités exercées. Mais ce n'est pas là un véritable obstacle : il suffit d'intégrer cette variété dans la construction du système budgétaire. Le Groupe Altrad rassemblant deux grands types d'entreprises – commerciales ou industrielles –, certains budgets sont établis par fonction de façon à optimiser les prévisions et le contrôle des performances selon les activités : budget des ventes, de production, d'approvisionnement, de frais de personnel, de charges de structure, de trésorerie, etc. Une entreprise de production aura ainsi des budgets de production, de charges de structure et d'investissement plus détaillés qu'une entreprise commerciale – qui, elle, aura des budgets de ventes, de trésorerie et de frais de représentation plus précis.

Périodiquement – généralement tous les mois –, ces éléments budgétaires sont examinés dans le cadre du contrôle budgétaire. La comparaison des prévisions et des réalisations permet de déclencher immédiatement des actions correctives pour réduire les écarts les plus significatifs au niveau de chaque fonction de l'entreprise : un écart relatif aux ventes conduit à des mesures commerciales, un écart concernant les frais généraux pousse à des économies, et ainsi de suite.

Tous les quatre mois, les situations comptables sont à leur tour examinées, jusqu'au diagnostic posé en clôture d'exercice à travers une analyse approfondie des documents de synthèse (bilan, compte de résultat, etc.).

Mais, au-delà de ces simples performances comptables et financières, d'autres résultats doivent être analysés ; les aspects commerciaux, productifs, humains, logistiques, managériaux, stratégiques. Les projets ne sauraient être ignorés au profit des seuls chiffres, qui ne sont que le reflet de la gestion réelle, et non cette gestion elle-même, encore moins ce réel lui-même. Les chiffres sont les conséquences quantitatives, non les causes ni les raisons qualitatives : ils ne sont que des signaux – et, le cas échéant, un garde-fou.

Comme on l'a vu, la spécificité de chaque entreprise du Groupe doit être prise en compte, mais la démarche générale dans l'élaboration des budgets n'en doit pas moins fonder la base commune. Alors que les commerciaux ont tendance à se focaliser sur le chiffre d'affaires ou le volume de marge, les producteurs s'intéressent plutôt aux quantités et aux coûts de revient : c'est bien naturel, mais il n'en est que plus primordial de faire converger ces points de vue particuliers en une vision budgétaire commune – la culture budgétaire. Cette démarche peut simplement consister à fixer les quantités que le groupe souhaite vendre, puis à en déduire les chiffres d'affaires et les marges, en fonction des coûts de revient estimés selon les quantités produites et vendues.

Ce système de pilotage, bien que fondé sur la responsabilité et sur un contrôle *a posteriori*, n'est pas d'essence coercitive. Bien au contraire. Par la manière dont il est mis en œuvre et par les objectifs qu'il poursuit – faire face aux problèmes dès qu'ils se posent, mobiliser les hommes autour d'un système de valeurs partagées pour faciliter leur intégration et leur implication, construire un système de références connu, accepté et appliqué par tous –, il contribue à la création de la culture du groupe, lequel à son tour, en mobilisant l'ensemble de ses forces autour d'un projet et réalisé en commun, répond aux incertitudes nées du marché et, plus largement, d'un environnement de plus en plus turbulent, auquel il importe d'opposer, figurativement aussi, nos propres barrières de sécurité.

Certes, les projets des entreprises sont généralement initiés par la direction du Groupe, qui en définit les grandes lignes, mais ils sont mis en forme, à travers un processus participatif, par l'ensemble des personnels et, plus particulièrement, par les responsables des entreprises. La direction du Groupe et celle de chaque entreprise jouent ici leur rôle d'animateurs d'équipe, sachant mobiliser les intelligences en organisant débats et échanges, attentifs à valoriser l'apport de chaque membre du personnel et attachés à laisser s'épanouir confiance mutuelle et cohésion culturelle.

Dans un tel cadre, la rationalité (méthodologie rigoureuse, objectifs déterminés, etc.) entretient avec l'aspiration de chacun à sa part d'autonomie (en termes de participation, d'implication, de responsabilité) un rapport qui ne peut être que positif.

