

PIERRE CUISINIER, CATERPILLAR

# Le manager de l'année 2005

Déjà présent dans le trio de tête en 2004, Pierre Cuisinier enlève cette année le prestigieux trophée. Son entreprise, Caterpillar, ne cesse d'embaucher et d'investir. Elle est même la deuxième entreprise industrielle de Wallonie, après Arcelor. Portrait.



ESCPX

**P**ierre Cuisinier, administrateur délégué de Caterpillar (Gosselies), 60 ans, est fort apprécié des lecteurs de *Trends-Tendances*. C'est la seconde fois consécutive qu'il figure parmi les trois finalistes au prix de manager de l'année, la 21<sup>e</sup> édition du genre qu'il vient de remporter. Et c'est mérité. Le site de Gosselies est la plus grande usine du groupe américain qui en compte 107 à travers le monde. Elle produit pour le groupe des pelleteuses, des chargeurs (bulldozers sur pneus) de taille moyenne, et des pièces — moteurs diesels, ponts, mécanismes hydrauliques. Elle livre principalement l'Europe et profite de la proximité du port d'Anvers pour fournir l'Afrique et le Moyen-Orient. Même le siège central de Peoria, à 300 km de Chicago, n'atteint pas la taille de sa filiale belge, qui est le symbole positif de l'industrie wallonne. La société continue à embaucher «au rythme d'une centaine de personnes par an depuis dix ans», précise l'heureux élu. Et compte à présent plus de 4.500 salariés à temps plein, dont la moitié sont actionnaires de l'entreprise. Caterpillar est la deuxième société de Wallonie, après Arcelor. Elle n'a jamais eu recours aux plans de licenciements économiques et ne pratique pas les prépensions. Pierre Cuisinier parle même d'«emplois à vie», une notion qui, aujourd'hui, appartient à une époque révolue. L'entreprise favorise aussi la promotion interne : l'ouvrier peut ainsi devenir manager. «Notre directeur financier, qui est américain, a commencé comme peintre», souligne-t-il. Bref, Caterpillar est une entreprise moderne... à l'ancienne.

## Concurrence ouverte

La santé du site de Gosselies reflète en partie celle du groupe, qui connaît une évolution constante et n'a pas souffert des dernières années de crise. En 2004 (dernier bilan disponible), le chiffre d'affaires global a même bondi, passant de \$ 22,7 milliards à \$ 30,2 milliards. Elle est aussi le fruit de l'autonomie laissée à la filiale, «l'autonomie des chiffres», précise Pierre Cuisinier. Les propositions sont les bienvenues. «Si je peux prouver que ça marche, il n'y a pas de problème.» Le groupe pratique régulièrement les comparaisons (les *benchmarks*) avec ses concurrents que sont Komatsu, Volvo, et Liebherr. Le plus cher à produire est automatisé ou envoyé dans les pays à main-d'œuvre bon marché. En échange, le management local développe de nouvelles productions. Gosselies a ainsi laissé à des usines d'Europe centrale la production de pièces soudées, comme les flèches des pelleteuses, mais a obtenu en 2004 de devenir l'unique producteur du groupe des pelleteuses grand format, y compris pour l'Asie et l'Amérique. Dans ce mouvement perpétuel, l'usine belge sort gagnante. Elle délocalise mais produit toujours plus et mieux. Le personnel est invité à suivre. «Les salariés apprennent sans cesse de nouveaux métiers», commente Pierre Cuisinier.

Le patron belge est aidé dans sa tâche par son excellente connaissance du groupe. Il dirige l'usine belge depuis 2000 mais y a fait toute sa carrière. Ingénieur civil de la Faculté Polytechnique de Mons, il a débuté dans le bureau ■■■



**PIERRE CUISINIER, CATERPILLAR ET MANAGER DE L'ANNÉE 2005**  
 «Aux achats, pas question d'aller signer un contrat avec un fournisseur dans un restaurant ni d'accepter un cadeau dont la valeur dépasse le prix d'un porte-clefs. Il serait aussi impensable qu'un de mes enfants soit recruté par l'entreprise.»

## Amateur de «marchés sérieuses»

**A** quoi pense Pierre Cuisinier lorsqu'il n'est pas dans son bureau à Gosselies ? D'abord à sa famille : quatre enfants et six petits-enfants. Son épouse enseigne les mathématiques. Son fils est directeur commercial chez les Spirou, l'équipe de basket de Charleroi, ses trois filles sont respectivement professeur de français, docteur en éducation physique (et musicienne, mariée à un violoniste professionnel), et médecin urgentiste à Namur. Son moment de grâce ? Lorsqu'il écoute la tribu jouer de la musique. «C'est très émouvant, hors du commun.» Pierre Cuisinier ne joue d'aucun instrument mais écoute volontiers la musique classique. Côté loisirs, il préfère la «marche sérieuse en montagne», qu'il pratique avec son épouse, des randonnées ADEPS, le jogging, le tennis et, pour faire honneur à son nom, la cuisine.

