

S'informer

Ecole de Paris du management

COMMENT UNE PME SAVOYARDE EST DEVENUE INCONTOURNABLE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MONDIALE

par Bertrand de TAISNE, PDG de Rossignol Technology ; compte rendu rédigé par Éliisa Révah,
séance du 18 février 2014

En bref

Alors qu'elle amorçait un déclin, comment Rossignol Technology a-t-elle pu, en à peine trois ans, devenir leader mondial des tiges de commande de freinage et d'embrayage ? Bertrand de Taisne rachète cette entreprise de décolletage de Haute-Savoie en 2011 et construit son développement sur la stratégie de ses clients équipementiers automobiles, qui réduisent drastiquement le nombre de leurs fournisseurs et leur imposent deux exigences : une réduction des prix entre 3 % et 5 % par an et une installation à côté de leurs usines à l'étranger. Spécialiste du redressement d'entreprise, Bertrand de Taisne choisit de faire de ces défis des leviers de croissance. Il défend des choix audacieux et une stratégie originale, selon laquelle la survie du site français passe par des implantations internationales.

L'École de Paris du management, créée en 1993, organise des dialogues entre chercheurs, enseignants et praticiens de toutes organisations et de tous niveaux pour éclairer une énigme : qu'est-ce donc que la gestion d'une entreprise, d'une association, d'une administration ? Ces échanges libres et nourris de faits sont retracés par des comptes rendus à la fois fidèles et de lecture stimulante, que vous pourrez trouver dans un journal, des Annales, des ouvrages, ou directement par le site web. Plus de 1000 compte rendus sont actuellement disponibles.

L'accès à ce site est gratuit pour les adhérents de l'APEG. Ils bénéficient également d'une entrée libre à une soirée débat chaque année.



École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

Rossignol Technology fabrique ce que je considère comme la pièce la plus importante d'une automobile : la tige de freinage, qui relie la pédale de frein au système de freinage. Toutes les autres peuvent casser, mais celle-là doit tenir ! Aujourd'hui, nous sommes leader mondial sur ce composant stratégique : 40 % de parts de marché ; entre 120 000 et 150 000 tiges fabriquées par jour ; 97 % de notre chiffre d'affaires à l'exportation. Pourtant, lorsque j'ai racheté la société en 2011, les perspectives n'étaient pas aussi brillantes. Comment cette société régionale de la vallée de l'Arve, située à Scionzier, au pied du mont Blanc, est-elle devenue en trois ans un acteur incontournable de l'industrie automobile mondiale ? C'est ce que j'aimerais vous raconter.

Histoire d'un redressement

Ingénieur, ancien parachutiste, parlant cinq langues, j'ai passé une grande partie de ma vie à l'étranger. Depuis vingt ans, j'ai dirigé plusieurs sociétés de la métallurgie et je me suis spécialisé dans le redressement d'entreprise.

Rossignol en 2011

Lorsque j'ai repris Rossignol, c'était une entreprise de décolletage dotée de nombreux atouts, en particulier de bonnes parts de marché au niveau mondial et une perception positive de ses clients. Et pourtant, cette appréciation commençait à faiblir, notamment sur la capacité de l'entreprise à comprendre le marché et à innover sur le plan technologique. En outre, Rossignol dépendait dangereusement de deux équipementiers. Quant à la crise de 2008-2009, elle avait entraîné une baisse de trésorerie d'un million d'euros et une érosion des marges. En 2011, les clients reconnaissaient unanimement la qualité des produits et du service de Rossignol, tout comme sa réactivité commerciale. En revanche, l'entreprise était perçue comme un acteur régional et non global, sans stratégie et sans volonté de développement. J'avais placé toutes mes économies dans cette société et j'ai bien compris qu'il fallait réagir. Mon premier acte fort, après le rachat, a été de la rebaptiser. Rossignol Technology était un nom bien plus porteur à l'international que Rossignol Pierre Décolletage SAS.

