

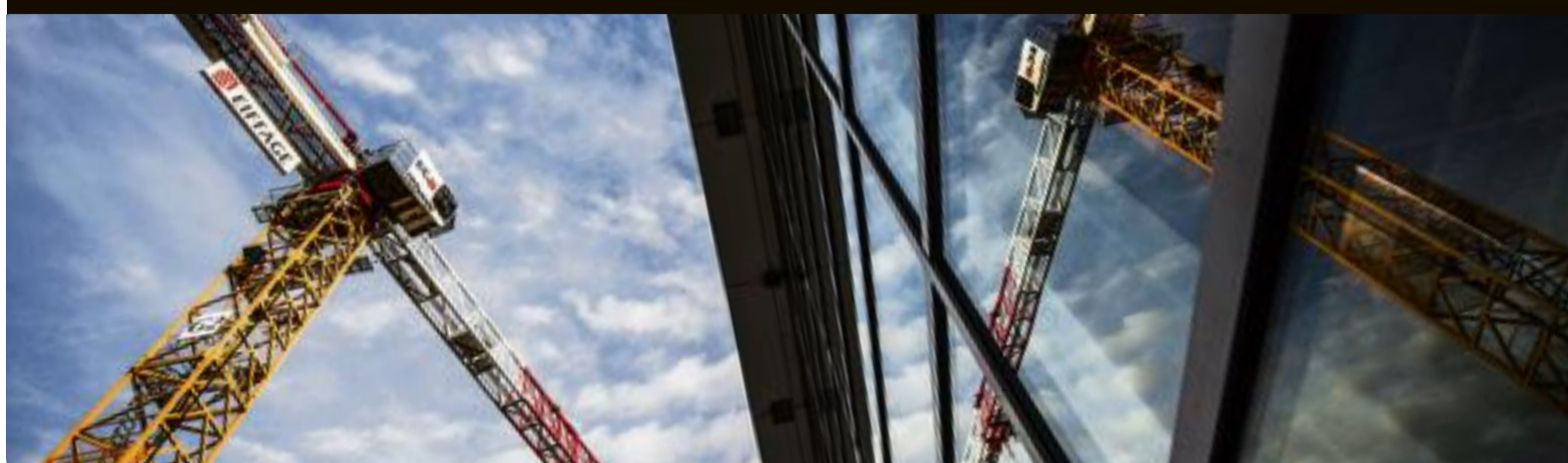
direction  
el earn

**22,1**  
MILLIONS DE DOLLARS  
C'est le montant du package global de Mark Fields, le CEO de Ford Motor, en 2016. En 2015, il était de 18,6 millions.

**MM**  
La maison  
du management

**LE BIEN COMMUN, LE KPI DE 2030 ?**

La prochaine convention mensuelle de la Maison du management jettera « Cent regards sur le management en 2030 » et s'achèvera avec André-Yves Portnoff, professeur et spécialiste de la société de l'immatériel. Avec, notamment, Flora Bernard, auteure de « Manager avec les philosophes », et Thierry Raynard, directeur du pôle conseil et intelligence collective de la SNCF. Le 26 avril, de 9 h à 14 h. Sur inscription.



Xavier Poppy/REA

# Eiffage, comme un X-Ponts

**ORGANIGRAMME** // Benoît de Ruffray a conservé autour de lui les hommes que Pierre Berger avait appelés pour redresser une entreprise fragilisée. La major du BTP démontre aujourd'hui sa solidité.