Initiés par le Groupe, les projets des entreprises se doivent d'être également validés par lui. En effet, un projet de groupe n'est pas seulement la somme des projets spécifiques des entreprises qui le constituent, mais plutôt – à l'image encore d'un échafaudage – une synthèse dynamique et une synergie positive où les performances de chaque élément, aussi différentes soient-elles selon la nature de chacun, résultent en une "tenue au vent" de l'ensemble qui est aussi la sauvegarde de chaque élément. Que l'un cède, et tous les autres s'en trouveront affaiblis. Mais que chacun supporte sa part spécifique des contraintes, et aucun ne sera amené à son point de rupture. C'est ainsi qu'une cohérence dans les différents projets génère le succès et la pérennité du groupe dans son entier et dans toutes ses composantes.

D. LA CHARTE DE GROUPE ET LA NOTION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Toutes les conclusions et recommandations qui précèdent soulignent combien la culture du Groupe Altrad peut et doit reposer sur de fréquents échanges multilatéraux : des échanges de marchandises, d'informations, de savoir-faire, de méthodes, d'hommes enfin. Quel développement durable pourrait se satisfaire d'une communication à sens unique, du haut vers le bas ?

Plus d'un groupe, plus d'une entreprise ont couru à l'échec pour avoir construit leur projet sans la voix du personnel, ou pour avoir estimé qu'une simple plaquette résumant ce projet suffirait à les rallier après coup, ou encore pour avoir fait l'impasse sur des éléments méthodologiques incontournables – audit de la culture, diagnostic SWOT (forces/faiblesses, opportunités/menaces) – ou avoir lésiné sur les moyens nécessaires (groupe de pilotage, budget d'études, budget de communication, etc.), faute

d'une implication suffisante de la hiérarchie. D'autres enfin ont échoué par précipitation, n'ayant pas compris que le projet d'entreprise est avant tout un outil de planification et d'animation à moyen et à long termes. Pour reprendre notre métaphore : c'est le plan de la maison commune, et non un baraquement provisoire pour abriter les travailleurs du chantier ! Quelle construction, montée sur de telles bases précaires, pourrait survivre longtemps au-delà de son inauguration en fanfare ?

C'est pour éviter ce type d'erreurs trop répandues que le Groupe Altrad, depuis son origine, cherche à tirer parti des recherches en sciences de gestion, étudie les techniques de management les mieux adaptées aux contextes économiques, concurrentiels et psychosociologiques mouvants qui sont les siens, et surtout – c'est au pied du mur qu'on voit le maçon – les enrichit en les adoptant : ces outils, nous ne les mettons pas en œuvre sans faire preuve d'autocritique, de créativité et d'adaptation continue.

Un exemple de ce souci d'amélioration constante est la charte du Groupe Altrad, qui recommande à ses entreprises, entre beaucoup d'autres, deux principes simples de gestion interne :

- une base de calcul claire (le prix coûtant augmenté d'une marge de 4 ou de 8 % selon la nature des produits) pour la cession de marchandises.
- un taux de rémunération transparent (le taux euribor bonifié d'une marge déterminée) pour l'utilisation de la trésorerie des entreprises excédentaires par les entreprises déficitaires.

Si la mise en œuvre de la première de ces deux règles a fait apparaître un flou dans la définition du coût complet servant de base au calcul du prix de cession interne, qui a dès lors pu être parfois surestimé, la réflexion collective a permis d'élaborer une solution admise par tous. Grâce à cela, la charte elle-même, une fois rédigée, n'a connu aucune contestation, ce qui confirme le bien-fondé de la démarche tout à la fois sur le fond (valoriser la marge aux dépens d'une entreprise sœur ne vaut aucun profit au Groupe et nuit même à son développement harmonieux), sur le principe (une règle ne vaut que par son application sincère par

chaque entreprise, au nom des intérêts supérieurs du Groupe) et sur la forme (lorsque la règle est bien comprise par tous, son respect est assuré).

