

**Remise de l'épée d'Académicien à
M. Bertrand COLLOMB
le 11 décembre 2002**

**Discours enregistré de
M. Yvon GATTAZ**



Cher Bertrand COLLOMB,

Sachez combien je suis navré et frustré qu'une opération, lointaine conséquence d'un accident, interdise ma présence en ce beau jour de remise de votre épée d'Académicien.

Nos confrères le savent, j'ai pour vous, depuis longtemps, une considération particulière pour de nombreuses raisons.

La première est sans doute votre formation scientifique d'ingénieur, cette formation forcenée qui nous a appris à apprendre, tant il est vrai que dans la vie de l'entreprise, et particulièrement dans l'industrie manufacturière, nous sommes tous des autodidactes obligés de recevoir une formation continue.

Vos prestigieux diplômes de Polytechnique, de l'Ecole des Mines, de PhD en Management, sont un remarquable viatique que tous n'ont pas su utiliser avec autant d'efficacité que vous.

Votre ascension continue jusqu'au sommet de la pyramide n'est pas un hasard, car vous vous êtes rangé avec une vision stratégique clairvoyante dans la catégorie des grimpeurs que vous avez préférée à celle des parachutés aujourd'hui contestée, et avec cette modestie que certains considèrent abusivement comme une vertu familiale, mais aussi comme un défaut professionnel.

Mais vous disposez d'un autre atout plus exceptionnel. Ayant démontré par vos brillantes études vos qualités de réception, vous avez dans votre vie professionnelle, dans cette industrie malheureusement de moins en moins estimée, montré que vous disposiez de qualités plus rares encore : les qualités d'émission, pour parler comme les électroniciens.

Aux quatre qualités de réception : compréhension, analyse, synthèse et mémoire, vous ajoutez les innombrables qualités d'émission qui font réellement les grands chefs d'entreprise : l'imagination créatrice (si rare), l'intuition, le goût du risque, le charisme, la combativité, la ténacité, le goût du travail en équipe, le sens des responsabilités, et même le solide bon sens qui nous permet de prendre 80% des décisions quotidiennes quel qu'en soit le niveau. Quant à l'optimisme irréductible, c'est une des vertus des créateurs et des dirigeants d'entreprise qui savent depuis longtemps que, s'il est poli d'être gai, comme on l'a dit, c'est également efficace pour l'entraînement des hommes.

Comme en électronique, l'émission exige des milliers de fois plus de puissance que la réception.

A y regarder de près, les qualités de réception et les qualités d'émission, d'après notre confrère, le Professeur ISRAEL, ressortissent respectivement au cerveau gauche et au cerveau droit, et leur réunion chez la même personne est très rare.

Après neuf ans de fonctions administratives imposées par vos diplômes, vous plongez dans la grande aventure industrielle du Groupe LAFARGE, bien connu depuis Marcel DEMONQUE, puis Olivier LECERF, pour ses performances industrielles, commerciales, financières et morales. Vous acceptez les postes variés et formateurs de directeur régional, puis de directeur général de LAFARGE CEMENTS, président de la filiale ORSAN dans les bio-activités, président de la filiale américaine GENERAL PORTLAND, puis de LAFARGE CORPORATION aux Etats-Unis.

Revenant en France après ces succès lointains qui ont révélé vos mérites, vous devenez DGA, puis DG, puis PDG, en août 1989, il y a treize ans.

Bien que nous ayons été séparés par un océan, nous avons appliqué simultanément la théorie du "décitemps" suivant laquelle les dirigeants doivent consacrer à l'intérêt général un dixième de leur temps de travail, soit une demi-journée par semaine.

Votre "décitemps", ce fut, à votre retour, la présidence de l'Institut de l'Entreprise, ce centre de réflexion cousin du MEDEF, dans les domaines si variés du positionnement de l'entreprise dans la société, et votre charisme s'y est révélé efficace, comme peuvent en témoigner vos amis Présidents réunis aujourd'hui.

Poursuivant votre "décitemps" au risque de le transformer en "quart temps", voire en "mi-temps" qui aurait été peu compatible avec la *bottom line*, vous manifestez votre souci du développement durable, en devenant Vice-Président de l'association "Entreprises pour l'environnement". C'est ainsi que vous veillez chez

LAFARGE à limiter les émissions de CO2 de vos sites industriels et vous entraînez même dans cette action sociétale les dix plus grands cimentiers du monde.

Votre mandat de Président de l'Institut de l'Entreprise terminé, au lieu de déposer votre sac sur le bord du chemin, vous acceptez la lourde charge de Président de l'Association Française des Entreprises Privées, l'AFEP, qui regroupe les principales grandes entreprises françaises, et qui joue un rôle d'influence significatif auprès des pouvoirs publics, en particulier dans le domaine fiscal, ce maquis inextricable de notre exception française.

Votre réputation d'excellence dans le management vous fait nommer Membre du Conseil du World Economic Forum de DAVOS en 1997.