**Le comité exécutif**



**Benoît de Ruffray**  
Président-directeur général d'Eiffage et président de la branche Energie

**Christian Cassayre**  
Directeur financier



**Olivier Genis**  
Président de la branche Construction



**Marc Legrand**  
Président d'Eiffage Rail Express



**Philippe Nourry**  
Président-directeur général d'APRR et d'AREA



**Max Roche**  
Directeur général adjoint d'Eiffage, en charge des Concessions



**Jean-Louis Servranckx**  
Président de la branche Infrastructures



« LES ÉCHOS » / SOURCE ET PHOTOS : SOCIÉTÉ

**L**a greffe est décidément concluante. Benoît de Ruffray (X-Ponts), désigné en 2015 pour prendre la présidence et la direction générale d'Eiffage, alors qu'il était directeur général de Soléanche Freyssinet, filiale de Vinci Construction, depuis moins d'un an, a poursuivi le redressement dont est à l'origine Pierre Berger depuis 2011. Légère hausse du chiffre d'affaires (14 milliards d'euros), solide progression de la marge opérationnelle, carnet de commandes rempli... Le top management peut se présenter confiant devant les actionnaires réunis en assemblée générale le 19 avril prochain.

**Cap sur le « grand international » pour la branche énergie**

Au comité exécutif, Benoît de Ruffray a conservé autour de lui les hommes que son prédécesseur avait appelés pour relancer une entreprise fragilisée. Se côtoient dans l'instance présidents de branche, patrons d'activités et directeur financier. Ce dernier, Christian Cassayre (ESC Toulouse), avait été recruté par Pierre Berger alors qu'il pilotait les grands projets chez le concurrent Vinci. Un grand écart apparent entre opérations et fonctions support qui n'en est, en réalité, pas un. La dimension financière est au cœur des complexes de partenariats public-privé, dont Eiffage est le spécialiste. Jean-Louis Servranckx (Mines, Insead), est également un ancien de Vinci. Il a rejoint le groupe pour en présider la branche travaux publics avant d'être nommé à la tête de la branche nouvellement créée infrastructures (Eiffage Route, Eiffage Génie Civil et Eiffage Métal). L'année dernière, elle a remporté – aux côtés d'une entreprise locale – l'aménagement d'un lac de décantation au Togo.

Max Roche (X-Ponts), aux concessions, fut celui à qui le conseil d'administration confia l'intérim de la direction générale. Il connaît l'entreprise par cœur : il en a dirigé les branches concessions et travaux et en a été le directeur financier de 2003 à 2011. La branche a dernièrement renforcé son portefeuille et étudie les opportunités de concessions aéroportuaires. Entré dans le groupe en 2007, Frédéric Carmillet (X-Ponts) a occupé différents postes au sein des branches concessions, construction et travaux publics avant de rejoindre le comité exécutif en 2015. A la tête de la branche énergie, il nourrit une ambition : doubler le chiffre d'affaires réalisé au « grand international » d'ici à 2020, y compris par le biais d'opérations de croissance externe. Dernière nomination en date, Olivier Genis (ESTP), ex-directeur général d'Eiffage Construction depuis quelques mois, a pris la présidence le mois dernier. Après trente-deux ans dans l'entreprise, Michel Gostoli a pu partir sur une hausse annuelle de plus de 4 % de l'activité. La branche s'est notamment illustrée au cours des dernières années par ses innovations en matière de ville durable.

C'est Jean-François Rovareto, l'ancien président, qui avait confié les rênes d'APRR à Philippe Nourry (Ecole des mines de Saint-Etienne, IFG). Neuf ans plus tard, ce dernier pourrait piloter une quinzaine d'opérations majeures dans le cadre du plan d'investissement autoroutier signé avec l'Etat au début de l'année. Marc Legrand, président d'Eiffage Rail Express, fut, lui, le pilote de l'aménagement de la ligne à grande vitesse entre Le Mans et Rennes, qui s'achève. Le chantier a mobilisé jusqu'à 4.500 personnes. — V. La.