Ces mêmes principes de rédaction sont clairement à respecter, quelle que soit la fonction ou l'activité concernée, et c'est en les suivant que le Groupe Altrad s'est doté d'une charte en plusieurs chapitres, constamment mise à jour et complétée afin d'établir principes directeurs et règles de conduite dans des domaines encore négligés et potentiellement conflictuels, dont quelques courts extraits sont présentés ci-dessous à titre d'illustration.

1. La gestion interculturelle

Les règles de notre gestion interculturelle découlent des deux grands principes déjà évoqués : respect mutuel et valorisation des différences.

Parce que ces principes ne sauraient être à l'origine d'injustices – invoquant, par exemple, le respect des différences pour dispenser une entreprise des efforts demandés à d'autres –, ces règles recouvrent aussi des valeurs éthiques : loyauté de la parole donnée, respect des procédures et des valeurs du Groupe, dignité morale, rectitude financière, honnêteté intellectuelle, attention à autrui (esprit de groupe, solidarité, entraide, etc.).

C'est que ces principes sont essentiellement dynamiques, et non facteurs de statu quo. Ainsi, lorsqu'une entreprise intègre le Groupe, et surtout si elle nous rejoint après des moments aussi difficiles qu'un dépôt de bilan ou une restructuration, le Groupe entier se doit d'être à ses côtés pour l'aider à affronter cette phase, lui facilitant l'acquisition et l'application des règles élémentaires de management ou de gestion ainsi que les procédures élaborées par le Groupe à travers un travail de formation, un dialogue et une implication rapide des cadres dans les décisions et leur mise en œuvre. C'est seulement à cette condition, et moyennant un délai négocié, qu'il devient légitime de demander en retour, au nom du respect mutuel, l'observance des valeurs et des règles communes au Groupe Altrad.

La différence n'est pas l'individualisme, et le respect de la différence ne saurait se traduire par l'indifférence mutuelle : confondre les deux mène, plutôt qu'à une famille d'entreprises mutuellement solidaires, à un *patchwork* de sociétés gérées dans l'égoïsme – à un tas de matériaux qui jamais ne feront une maison ni n'abriteront personne des aléas du climat. C'est à ce titre que l'ensemble du personnel est alors invité à faire siens quelques gestes simples, dictés par un corpus de règles rédigées ensemble :

- Ne pas imposer avec arrogance ses propres critères, ses coutumes, ses pratiques, mais respecter chez l'autre comme chez soi-même la fierté d'une histoire, d'un patrimoine, d'une culture, de valeurs originales – celles du pays, de la localité ou de l'entreprise elle-même.
- S'intéresser et s'initier au mode de vie de l'autre, se gardant d'adopter ou de véhiculer naïvement des stéréotypes ethniques, culturels ou religieux – et s'abstenant *a fortiori* de toute ironie ou condescendance vis-à-vis des usages ou des conditions locales.
- Ne pas négliger la langue d'autrui, mais en apprendre quelques mots au moins, à commencer par quelques phrases de courtoisie et formules de politesse : elles feront merveille !
- Se souvenir de l'importance de l'écoute : écoutez-les !
- Se tenir informé de l'actualité dans le pays de l'autre, sans permettre pour autant de critiquer ses autorités et leur politique – *a fortiori* lorsque la conjoncture internationale peut susciter des divergences de vues : aux Etats les affaires d'Etat, aux personnes les questions (et les réponses) de personnes.

2. *Le management de la chaîne de valeur*

Aussi diverses que soient déjà nos entreprises, et aussi diverses qu'elles soient vouées à le devenir demain, nulle n'échappe pour autant à cette loi fondamentale de la réalité économique : leur succès – notre succès – dépend de nos avantages concurrentiels en termes de coûts ou de différenciation (qualité, innovation, etc.) au sein d'un marché.

Chaque entreprise génère sa propre chaîne de valeur par ses fonctions créatrices en tant qu'ensemble productif destiné à concevoir, acheter, fabriquer, commercialiser et/ou soutenir ses produits à travers diverses activités physiques et/ou technologiques : achat et approvisionnement, production, distribution des produits, commercialisation et vente, services annexes (installation, réparation, formation, communication, etc.). Au bout du compte, la marge représente la différence entre la valeur totale produite et les coûts globaux nécessaires à ces fonctions créatrices de valeur.

