

**ROGER  
PRIOURET**

# LA FRANCE ET LE MANAGEMENT

**FRANÇOIS DALLE** L'Oréal  
**JEAN RIBOUD** Schlumberger Ltd.  
**J.J. SERVAN SCHREIBER**  
**RAOUL DE VITRY** Péchiney  
**ANDRE BLANCHET** Télémécanique  
**RAYMOND SACHOT** Générale Alimentaire  
**SVEN NIELSEN** Presses de la Cité  
**HENRI POLLET** La Redoute  
**GUY DE ROTHSCHILD**  
**GABRIEL JASSERAND** Paridoc  
**NOEL POWDEROUX** Cegos

HOMMES ET TECHNIQUES

**DENOËL**

**ROGER  
PRIOURET**

# LA FRANCE ET LE MANAGEMENT

**FRANÇOIS DALLE** L'Oréal  
**JEAN RIBOUD** Schlumberger Ltd.  
**J.J. SERVAN SCHREIBER**  
**RAOUL DE VITRY** Péchiney  
**ANDRE BLANCHET** Télémécanique  
**RAYMOND SACHOT** Générale Alimentaire  
**SVEN NIELSEN** Presses de la Cité  
**HENRI POLLET** La Redoute  
**GUY DE ROTHSCHILD**  
**GABRIEL JASSERAND** Paridoc  
**NOEL POWDEROUX** Cegos

HOMMES ET TECHNIQUES

**DENOËL**



Inventé par les Américains, le «management» représente un effort rationnel et efficace pour définir le «gouvernement des entreprises». Et Roger Priouret nous invite ici à regarder ce que ce néologisme recouvre, non seulement aux États-Unis mais en France où déjà une poignée d'hommes l'ont mis en application depuis plusieurs années.

Le «management» est en fait aussi important que la rationalisation du travail de Taylor. C'est pourquoi l'auteur s'efforce, dans la première partie de son livre, d'éclairer les origines historiques de cette novation, ainsi que son contenu méthodologique et son application dans la «guerre économique».

Dans la seconde partie, Roger Priouret laisse la parole (sous forme d'interviews) aux pionniers du «management» en France. André Blanchet, François Dalle, Sven Nielsen, Jean Riboud, Jean-Jacques Servan-Schreiber, etc., nous parlent successivement de la stratégie du «management», de son application aux industries de base et aux industries de consommation.

Ce livre efficace met à la portée de tous, et à travers des expériences vécues, ce «savoir-faire» qui est l'essentiel du Défi Américain.

**DENOËL**

18,50 F  
17-80-3-63

LA FRANCE ET LE MANAGEMENT

DU MÊME AUTEUR

*La Franc-maçonnerie sous les Lys*, Grasset, 1953.

*La République des Députés*, Grasset, 1959.

*Les Origines du Patronat français*, Grasset, 1962.

*La Caisse des Dépôts*.

*Cent cinquante ans d'histoire financière*, P.U.F., 1966.

En collaboration avec Michel Soulié :

*Velay-Forez*, Hachette.

ROGER PRIOURET

LA FRANCE  
ET LE  
MANAGEMENT

DENOËL

Hommes et Techniques



*Pour Jacqueline et Sébastien P.*



## SOMMAIRE

<i>Préface</i> .....	11
PREMIÈRE PARTIE : LE MANAGEMENT .....	13
* Le gouvernement des entreprises .....	15
* Naissance du management aux Etats-Unis .....	41
* L'art de la guerre économique .....	49
* La mise sous tension rationnelle de toute l'entreprise.	71
* Un optimisme conditionnel et nuancé pour la France.	85
DEUXIÈME PARTIE .....	95
I. <i>Les idées directrices</i> .....	97
François Dalle .....	99
Jean Riboud .....	133
Jean-Jacques Servan-Schreiber .....	169
II. <i>Les industries qui travaillent pour l'industrie</i> ....	203
Raoul de Vitry .....	205
André Blanchet .....	239
Sven Nielsen .....	265
III. <i>Les industriels qui travaillent pour les consommateurs</i> .....	293
Raymond Sachot .....	295
Henri Pollet et l'équipe de La Redoute .....	321
TROISIÈME PARTIE .....	353
<i>Opinion d'un banquier, d'un gestionnaire et d'un manager professionnel</i> .....	355
Guy de Rothschild .....	357
Gabriel Jasserand .....	369
Noël Pouderoux .....	393



La France n'aime pas son industrie. La grande majorité des Français ignore ce qu'est une entreprise. Voilà la première évidence.