~~Rossignol, une entreprise de décolletage dotée de nombreux atouts, en particulier de bonnes parts de marché au niveau mondial et une perception positive de ses clients~~

Succès à l'arrivée

Trois ans après, nous avons amélioré notre compétitivité et notre valeur aux yeux de nos clients, et nous avons rééquilibré notre portefeuille en y ajoutant deux nouveaux équipementiers et en réduisant la place de nos deux plus gros clients. Rossignol Technology est désormais fournisseur stratégique de Continental, Schaeffler, Bosch, TRW et FTE. Dans un contexte où les grands équipementiers réduisent drastiquement le nombre de leurs fournisseurs, nous avons été choisis au détriment d'autres décolleteurs. Alors que Continental comptait 2 900 fournisseurs en 2009, ils ne devraient plus être que 1 000 à moyen terme. C'est sur cette donnée que nous avons bâti toute notre stratégie.

De la réflexion à l'action

Si je devais résumer cette stratégie en quatre points, je dirais : renforcer l'équipe, analyser la stratégie de nos clients, en déduire la nôtre et réussir son implémentation.

Notre équipe

Parmi les membres de l'ancienne équipe de direction, personne ne possédait de diplôme supérieur. Il n'y avait pas non plus de contrôle de gestion et de service méthodes. J'ai renforcé l'organigramme et embauché la matière grise indispensable à la conquête de nouveaux marchés. Aujourd'hui, notre équipe est capable de négocier des contrats dans de nombreuses langues étrangères. Pour l'encadrement de Rossignol Technology, deux lectures sont au menu : *De la performance à l'excellence* de Jim Collins et *Les champions cachés du XXIe siècle. Stratégies à succès* de Stephan

Guinchard. **Ce qui surtout fonde notre action, c'est la volonté de nous aligner sur la stratégie de nos clients.** Nous n'avons rien inventé mais, pour cela, il faut d'abord bien les connaître.

L'analyse de notre marché

Parallèlement au renforcement de notre équipe, nous avons donc mené une analyse approfondie de notre marché. Continental et Bosch représentent la moitié du marché mondial des équipementiers de l'automobile, mais **les équipementiers japonais et chinois seront de plus en plus puissants à l'avenir.** C'est une évidence lorsque l'on sait que 19 millions de voitures sont aujourd'hui fabriquées en Chine. Nous sommes aussi allés rencontrer les clients finaux, Renault et PSA notamment. Parmi leurs attentes, certaines m'ont tout particulièrement étonné. Ils nous demandent de diversifier notre base clients et d'être moins concentrés. Ils attendent aussi que nous soyons ouverts à des opportunités globales et capables de nous installer au bout du monde. L'enquête menée sous le label Mont-Blanc Excellence Industries, au sein du pôle de compétitivité Arve-Industries, a également été très instructive. Elle portait sur les attentes des entreprises à l'égard de leurs fournisseurs. Sur la qualité, les prix et les coûts, nous n'avons pas été surpris. Nous l'avons été, en revanche, de constater que **l'ensemble de nos clients accordent une grande importance à notre bonne santé financière.** Par ailleurs, seulement 70 % d'entre eux citent la capacité d'innovation, mais 90 % attachent un grand intérêt à l'expertise technique et à la réactivité commerciale de leur fournisseur. Notre dynamisme en matière de *process* et notre capacité d'adaptation sont des qualités auxquelles nos clients sont également très sensibles. Ils attendent de nous que nous comprenions et anticipions les mouvements du marché. Ainsi, nous avons travaillé pendant quatre ans sur le freinage des véhicules hybrides sans garantie aucune de débouchés. Nous sommes aujourd'hui quasiment les seuls au monde à maîtriser cette technique, ce qui nous laisse espérer des marges intéressantes de chiffre d'affaires pour l'avenir.

Deux faits brutaux

Dans *De la performance à l'excellence*, Jim Collins explique que, pour réussir, une entreprise doit être capable de se confronter aux faits brutaux de la réalité. Pour Rossignol Technology, ce sont deux exigences incontournables de ses clients, dictées par leur stratégie.

Baisser les prix

Depuis quelques années, **la principale exigence des équipementiers de l'industrie automobile à l'égard de leurs fournisseurs est une baisse de prix de 3 % à 5 % par an.** Or, le prix n'est pas notre point fort par rapport à nos concurrents allemands. En revanche, sur la qualité, nous sommes imbattables. Et d'ailleurs, le prix n'est pas si important que cela dans notre métier. La preuve, nous battons certains de nos concurrents 20 % moins chers que nous !