De là se déduisent plusieurs principes de management :

- L'effort de création de valeur doit se penser en termes d'avantage concurrentiel au sein d'un marché donné. Sur tel marché, ce pourra être un prix plus bas, sur tel autre, une qualité irréprochable, sur un autre encore, une logistique externe (distribution) sans faille.
- La marge mesure la différence entre la valeur produite et les coûts engagés à cette fin. Dès lors, selon l'avantage concurrentiel recherché, l'accroissement de la marge pourra résulter soit d'une augmentation de la valeur produite (par exemple à travers l'innovation, la qualité, etc.), soit d'une réduction des coûts.
- Les diverses fonctions au sein de l'entreprise sont, par rapport à cette problématique, étroitement interdépendantes. Par exemple, le mode de rémunération défini par la Direction des ressources humaines peut favoriser la mise en place d'une politique de qualité ; à l'inverse, un conflit entre un atelier de production et les commerciaux peut provoquer des retards de livraison. Bien d'autres liaisons internes existent, notamment entre le bureau des études, le service des méthodes, la production et le commerce.
- La valeur totale résulte de *l'ensemble* des fonctions de l'entreprise ; de même le coût global. Chaque activité contribue à la valeur et engendre des coûts. Dès lors, certaines fonctions de l'entreprise contribueront plutôt à la marge en créant de la

valeur, sans économie particulière (par exemple en consentant un effort de formation et de motivation du personnel en vue d'une meilleure qualité des produits), et d'autres en faisant des économies, sans accroissement de valeur (par exemple en allégeant une opération de logistique). De même, certaines synergies entre les fonctions au sein de l'entreprise peuvent viser à créer de la valeur (comme lorsque les commerciaux, par leur remontée d'informations, aident le bureau d'études à orienter ses recherches de nouveaux produits) ou à réduire les coûts (comme lorsque le bureau d'études met le service des achats en mesure de changer de fournisseurs pour les matières premières destinées à la production).

Tous ces principes de gestion s'appliquent non seulement au sein de chacune des entreprises du Groupe Altrad, mais aussi dans leurs rapports mutuels. Notre résultat et notre rentabilité sont, en effet, bien davantage que la simple somme des marges de chaque entreprise : ils procèdent également des services transversaux (communs à plusieurs entreprises) et centraux (communs à toutes les entreprises) qui agissent comme maillons d'activités créatrices partagées et contribuent ainsi à générer de la valeur et de la marge, à la fois au sein d'une entreprise, chez les entreprises sœurs et, *in fine*, à l'échelle du groupe entier.

C'est dire qu'il revient à chaque chef d'entreprise de contribuer au succès général non seulement à travers la gestion de ses propres fonctions, mais aussi à travers sa contribution et son recours à ces activités communes (transversales ou centrales). L'intérêt immédiat de sa propre entreprise, en termes d'avantage concurrentiel et de résultats, n'est dès lors qu'un aspect de sa contribution aux intérêts supérieurs du Groupe, à travers les résultats des entreprises sœurs et du Groupe globalement.

Ici, comme en matière de gestion interculturelle, une réflexion collective doit aboutir à l'adoption d'une poignée de règles simples, comme par exemple :

- Connaître ses marchés et ses concurrents, directs et indirects, y compris au sein du groupe.

- Raisonner en termes de chaîne de valeur et d'avantages concurrentiels.
- Donner la priorité aux intérêts du Groupe.
- Privilégier les activités communes afin de bénéficier d'effets de synergie.
- Ne pas jalouser le succès des entreprises sœurs ou du Groupe ni leur dissimuler ses propres difficultés, mais rechercher leur aide et l'accueillir de bonne grâce.
- Cultiver l'humilité en toutes circonstances : se réjouir d'un succès mais ne jamais s'en satisfaire ; vivre un échec comme une épreuve pour s'améliorer.