**EIFFAGE**  
LA FICHE D'IDENTITÉ

**Chiffre d'affaire 2016** : 14 milliards d'euros  
**Résultat net** : 416 millions d'euros  
**Carnet de commandes des travaux** : 12 milliards d'euros

**AFFAIRES STRATÉGIQUES**



**KNUT HAANAES**  
professeur à l'IMD de Lausanne

## Bonne stratégie, mode d'emploi

**A** observer les sociétés internationales et à vous demander par quels processus elles définissent leur stratégie, vous risquez, comme moi, de vous retrouver face à des structures qui identifient des modèles trop nombreux, avec un esprit critique insuffisant, un repli trop marqué, un manque d'idées nouvelles et même une lourde bureaucratie. Décevant.

« Le plan stratégique est chronophage, coûteux et inefficace... Trop d'itérations, trop axé sur la dimension financière... », ont rétorqué certains responsables. Nombre d'entre eux ont aussi déploré la faiblesse du lien unissant la stratégie à la concrétisation et à l'exécution. En dépit de nombreuses exceptions positives, je dirais que la plupart des processus de stratégie manquent totalement d'engagement et que l'issue n'est pas aussi satisfaisante qu'elle le devrait. Les processus ennuyeux donnent des résultats ennuyeux, ou, du moins, très prévisibles. La disruption digitale avance à grands pas et la technologie numérique ouvre de nouvelles possibilités commerciales. De bons processus, à intégrer pleinement au moment de formuler la stratégie, importent plus que jamais. Quelques caractéristiques de « mauvaises stratégies », d'après mon expérience personnelle et l'un des meilleurs livres écrit sur le sujet, « Good Strategy Bad Strategy », de Richard Rumelt.

- Considérer la stratégie comme un « devoir » : aujourd'hui, nous devons inclure les nouvelles possibilités qu'impliquent le numérique, l'intelligence artificielle et la robotique.
- Confondre objectifs et stratégie : un objectif financier n'est pas une stratégie. Une stratégie décrit comment atteindre l'objectif financier et le chemin pour l'atteindre.
- Edicter une liste de vœux : avec des objectifs contradictoires, sans compromis ni priorité.
- Suivre la mode : toutes les sociétés doivent s'atteler au numérique, mais certaines se contentent de reprendre les platitudes qui pourraient convenir à n'importe quelle société. Or, une bonne stratégie définit quelques objectifs cruciaux – des leviers – et permet d'affecter l'énergie et les ressources nécessaires pour les atteindre. Une bonne stratégie appréhende les risques et les possibilités de façon créative. Enfin, une bonne stratégie présente clairement les éléments à contrôler et est réaliste quant à ses prévisions. ■

**LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE**

**Paolo Del Noce**  
(CEO France, Akka Technologies)

**L**e dirigeant, en France, du groupe d'ingénierie et de conseil en technologies participera, le 13 avril prochain, à un « Codir'Athon ». Le principe : durant un après-midi, présidents et membres de comités de direction formeront des équipes handi-valides avec leurs collaborateurs inscrits au Free Handi'se Trophy. Ils participeront à deux prologues sportifs (pirogue polynésienne et cyclo-tandem). Au-delà de l'événement, ce Codir'Athon se veut un espace de réflexion et de partage des pratiques en matière de handi-cap en entreprise à destination des top managers. ■



DR

**Les EchosEVENTS** **EXECUTIVE DIGITAL SUMMIT 2017**

**LES PILIERS DE L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE EN 2020**

**5 DIGITAL MASTERIES**

**10.05.2017**

**CHATEAUFORM SAINT DOMINIQUE PARIS**

Avec notamment les interventions de :

**SÉVERIN CABANNES**  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

**BENJAMIN CARDOSO**  
LE CAB

**DOMITILLE DOAT**  
DANONE

**ALAIN STARON**  
VEOLIA

En partenariat avec :

Avec le soutien de : #5DM

Programme complet et inscriptions : [www.lesechos-events.fr](http://www.lesechos-events.fr)

UN ÉVÉNEMENT **LesEchosEVENTS**  
TOUS NOS SERVICES AUX ENTREPRISES SUR [LESECHOS-SOLUTIONS.FR](http://LESECHOS-SOLUTIONS.FR)