Produire localement

Je me rends très souvent en Allemagne, tous nos clients étant allemands, mais aussi dans leurs usines partout dans le monde. Il doit leur être si facile de nous contacter quand ils ont un problème que jamais ils ne penseront à faire appel à l'un de nos concurrents. Une réactivité sans faille est donc indispensable. L'objectif est de créer une véritable intimité commerciale avec nos clients. Entre 2013 et 2020, le *sourcing* local des équipementiers au Mexique devrait passer de 15 % à 70 %. Si nous voulons développer notre chiffre d'affaires, nous n'avons d'autre choix que d'implanter une usine au Mexique. Rossignol Technology se lancera là-bas dans les mois prochains. La production devrait commencer avant septembre 2014. Si nos clients attendent de nous une présence locale, c'est tout d'abord pour disposer des pièces en temps réel. Actuellement, compte tenu du décalage horaire, nous commençons à travailler avec nos interlocuteurs mexicains en fin de matinée. Le service logistique de Rossignol Technology ferme à 17 heures, ce qui laisse un créneau relativement étroit pour les contacter, sous réserve que notre collaboratrice hispanophone soit présente. Mais c'est surtout une question de prix. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) impose 15 % de droits de douanes aux produits fabriqués au Mexique pénétrant le territoire américain et qui n'ont

pas 60 % de contenu local. Ajoutons que nous facturons notre client en euros et qu'il vend en dollars, soit pour lui un risque de change important. Il n'y a pas une semaine sans que nos clients nous demandent de leur envoyer en catastrophe des caisses de nos produits parce qu'ils sont en rupture de stock. C'est évidemment moins cher si nous sommes à deux heures de camionnette de leur usine. Au total, en raison des droits de douane, du taux de change, des coûts de transport et de la nécessité d'un stock plus important pour compenser les délais, **la même pièce automobile, vendue au même prix, coûte à l'équipementier entre 25 % et 30 % plus cher si elle vient d'Europe**. Tel est en tout cas le discours de nos clients.

La stratégie du hérisson

Parce que nous sommes dans une démarche d'amélioration continue, nous avons pris beaucoup de temps pour réfléchir à notre stratégie et nous fixer des objectifs. Mon épouse et moi-même possédons la majorité des parts de l'entreprise. Nous sommes donc maîtres de nos décisions.

Rester 100 % automobile

Compte tenu de la forte dépendance de Rossignol Technology au marché automobile, nous nous sommes d'abord interrogés sur l'opportunité de nous ouvrir à d'autres secteurs. Après réflexion, au vu de notre crédibilité, de notre image et de notre relation de confiance avec nos clients, nous avons décidé de conserver notre spécialisation, mais en élargissant notre offre. Même si le marché baisse, nous pensons que nous pourrions nous développer. Cette décision a été très importante pour nous, et très structurante. Pour relever le défi, **notre équipe passe beaucoup de temps en formation**. Nous réduisons les coûts en étant très intégrés verticalement. C'est d'ailleurs ce qui nous a permis de conquérir TWR. Auparavant, cet équipementier achetait une tige usinée et une chape qui étaient ensuite soudées, puis zinguées. Je lui ai proposé un produit fini zingué, ce qui lui a permis de passer de trois fournisseurs à un seul et de réduire son prix très significativement.

La stratégie du hérisson

Dans *De la performance à l'excellence*, Jim Collins compare les sociétés hérisson et les sociétés renard. Les sociétés renard s'épuisent et se dispersent, **tel le renard qui se pique le museau en cherchant à dévorer le hérisson et qui finit par renoncer**. Le hérisson, lui, **se met en boule et attend**. Les sociétés qui réussissent sont presque toujours des sociétés hérisson. Leurs mots d'ordre sont : passion, rentabilité et expertise. Ce qu'elles font, elles le font mieux que les autres. C'est bien sûr le cas de Rossignol Technology. En quoi l'expertise de Rossignol Technology se distingue-t-elle des autres ? L'équipe de direction en a longuement discuté. Notre intégration verticale, notre capacité à faire de grandes séries, nos nombreuses références – plus de 550 voitures différentes – et notre activité 100 % automobile, sont le cœur de l'ADN de l'entreprise. Nous avons décidé de devenir et de rester le leader mondial de composants stratégiques pour l'automobile. Nous sommes reconnus par nos clients pour le confort et la valeur que nous leur apportons. Nous voulons améliorer leur satisfaction par des contacts étroits et une qualité, une réactivité et un taux de service les meilleurs du marché.

