

METIER : MANAGER DU RISQUE

Xavier GUILHOU

Directeur de la Sûreté de Schneider Electric S.A.
DESS Urbanisme et Aménagement du territoire
IEP Paris 79



LES 20 ANS DE LA PROMO 79

Maîtrise d'Histoire contemporaine
DEA de Géographie Economique
Docteur ès Sciences Humaines

1980 Economiste au Groupement
des Industries métallurgiques
de la Région parisienne (UIMM)

1982 Ministère de la Défense.
Chargé de mission

1989 Groupe Hachette.
Directeur Général des Editions
de la Seine

1991 Spie Batignolles.
Directeur Marketing

1997 Schneider Electric.
Création et Direction
de la Sûreté Groupe

Xavier Guilhou est également président de la Chaire Européenne de Recherche et d'Enseignement en Sciences de l'Information et de la Communication (CERE) et membre du Comité Liaison Défense du MEDEF.

De quelle sûreté êtes-vous responsable au sein de Schneider Electric ?

Schneider Electric est un groupe de dimension mondiale qui réalise un chiffre d'affaires de 50 milliards de francs en s'appuyant sur une forte décentralisation de ses compétences avec une présence dans 130 pays, et 60 % de sa production industrielle qui est réalisée hors de France. Dans ce contexte Schneider Electric est leader mondial dans les domaines de la distribution électrique et des automatismes industriels et a l'ambition d'aller deux fois plus vite et de faire deux fois mieux que ses concurrents.

Pour atteindre ces objectifs qui constituent les fondements de son projet d'entreprise Schneider 2000+, il faut accompagner le management du groupe et l'ensemble des managers opérationnels qui dirigent nos activités aux quatre coins de la planète, et qui sont souvent des nationaux, à mieux assumer les risques attachés à nos opérations.

La sûreté dont il est question concerne pratiquement tous les aspects de nos opérations : sécurité du patrimoine, du savoir-faire, des process industriels et managériaux, des systèmes d'information et de communication, des pratiques et des méthodes, de l'organisation de la gestion des projets, des relations avec les pays dans lesquels le groupe est implanté... La Direction de la Sûreté est donc une cellule transversale qui réfléchit, alerte et conseille la Direction Générale sur la manière de prévenir ces risques multiples et diffus. Elle contribue surtout à aider les opérationnels sur le terrain dans leurs stratégies de développement avec la mise en place dans le monde d'un réseau de correspondants sûreté animé et formé aux enjeux concurrentiels.

Comment en êtes-vous venu à assumer une telle fonction ?

Par ma formation puis mon expérience professionnelle dirigées vers les problèmes de restructurations industrielles et d'aménagement du territoire, élargie au Ministère de la Défense, aux problématiques des mutations géostratégiques et de gestion des crises internationales qui m'ont beaucoup appris en termes de maîtrise des risques. Dans ce contexte, j'ai notamment beaucoup travaillé, à titre professionnel et extraprofessionnel, notamment avec l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN) et le MEDEF, sur la gestion des sorties de crise et depuis 10 ans sur le développement de coopération civilo-militaire pour que la France soit plus présente lors de la reconstruction de pays dévastés par la guerre : Liban, Koweït, Bosnie... C'est ainsi qu'en 1994, alors Directeur Marketing chez Spie Batignolles, j'ai participé à plusieurs missions en Bosnie en tant qu'officier de réserve, dans le cadre des opérations de reconstruction menées par l'ONU et l'Union Européenne et que depuis cette période j'ai contribué à lancer plusieurs initiatives pour contribuer au rayonnement de la France et mieux positionner l'expertise de nos entreprises dans les gestions de sortie de crise sur les Balkans.

Quels atouts vous a donné votre formation en sciences humaines dans la résolution de problèmes complexes tels que ceux que vous évoquez ?

J'ai à l'origine une culture littéraire et sciences humaines orientée vers les relations internationales et la géopolitique, très appréciable au sein d'une entreprise comme Schneider Electric qui a un long passé industriel et une présence mondiale. Cette forma-

tion de base me sert beaucoup dans la prévention des risques et notamment dans les réflexions que je mène actuellement sur les espaces de liberté et de communication qu'il faut développer autour de nos systèmes d'information.

Les sciences humaines, par essence, apporte une capacité à écouter les autres, développe l'aptitude à travailler au sein d'équipes pluridisciplinaires et pluriculturelles. Elle forme des médiateurs capables de faire communiquer des équipes aux approches différentes, et de développer une vision des problématiques qui se situe au-dessus des seules approches techniques, financières ou sociales et permet d'acquérir une dimension globale. Enfin, les sciences humaines apportent une capacité de restitution et une prise en compte des problèmes faite de rigueur et de synthèse.

Vous êtes également président du CERE. De quoi s'agit-il ?

La Chaire Européenne de Recherche et d'Enseignement en Sciences de l'Information et de la Communication est une association regroupant des professionnels exerçant en entreprise et des universitaires. Elle a été créée en 1995 pour former des managers et des étudiants avec des méthodes innovantes et pluridisciplinaires sur les nouvelles disciplines de la gestion de la connaissance et de l'Intelligence Economique. Sur ces domaines j'ai contribué à former depuis une dizaine d'années avec plusieurs réseaux de chefs d'entreprises un peu plus de 5 000 managers et étudiants de grandes écoles. Le CERE exerce également une activité d'ingénierie de programmes d'enseignement destinés à différents organismes et écoles de formation et est à l'ori-

Management ou contrôle des risques ne riment pas uniquement avec gestion des risques financiers. Chez Schneider Electric, leader mondial des équipements de distribution électrique, des automatismes industriels, les risques à prévenir sont d'autant plus nombreux et diffus que le groupe, présent dans 130 pays, est très décentralisé. Xavier Guilhou, dont le profil et le parcours sont tout à fait originaux, explique l'objet de sa mission. Et bien d'autres choses encore...

Schneider Electric

- Activités : équipements de distribution électrique haute (n° 4 mondial), moyenne (n° 2), et basse tension (n° 1), contrôle industriel (n° 1) et automatismes programmables (n° 3)
- Marques : Merlin Gerin, Modicon, Square D, Telemecanique
- Implantation : 130 pays
- Effectif : 61 000
- CA 98 : 50 milliards de francs (80 % à l'export)

Schneider Electric
Chez eux, nature auvergne l'électronique P

64-70, avenue Jean-Baptiste-Clément
92646 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. 01 46 99 70 00
Fax 01 46 99 71 00
Internet :
<http://www.schneider-electric.com>

gine de la création de plusieurs masters en France et à l'étranger.

Le mot de la fin ?

Nous avons la chance de vivre une période de changement, comme l'histoire en compte peu. La technologie avait un peu trop oublié l'homme. Je crois que nous commençons à assister à la "re-vanche" de l'humain sur la technique. De plus en plus d'entreprises auront désormais besoin de cette vision "humaine" car la mondialisation ne gommara pas les différences culturelles. Ce bouleversement ouvre pour les diplômés des écoles de sciences humaines, et notamment de Sciences Po, des perspectives passionnantes et de nouvelles voies...

Propos recueillis par
Bruno de La Perrière
(21 mai 1999)