

Déjeuner Performance a accueilli :

Jean-Pascal Tricoire (MBA 86), Président du Directoire de Schneider Electric, le jeudi 6 décembre 2007, sur le thème :

« Schneider Electric : comment conjuguer croissance, diversité et transformation »

Pour son premier Déjeuner Performance comme Directeur Général de l'Association, Martine Lachat-Brailly a eu le plaisir d'accueillir le patron d'une entreprise qui en quelques années et en partant de son creuset rhônalpin, a su se constituer en un groupe multinational au coude à coude avec les leaders de son secteur.

Ingénieur de formation et diplômé d'EM LYON (MBA 86), Jean-Pascal Tricoire était à 42 ans, Directeur Général de Schneider Electric avant d'en devenir un an plus tard en 2006, Président du Directoire, succédant ainsi à Henri Lachmann.

Cet homme passionné par son métier a sillonné le monde : 12 ans vécu hors de France (dont 5 en Chine) et 15 ans sur les routes de l'international à 100% de son temps. « C'est l'un des aspects passionnants de Schneider, dit-il volontiers, que de proposer des carrières multi-géographiques, multi-métiers et propices à de nombreuses transformations », en conseillant aux jeunes diplômés : « Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas travaillé un seul jour de votre vie ».

Schneider Electric est le leader de ce que Jean-Pascal Tricoire appelle « l'efficacité énergétique ». La société opère dans 190 pays, est présente directement dans 106, emploie 115 000 personnes et a réalisé un CA de 15,6 milliards d'euros en 2006. Sa force ? Elle a su se positionner sur des marchés en forte croissance dans le domaine de la gestion de l'électricité, des solutions intelligentes et communicantes : développement des automatismes qui assurent la sécurité des utilisateurs, qualité de l'énergie et confort électrique de chacun. Dès les premières phrases de son intervention, Jean-Pascal Tricoire livre le fond de sa pensée : *« Ce qui me passionne et n'a cessé de me motiver chez Schneider, c'est la condition stratégique de la transformation de cette société, au travers de la culture de la diversité. Je veux vous expliquer, explique-t-il, pourquoi il est impératif d'être divers, d'être ouverts, comment il faut savoir saisir toutes les opportunités dans le monde et « capturer » les cerveaux qui accompagneront ce développement autour du monde ».*

Une transformation à grande vitesse

« 50% de ce que nous faisons aujourd'hui chez Schneider Electric n'existait pas dans notre portefeuille en 2001 ». Et Jean-Pascal Tricoire explique comment, à partir d'un socle très solide, la société a construit de nouveaux étages afin de proposer des solutions plus complètes à ses clients.

La transformation a touché la géographie de la société, sa taille et ses métiers.

Aujourd'hui, Schneider Electric réalise 31% de son CA dans les pays émergents et 25% aux Etats-Unis (1^{er} marché du groupe). Les prévisions pour 2008 annoncent l'irruption de la Chine comme 2^{ème} marché en lieu et place de la France, alors même que la croissance sur le marché français s'est poursuivie. Première conséquence : le nombre d'expatriés a quadruplé en quatre ans.

De société française, très ancrée en région, Schneider est devenu en quelques années un groupe multinational et international. Quant aux métiers ils ont complètement évolué : 10% du CA concerne des services, activité qui n'existait pas il y a 5 ans. Il y a dix ans la société comptait 90% d'électromécaniciens. Aujourd'hui les ingénieurs en électronique ou en

software représentent 60% du personnel. 30% de la R&D du groupe concerne le software. C'est ce qui permet de modéliser, d'imaginer, d'optimiser, de connecter... Ces transformations ont évidemment entraîné des modifications considérables dans la façon de travailler au sein du groupe.

Prochaine étape prévue dans cette transformation : le passage de spécialiste de l'électricité au spécialiste des économies d'énergie et de l'efficacité énergétique. La consommation énergétique du monde va doubler d'ici 2050. Par ailleurs le réchauffement climatique et le prix du pétrole poussent à une meilleure utilisation des ressources énergétiques.

Mais les nouvelles technologies sont très « énergivores » et internet en particulier consomme beaucoup d'électricité : le deuxième consommateur d'électricité en Californie est Google ! Les capacités et les vitesses se sont accélérées de façon spectaculaire mais le phénomène entraîne une forte consommation d'énergie et au final, une augmentation de la pollution car 1 watt consommé à la maison provient à la source de 3 watts de charbons, de gaz ou de pétrole. Le cas de la France qui utilise l'énergie nucléaire est un peu différent mais reste très marginal dans le monde.

« Notre métier, analyse Jean-Pascal Tricoire, consiste à résoudre la contradiction énergétique suivante : satisfaire la demande forte de confort et de sécurité dans ce domaine tout en réalisant 30% d'économie d'énergie ! C'est un problème énorme, notamment pour l'Europe qui n'a pas de ressources. Et donc la meilleure façon de générer de l'électricité ou de l'énergie, c'est de l'économiser ».