Trois voies possibles

À mon équipe, j'ai expliqué qu'il y avait trois attitudes possibles face aux deux exigences de nos clients de l'automobile, la réduction du prix et une implantation globale :

- la résistance (nous cramponner à la situation actuelle) ;
- l'optimisation économique (fermer l'usine de Scionzier, basculer la production dans des pays à bas coûts) ;
- ou le compromis (pérenniser le site français en y conservant les tâches à forte valeur ajoutée, lancer des sites dans des pays à bas coûts).

Dans le premier cas, nous sommes morts dans cinq ans : au fur et à mesure que les automobiles arriveront en fin de cycle, nous perdrons nos marchés ; les équipementiers ne nous consulteront pas pour les produits suivants. Dans le deuxième cas, c'est la mort de l'usine de Scionzier. Mon épouse et

moi-même avons proposé la troisième voie à notre personnel. Un climat de confiance était indispensable pour qu'il nous suive dans notre stratégie. Notre choix est de renforcer le décolletage et la soudure en France. Il est très important pour nous d'être français et de participer à la vie économique de notre pays. Mais nous avons également lancé le décolletage en République tchèque, en expliquant à nos équipes pourquoi il ne s'agissait pas d'une délocalisation. Par ailleurs, nous avons décidé de nous lancer au Mexique et nous envisageons de nous implanter en Chine en 2016, et au Brésil en 2018. [La survie de notre site français passe par l'installation au bout du monde](#). Dans notre secteur, nous sommes les premiers à avoir franchi le pas de la globalisation.

Pour une implémentation réussie

Pour durer, nous devons faire des profits ; pour faire des profits, il faut que nos clients nous aiment ; pour qu'ils nous aiment, quel meilleur moyen que d'aller les rencontrer chez eux ? [Le 22 octobre 2013, tous les salariés de Scionzier se sont rendus chez Bosch](#), à Moulins, pour visiter le site, découvrir la stratégie de ce client important et identifier ses attentes en termes de performances et de qualité. Cette visite a également permis de découvrir les standards automobiles en termes de flux et de visuel. Nous étions tous habillés en rouge, la couleur de l'équipementier allemand. C'était également une première pour notre client. Les échanges qui ont eu lieu entre opérateurs ont été fort utiles pour comprendre les contraintes mutuelles et bien plus efficaces qu'une formation qualité ! Nous avons d'ailleurs l'intention de renouveler l'opération avec Continental en République tchèque. Au mois d'avril, à Guadalajara, cet équipementier allemand a présenté sa stratégie de développement à tous ses fournisseurs. J'étais le seul décolleteur français, tout comme lors de la journée fournisseurs de TRW, à Querétaro, au mois d'août. Je suis aussi le premier Français que les équipementiers japonais de Nagano et Nagoya rencontraient. Pour préparer ma visite au Japon, j'avais embauché un ingénieur japonais neuf mois avant. Notre analyse du marché avait permis de découvrir que les équipementiers de ce pays travaillent essentiellement avec des fournisseurs nippons, y compris pour leur production américaine ou mexicaine, et subissent eux aussi des surcoûts importants de ce fait. Notre présentation, en japonais, les a convaincus. C'est un bel exemple d'adaptation aux codes de communication des clients. Leurs services achats du Mexique et des États-Unis nous ont aujourd'hui ouvert les portes et sont très intéressés par notre projet d'usine mexicaine !

DÉBAT (extraits)

Les produits Rossignol Technology

Pouvez-vous nous expliquer le processus de fabrication des tiges de freinage Rossignol Technology ?

Bertrand de Taisne : Les pièces que nous fabriquons sont relativement simples, mais ce sont des pièces de sécurité : si elles cassent, le conducteur et ses passagers courent un risque mortel. Notre responsabilité est donc considérable. C'est pourquoi, dans notre secteur, il faut deux ans pour homologuer une pièce et un fournisseur. Les barrières d'entrée sont très fortes sur ce marché. [Chaque pièce est vendue 60 centimes ; nous en fabriquons environ 140 000 par jour](#). Nous n'utilisons pas des machines très chères, ce qui permet de maintenir le coût de la pièce à un niveau peu élevé. Nous sommes intégrés verticalement : les tiges de freinage et d'embrayage sont usinées par enlèvement de matière à partir d'une barre de métal. C'est le décolletage. Pour les tiges les plus simples, l'opération s'arrête là. Pour les autres, un emboutissage et une soudure sont également nécessaires. Avec le temps, notre savoir-faire principal est devenu la soudure autant que le décolletage. En réalité, notre première compétence n'est pas là. Elle réside dans l'intimité que nous savons créer avec nos clients.