Mais malgré la différence de taille de nos entreprises, nous nous rapprochons sur deux autres points essentiels :

Tout d'abord l'éthique dans l'entreprise, vieille tradition du Groupe de Marcel DEMONQUE et de ses successeurs, jamais démentie depuis, et rendue intelligemment compatible avec l'équilibre du compte de résultats.

Lorsque j'ai moi-même créé en 1976 le mouvement ETHIC, dont le sigle n'était pas fortuit, certains bons esprits avaient parlé "d'enfantillage généreux", sans comprendre que la morale d'entreprise est la composante essentielle d'une réputation commerciale durable. Les récentes manœuvres immorales de quelques grands groupes ont démontré leur nocivité pour l'entreprise elle-même, toujours gagnante, à long terme, d'une conduite exemplaire, consignée dans une charte d'entreprise à respecter strictement et intitulée simplement chez vous "principes d'actions". On y découvre sans surprise le respect de la parole donnée, base historique des échanges commerciaux et l'intégrité, dont certains croient encore pouvoir faire fi.

Autre point de rapprochement significatif, votre désir constant de dialogue avec les hommes, votre stratégie humaine de proximité que vous avez pu mettre en place par la multiplication d'établissements de taille humaine, que nous pourrions appeler des "moyennes entreprises", suivant les plus récentes classifications. Ces établissements moyens constituent chez vous un réseau soudé par le nouveau ciment à prise rapide, l'informatique en temps réel vous permettant un contrôle instantané. Vous avez su, parmi les premiers, que le vrai talent de la gestion, c'est la gestion des talents.

Depuis longtemps, vous ne dites plus à vos cadres dirigeants : "En avant !", mais "Suivez-moi !"

Votre groupe s'est développé aussi par acquisition, les excroissances s'ajoutant à la croissance, mais vous avez réalisé cette croissance externe avec

discernement, sans céder à la mode de la volumanie pathologique, mais plutôt par souci de complémentarités, soit techniques, soit commerciales, soit géographiques, avec un résultat final remarquablement positif.

Vous avez veillé à ce que votre taille critique ne soit pas une taille critiquable, que votre économie d'échelle ne devienne une économie d'échec, et vous pratiquez opportunément le management transversal.

Après l'intégration audacieuse du groupe Blue Circle en 2001, vous avez conservé ses établissements de taille humaine, mais aussi les marques elles-mêmes, plutôt que de les dissoudre dans une grande marmite anonyme, sous prétexte de rationalité.

Vous semblez avoir rassemblé les avantages de la taille limitée des établissements, en évitant les perversions du gigantisme verticalisé. Vous avez en quelque sorte réalisé l'exploit d'une "mondialisation à taille humaine".

Contrairement à l'affirmation d'Antoine RIBOUD, suivant laquelle le principal danger du gigantisme d'entreprise est de rendre les dirigeants présomptueux, donc prêts à commettre les pires erreurs, vous avez su conserver la tête froide et demeurer réaliste.

Permettez-moi cette audace : vous dirigez votre groupe comme s'il s'agissait d'une entreprise patrimoniale, ce qui est exceptionnel. En effet, tout comme vos prédécesseurs, vous pratiquez la tête haute le "radinisme industriel", expression malencontreusement argotique, faute de mots académiques suffisamment puissants, ou ne créant pas de confusion avec l'avarice, défaut total.

Tous ces talents personnels, cher Bertrand COLLOMB, ont fait de vous un très grand Président, à la tête aujourd'hui du plus grand cimentier du monde, leader également dans les activités toiture, plâtre, granulats et béton. Votre réussite est d'autant plus exemplaire que LAFARGE est une industrie manufacturière, une entreprise d'ingénieurs, à une époque où le virtuel tend à remplacer le réel.

Votre mérite est d'autant plus grand que cette position dominante est difficile à tenir dans une concurrence mondiale ouverte et exacerbée. De plus, avoir des idées claires dans un environnement durablement flou est, plus qu'une qualité, un art. Or, dans l'entreprise, si le talent est rare, le génie est exceptionnel.

Tous nos confrères de l'Académie ont immédiatement compris pourquoi notre Section "Economie politique, statistique et finances", à l'unanimité, ce qui n'est pas courant, avait proposé votre candidature qui a été immédiatement transformée en admission par nos confrères.

Pour terminer, et avec votre permission, je souhaiterais que vous dédiez à Madame COLLOMB une partie de votre somptueuse épée (pourquoi pas la garde qui rappellera celle des enfants lorsqu'ils étaient jeunes ?), car dans votre vie trépidante, il est certain que votre épouse, elle-même source active d'inspiration auprès d'un tourbillon, a permis, par son soutien constant, de vous consacrer aux multiples fonctions que vous avez remplies avec tant de talents, talents que nous sommes fiers d'honorer aujourd'hui en la personne d'un des meilleurs entrepreneurs français qui apporte à nos travaux ses exceptionnelles qualités et son irremplaçable expérience.