La seconde suit immédiatement. Si cette hostilité sourde et cette méconnaissance déclarée persistent, alors il est inutile de nous endoctriner sur la compétition, la mutation, les changements de structures et autres lieux communs dont nous sommes las. Hâtons-nous de refermer nos frontières. Et retrouvons-nous au plus vite entre nous, « marchant à notre pas », dans le droit fil de notre histoire. Car hors de courtes périodes — du premier traité de commerce franco-anglais (1786) à la Révolution, du second (1860) à la chute de l'Empire (1870), dans les brèves années de la stabilisation Poincaré (1926-1930), nous n'avons jamais cessé d'être la France de Colbert. Celle où tout remonte à l'Etat et où tout revient de lui. Beaucoup de Français seront satisfaits : ceux des fonctionnaires qui se veulent omniprésents et omniscients ; ceux des patrons qui maudissent en public le dirigisme, mais préfèrent négocier avec les pouvoirs publics plutôt que d'affronter une concurrence authentique ; ceux des syndicalistes qui, quand ils ont le choix, optent toujours pour la sécurité contre le progrès, pour la stabilité contre le changement ; la plupart des intellectuels enfin auxquels, dans cette hypothèse, seraient épargnés les maléfices de la « société de consommation ».

Il reste une autre voie : essayer de surmonter nos préjugés et notre histoire et tenter de comprendre l'industrie et l'entreprise.

Ce livre, après d'autres et avec d'autres, a pour ambi-

tion d'y contribuer. Parce qu'en matière industrielle, sur notre vieux continent, on croit avant tout à l'expérience, l'auteur a surtout laissé la parole aux hommes d'expérience.

C'est pourquoi la seconde partie de cet ouvrage, la plus importante, est faite de onze interviews de Français qui ont à leur actif une réussite, — une réussite dans un univers de concurrence, une réussite qui a déjà été transposée ou peut être transposée à l'échelon international. Ces hommes ont été choisis, sur les conseils de Claude Charmont, directeur à la C.E.G.O.S., dans des secteurs très divers, de façon que leurs propos éclairent à la fois leur expérience et celle d'une partie de notre économie.

La première partie plus brève peut paraître plus personnelle. En fait, elle l'est peu, hors du domaine historique. L'auteur a utilisé l'expérience et les écrits de conseillers en gestion, particulièrement d'Octave Gélinier et de Peter Drucker, pour éclairer ce mot de *management*, tout au moins pour le démystifier, pour le mettre à la portée de notre univers européen.

Notre but serait atteint si nous avions convaincu quelques personnes que diriger une entreprise ou un de ses départements, ou y être associé d'une manière ou de l'autre, constitue une des grandes tâches du monde d'aujourd'hui. Une tâche qui donne une vie professionnelle très dense, une grande indépendance matérielle et morale pour peu que l'on mette très haut son devoir d'Etat. Il faut ajouter : une tâche qui sert l'intérêt général aussi bien que le sert l'homme politique qui prétend définir cet intérêt général ou le fonctionnaire qui croit avoir le monopole du service public.

PREMIÈRE PARTIE

LE MANAGEMENT



1. *Le gouvernement des entreprises*

Ce qui est au cœur de ce livre, c'est le gouvernement même des entreprises.

Car sur lui, avant tout, porte le malentendu en France. Et point seulement dans la classe patronale elle-même. Mais aussi bien chez les cadres, les employés et les ouvriers.

L'emploi et l'origine des mots ici nous éclairent.

Dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, le textile et le fer étaient l'essentiel de notre industrie. Les salariés appelaient les patrons, les « maîtres ». Exactement comme dans les grands domaines agricoles. De ceux-ci aux usines nouvelles, il y avait donc continuité dans les esprits. Et ce n'était pas sans raison. Les maîtres de forges dont l'entreprise avait réussi étaient ceux qui avaient su acheter d'immenses forêts, éloignées des villes et difficilement exploitables, et qui y avaient installé leurs hauts fourneaux et le personnel les desservant : la « minette » abondait en France et l'important était d'avoir à bon marché la seule source d'énergie techniquement utilisable, le charbon de bois. Pour créer une filature dans les Vosges ou le pays de Caux, il fallait d'abord acquérir un domaine rural comprenant une rivière en pente pour en capter l'énergie et disposer de l'eau et des berges pour teindre et sécher le coton. En reprenant Le Creusot en 1836, Eugène Schneider rachetait surtout 280 hectares de terre boisée. C'était beaucoup moins que n'avaient déjà les de Wendel autour d'Hayange et dans le Warndt. C'était à peu près ce que possédait un peu plus tard le plus grand filateur normand, Pouyer-Quertier, futur ministre des Finances de Thiers en 1871.