Avez-vous des brevets sur des produits propres ? Pensez-vous qu'existera un jour un système de freinage en wifi ? Quid, alors, de votre barre de métal ?

B. de T. : Non, nous n'avons pas de produits propres. Tous nos produits sont conçus avec nos clients en fonction de leur design. Toutefois, nous possédons des brevets techniques sur la soudure, ce que d'ailleurs nous nous gardons bien de dire à nos clients : les équipementiers détestent les positions

dominantes. Ils ne savent pas que nous sommes leader mondial ; nous leur disons seulement que nous sommes leader européen. Non, le freinage de demain ne se fera pas par wifi, mais par câble électronique, comme c'est déjà le cas dans les véhicules hybrides. Toutefois, parce que le frein doit fonctionner y compris en cas de panne du système électrique, les législations mondiales imposent le contact acier entre la pédale et le frein. Nous travaillons depuis longtemps sur les nouvelles technologies ; elles vont nous offrir de nombreux débouchés.

Compte tenu de la sophistication croissante des produits, la R&D doit vous coûter de plus en plus cher. Avez-vous établi des partenariats avec des universités ?

B. de T. : Nous n'avons pas de R&D proprement dite. Les gros investissements de développement portent sur les techniques de production et sur l'intégration verticale. Nous travaillons surtout sur les *process*. L'automatisation de la soudure, par exemple, est en cours. Le pôle de compétitivité Arve-Industries est très actif. Il nous a permis de nouer des partenariats avec de nombreux acteurs, confrères, laboratoires et universités.

Réduire le prix : oui, mais...

Comment vos clients peuvent-ils exiger de Rossignol Technology une baisse des prix de 3 % par an ?

B. de T. : Au mois de novembre, au début de nos négociations, un de nos clients nous demandait même une baisse de 10 % ! En général, nos clients attendent une réduction du prix entre 3 % et 5 %. Le métal représentant 25 % de notre prix de vente, notre marge de manœuvre est étroite. Plutôt que de négocier tous les ans, nous avons décidé d'accepter une réduction "ad vitam" de 3 %, mais à certaines conditions : tout d'abord, une augmentation du chiffre d'affaires entre 30 % et 50 % sur trois ans ; ensuite, un accompagnement dans nos implantations internationales, aujourd'hui au Mexique, demain en Chine et au Brésil, sans baisse de prix en contrepartie. Tous nos clients ont accepté ces conditions. Compte tenu de l'augmentation du volume de production et de la baisse des coûts liée à nos implantations à l'étranger, nous pourrions tenir trois ou quatre ans avec une baisse de coût de 3 %. Je suis très confiant.

Fabriquer local pour l'automobile

Je suis très étonné par la délocalisation progressive de votre production. Dans le secteur automobile, il paraît en outre relativement simple d'anticiper les besoins.

B. de T. : Je n'aime pas beaucoup le mot délocalisation. Le planning de notre usine française n'a jamais été aussi chargé que depuis que nous fabriquons en République tchèque, où nous ne faisons pas de décolletage à l'origine. Notre objectif est de maintenir l'usine de Scionzier à son niveau actuel, soit 70 personnes, et d'y renforcer l'automatisation des tâches. Compte tenu du niveau des frais fixes, nous ne pouvons pas baisser le volume de production. Quant à savoir pourquoi la fabrication locale obsède autant les équipementiers automobiles, c'est une préoccupation qu'ils partagent : ils considèrent tous qu'une même pièce, vendue au même prix, leur coûte entre 25 % et 30 % plus cher si elle est fabriquée dans un pays autre que le pays d'assemblage.

Ce qui vous différencie de vos concurrents, c'est votre volonté d'instaurer une véritable proximité avec vos clients. Quels sont vos concurrents en France et dans le monde ? Vous avez choisi de rester dans le secteur de l'automobile, contrairement à d'autres entreprises, qui ont jugé le pari trop risqué. Pourquoi une telle décision ?