Toujours être en avance d'une phase

La Chine devient en 2008 le 2^{ème} marché de Schneider qui a dû créer en dix ans une communauté de 14 000 personnes et l'intégrer à son dispositif global. Un travail de fond étalé sur plusieurs années a permis de constituer des équipes pluridisciplinaires et multiculturelles. *« Ce qui nous occupe le plus au sein du Comité Exécutif de Schneider, c'est la gestion des personnes »* explique le Président du Directoire qui a l'habitude de dire *« my business is people »*...

L'anticipation devient alors un impératif et c'est l'un des enseignements qu'a tiré Jean-Pascal Tricoire de ses séjours dans les pays émergents et de leur taux de croissance à deux chiffres : il faut toujours être en avance d'une phase, savoir ce qu'on fera dans deux ans afin de recruter et former le personnel nécessaire, d'avoir les managers et les effectifs utiles pour l'avenir.

« J'ai la chance extraordinaire, dit-il dans un sourire, de vivre dans un monde qui, grâce aux technologies, grâce à la mondialisation, grâce à la globalisation me permet de commencer la journée en travaillant avec le Japon et la Chine puis de la terminer avec le Chili et les Etats-Unis ! C'est un plaisir extraordinaire, parfois vertigineux, parfois menaçant mais je pense que c'est avant tout une extraordinaire opportunité culturelle du point de vue des affaires et un très grand enrichissement sur le plan personnel ».

La recherche et les bienfaits de la diversité reviennent d'ailleurs comme un leit motiv dans les propos du dirigeant de Schneider Electric. Le mixage des nationalités et des cultures au sein du groupe est le fruit de plans très volontaristes visant à placer des points de décision en différentes parties du monde, à aider des communautés moins représentées à « monter »...

Le plan « Marco Polo » par exemple, permet à de jeunes diplômés de partir immédiatement à l'étranger pendant 2 ans. Autre exemple : 60 nationalités différentes sont représentées dans le « Top 700 » du groupe. Quant au Comité Exécutif qui était encore composé à 90% de Français il y a 5 ans, il n'en compte plus aujourd'hui que 50%.

Même diversification du côté de la formation. On a souvent dit que Schneider Electric recrutait essentiellement dans les écoles d'ingénieurs mais, cite Jean-Pascal Tricoire *« les*

patrons du Japon, de l'Inde, de la Russie, le président du Conseil de surveillance du groupe sont issus d'écoles de commerce ».

Il reconnaît néanmoins une faille dans cette évolution : le manque de mixité dans un secteur qui par tradition reste encore très masculin.

Le rôle majeur de la Chine

Parce qu'il a vécu 5 ans en Chine et connaît bien l'Asie, Jean-Pascal Tricoire a accordé, tant dans son intervention que dans les réponses aux questions qui ont suivi, une large place au rôle majeur que joue désormais ce pays. Pour lui, qu'on craigne cette évolution ou qu'on la constate avec pragmatisme, il faut prendre acte que la Chine, du fait de sa population et de son rôle en Asie sera LA puissance mondiale.

« La Chine sera le pouvoir dominant du 21^{ème} siècle, dit-il, c'est mathématique. Les Chinois sont nombreux, entreprenants, très éduqués... Et puis ce sont des commerçants extraordinaires. La diaspora chinoise représente de 25 à 60 millions de Chinois dans le monde (selon les chiffres utilisés), c'est un superbe réseau commercial !... L'économie chinoise n'a jamais été aussi mêlée à l'économie du reste du monde et l'économie mondiale est tirée par les pays émergents. Nous avons largement bénéficié de la globalisation, nos entreprises internationales et les fournisseurs qui les accompagnent ont fantastiquement profité de l'internationalisation, même s'il a fallu procéder à des reconversions d'emplois ».

Il faut accepter, dit-il encore, que la Chine soit ce qu'elle est, c'est-à-dire 20% de la population mondiale. Et le plus dangereux, pense-t-il, serait de ne pas y être.

Pour Schneider, ce qui arrive de la Chine c'est 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires, la signature d'une « joint venture » avec le N°2 du marché local et actuellement 14 000 personnes qui travaillent pour le groupe.

La performance, un équilibre entre aller trop vite et ne pas faire assez

A la traditionnelle question sur sa conception personnelle de la performance, Jean-Pascal Tricoire a indiqué que selon lui c'était un équilibre entre pousser trop fort la machine, le confort personnel et l'efficacité de la société. Mais il lui paraît fondamental de mesurer cette performance selon des critères et une évaluation effectuée par les parties prenantes de l'entreprise : clients, actionnaires, employés... Elle se mesure également en se comparant aux autres : *« S'il n'y a pas de mesure, il n'y a pas de réalisation, pas d'exécution, il n'y a que des velléités ».*