Dans la vie sociale, il ne s'éparpille pas. C'est soit du professionnel classique avec la vice-présidence de l'Union wallonne des entreprises ou un poste d'administrateur d'Agoria, soit de la participation à la vie locale et régionale comme administrateur à la Faculté Polytechnique de Mons, à la Clinique Notre-Dame de Grâce de Gosselies et au pouvoir organisateur d'une école technique et professionnelle dans la même ville, l'Institut Sainte-Anne.

■■■ d'études de Gosselies. «C'était une année importante, j'avais pris trois grandes décisions : me marier, entrer chez Caterpillar et déménager à Charleroi. Le grand saut.»

### L'odeur de l'huile et des ateliers

Pourquoi Caterpillar ? «J'avais le choix. A l'époque, on n'envoyait pas de CV, les entreprises venaient nous solliciter à l'université, explique-t-il. Je pouvais aussi aller chez Belgonucléaire. Mais j'étais attiré par l'ambiance des ateliers, l'odeur de l'huile. Je ne voulais pas passer ma vie dans des bureaux.» C'est pourtant ce qu'il va faire pendant une vingtaine d'années. Il passe aux pièces détachées (à Grimbergen), aux achats, à la logistique. Le parcours transite pendant un an au siège aux États-Unis, où Pierre Cuisinier va coordonner les achats, avant de revenir sur le Vieux Continent où il mènera une réorganisation de ce service. «Il fallait le centraliser. C'était une tâche délicate, les responsables des usines perdaient une fonction importante. Les achats représentent tout de même 60% de la valeur des produits.» A l'époque, il était basé en Belgique, mais passait l'essentiel de son temps en avion.

Il retrouvera l'odeur de l'huile et l'ambiance des ateliers en 1995, lorsqu'il reçoit la direction de la production de composants à l'usine de Gosselies, soit environ la moitié de l'activité. Il élargit le marché. L'usine produisait quasi exclusivement des pièces pour les engins assemblés sur le site. Pierre Cuisinier développe la production pour les autres usines du groupe. Aujourd'hui, Gosselies produit des ponts pour des camions de chantier assemblés en Grande-Bretagne. Quatre ans plus tard, il succède à la tête de l'usine au Français Gérard Vittecoq, passé au comité de direction du groupe.

Pierre Cuisinier s'est toujours senti à l'aise au sein de Caterpillar. «La maison est plutôt austère. Elle a les pieds sur terre et beaucoup de principes. Elle a débuté en produisant des tracteurs à vapeur à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, puis a connu le renom en inventant la chenille («caterpillar» en anglais) en 1904, qui permet aux engins agricoles de s'aventurer dans des terrains difficiles, et a servi à bien d'autres applications, y compris militaires. La rigueur se traduit notamment par un code de conduite des affaires établi en 1974, qui règle les conflits d'intérêts. «Aux achats, pas question d'aller signer un contrat avec un fournisseur dans un restaurant ni d'accepter un cadeau dont la valeur dépasse le prix d'un porte-clefs, assure Pierre Cuisinier. Il serait aussi impensable qu'un de mes enfants soit recruté par l'entreprise.»

Dans les relations avec les travailleurs, Pierre Cuisinier ne se limite pas aux instances de concertation. Il passe tous les jours dans les ateliers. Il est heureux d'habiter à Thiméon, à deux ou trois kilomètres de l'usine. «J'aime bien aller chez le boulanger ou à la boucherie, où je croise des travailleurs de l'usine. J'apprends des choses.»

Il lui arrive aussi de pousser des coups de gueule. En 2005, il a envoyé une lettre au personnel pour se plaindre des grèves à répétition. «Nous avons connu l'an dernier 14 jours de grève qui n'avaient rien à voir avec l'entreprise. Il s'agissait notamment de protester contre des accords gouvernementaux sur les prépensions. Nous servons de symbole pour certains syndicats. En attendant, les clients sont bloqués.» Excédé, il a même obtenu qu'une usine Caterpillar à Grenoble s'outille pour assembler un modèle de pelleuse que Gosselies était la seule à produire en Europe. Et l'a fait savoir au personnel. Pierre Cuisinier défend Gosselies, mais aussi Caterpillar et ses clients.

Robert van Apeldoorn ■



Un dossier sur Caterpillar est disponible sur [www.trends.be/fr/extra](http://www.trends.be/fr/extra)