B. de T. : L'automobile est un marché très difficile, mais sur lequel il y aura de moins en moins de concurrence. D'ailleurs, nos concurrents actuels connaissent des difficultés financières et nous serons probablement bientôt les seuls à pouvoir accepter les baisses de prix exigées par les grands équipementiers. Nous n'avons pas de concurrent décolleteur en France. La plupart d'entre eux sont allemands, mais ils ne m'inquiètent pas : ils sont en quelque sorte piégés par la facilité puisque les équipementiers allemands leur passent commande prioritairement. Je suis plus vigilant à l'égard de nos concurrents chinois, que nous connaissons encore mal. Ils sont moins chers que nous, mais ils n'ont pas pour l'instant de stratégie de globalisation. Nous envisageons de nous installer en Chine

plutôt qu'au Mexique, mais nous avons renoncé pour des raisons culturelles. Compte tenu des exigences technologiques croissantes du secteur automobile, plus nous serons pointus, plus nous serons en position de force par rapport à nos concurrents étrangers. [Nous n'avons jamais gagné autant d'argent que cette année et la prochaine s'annonce excellente.](#) Je crois fermement en notre stratégie.

De la vallée de l'Arve au Mexique

Rossignol Technology travaille dans le monde entier et possédera bientôt une usine au Mexique. Comment les gens de la vallée de l'Arve voient-ils votre développement ? L'idée qu'il faille investir en République tchèque et au Mexique pour maintenir l'emploi en Haute-Savoie n'est ni évidente, ni courante.

B. de T. : J'avais deux handicaps à l'origine : je ne suis pas né dans un petit village de la vallée et je ne suis pas décolleur. Lorsque nous avons racheté l'entreprise, tout le monde pensait d'ailleurs que nous allions droit dans le mur ! Les entreprises de la vallée de l'Arve manquent de volume. Elles se rachètent les unes les autres uniquement pour écraser leur concurrent historique et devenir les plus grosses de la vallée. C'est insensé ! Pour les convaincre que la survie des sites français passe par l'étranger, le développement de Rossignol Technology est sans doute le meilleur argument. Mais je suis inquiet pour la vallée, l'une des régions les plus industrielles de France, qui s'éteint à petit feu. [Nous avons du souci à nous faire face au dynamisme et à l'essor de certaines régions du monde.](#) J'en veux pour preuve notre installation au Mexique. Les machines de notre usine vont être financées pour partie par l'État mexicain, sans condition aucune. C'est même l'agence gouvernementale qui a organisé les vingt visites qui nous ont permis de trouver notre site industriel ! Les entreprises françaises sont trop timorées dans leur développement international. Le marché est pourtant immense. Il suffit de se lancer.

Dans les Pyrénées-Atlantiques, nos chefs d'entreprise sont convaincus de la nécessité de suivre une stratégie comme la vôtre, mais les freins psychologiques restent très forts. Quels conseils pourriez-vous leur donner ?

B. de T. : Culturellement, tous les décolleurs de la vallée de l'Arve se méfient terriblement les uns des autres. Mon prédécesseur n'a jamais laissé rentrer un confrère chez lui ! Aujourd'hui, je suis membre du bureau du pôle de compétitivité Arve-Industries et [nous avons le projet](#), avec cinq autres décolleurs de la vallée, [de lancer une usine commune au Mexique](#). Nous y partagerons la métrologie, la maintenance, la logistique et le *sourcing*. Nous avons tout à gagner de cette mutualisation, et en particulier la baisse de nos frais fixes. [Je crois en l'action collective.](#) Nous avons créé une bourse d'échange gratuite au sein du pôle et j'ai formé hier le troisième de mes confrères à notre système de ressources humaines, système que nous avons développé nous-mêmes et qui marche bien. Je suis à la disposition des industriels pyrénéens s'ils veulent partager notre expérience !

L'ubiquité du patron est un thème qui revient souvent dans nos séminaires. Le patron s'occupe de tout et, dans les grandes entreprises, sa secrétaire est souvent désespérée de ne pas pouvoir dire où il est. Comment faites-vous pour être partout ?

B. de T. : En réalité, je ne voyage pas tant que cela, une fois tous les deux mois environ, car nous faisons beaucoup par téléconférence. Le comité de direction se réunit par ailleurs tous les matins autour d'un café. Selon moi, un bon patron est avant tout quelqu'un qui sait identifier les points de défaillance de son entreprise, mettre en place les outils de son développement pérenne et accompagner son équipe dans l'appropriation de ces outils.