

Les conquérants de l'invisible. Air Liquide 100 ans d'histoire, de Alain Jemain paru aux éditions Fayard Paris en 2002, conte en détail l'histoire de l'entreprise *Air Liquide* de ses prémices à ses stratégies de développement au début du XXI^e siècle.

Résumé

C'est en 1902, à l'issue des recherches de Paul Delormes sur un nouveau procédé d'extraction des gaz que compose l'air que nous respirons, que la société est fondée sous son premier nom *L'Air Liquide*, qu'elle gardera pendant de nombreuses décennies. Ses fondateurs se battent contre ses concurrents pour garder ses brevets – le procédé étant conçu à partir de recherches faites sur un autre procédé mis au point plus tôt par la société *Linde*. Elle fera ensuite tout pour tirer profit des fluctuations politiques et militaires – notamment les deux guerres mondiales – ou pour garder son indépendance. C'est aussi contre elle-même qu'elle devra se battre, pour rattraper son retard, améliorer son fonctionnement et sécuriser son marché.

Chacun des cinq dirigeants aura une influence déterminante et forte sur la société qui sera plusieurs fois transformée. L'entreprise passera ainsi dans des phases d'expansion, de consolidation, de diversification puis de recentrage vers son activité de base, etc. Elle fera partie des premières entreprises à développer une gestion numérique de ses informations mais elle apprendra aussi de ses concurrents et des modèles anglo-saxons. En partant d'une base très traditionnelle, conservatrice et familiale, Air Liquide se dotera d'un statut réactif et déterminé. Aujourd'hui, Air Liquide se partage le marché mondial des gaz industriels avec Linde, Praxair et Air Product. L'entreprise est présente dans plus de 64 pays, soit sur tous les continents. Elle peut, grâce à la persévérance dont elle a fait preuve dans le passé, jouer un rôle majeur dans les programmes spatiaux et développer un esprit de compétition et innovant.

Analyse

Si l'on considère les réflexions de Michael Porter, et le fait que pour rester compétitif il faut adopter trois stratégies, Air Liquide se dote d'un trio gagnant. L'entreprise s'est fondée sur l'ambition de créer une denrée à un coup nettement moins élevé que les acteurs du marché au début du XX^e siècle, et qui s'est bien concrétisée en 1902. Ensuite, la diversification s'est aussi effectuée avec brio, sans s'éparpiller (sauf pour un temps, mais qui a été réajusté) en restant centré sur les gaz industriels. Air Liquide a su développer des applications nombreuses et variées, ou bien les racheter, pour se doter d'une stratégie de diversification efficace. Enfin, ses dirigeants ont su à partir de la présidence de Jean Delorme, fournir une qualité de service reconnue. L'entreprise se développe cette stratégie de niche en proposant des services

toujours plus personnalisés et permettant de sécuriser son marché. Elle fait notamment partie des premières entreprises à constituer des réseaux de canalisations spécifiques aux gaz pour fournir à domicile et à la demande ses clients.

Mais avant de réussir à déployer une telle énergie, Air Liquide a dû faire face à de nombreux inconvénients, et adopter diverses stratégies pour rattraper un retard ou sécuriser ses parts de marché. Avec ses 114 ans, cette société a vécu les divers développements des sociétés (international, technologique, etc).

Les différents dirigeants d'Air Liquide ont su déterminer les risques qui se présentaient à eux et prendre les mesures nécessaires pour y remédier et en tirer des avantages. Il est ainsi arrivé que la société ait des phases de ralentissement en terme de croissance par abus de confiance et pour éviter de sortir de sa zone de confort. Ce fut le cas après la première guerre mondiale : la demande en oxygène était forte et le besoin de se développer autrement qu'en taille ne semblait pas alarmant. Si un tel problème n'est pas remédié, il y a de très forts risques pour que la société se fasse distancer et qu'elle perde son marché. De même, lorsque Air Liquide a vu apparaître une multitude d'entreprises à travers le monde et dans son secteur, elle s'est empressée de partir conquérir de nouveaux territoires ou, à minima, y être présente pour préparer le terrain d'une offensive.

Il est à noter que lorsque Air Liquide a décidé de changer sa stratégie, de multiples innovations ont été menées. Les usines d'oxygène super-massives pouvant générer des tonnes de produit par jour sont le résultat de prises de risques sur le marché. Les premières de ces usines ont été construites dans le nord de la France dans une stratégie d'implantation. Des canalisations ont ainsi été créées directement des usines aux clients, court-circuitant alors les réseaux de distribution par bouteilles existants. On peut aussi donner en exemple la stratégie que suit l'entreprise depuis ses débuts : la qualité de service. Elle s'efforce de répondre aux besoins de ses clients au mieux, quitte à innover pour les satisfaire. C'est ce qui, pendant longtemps, la démarquera de ses concurrents (et qui la mènera vers une phase de stagnation) et qui fera en sorte qu'elle produise des installations aux volumes très variés et sur mesure. Elle produira autant des centrales de production de masse que des centrales de production de gaz à la pureté compétitive.

Le statut d'entrepreneur concernant l'entreprise est caractéristique à son histoire et son management. En tout premier lieu, il est à noter que chacun des employés reçoit une formation pratique et théorique sur les bases de la fabrication et à l'extérieur de son lieu de travail présumé

(avec un pourcentage à l'étranger qui s'accroît tout au long de l'histoire de l'entreprise). Les personnes en charge de gérer des équipes ou des départements sont donc en connaissance des conditions de terrains. Un petit bémol cependant : les recrutements sont fait sur la base d'écoles d'ingénieurs ou de commerce et laisse peut de place à des cursus plus anodins, mais qui ne sont pas exclus. Les dirigeants sont d'ailleurs souvent issus d'un cursus atypique ou pluridisciplinaire. Alain Joly a ainsi gravi les échelons en adoptant des casquettes différentes jusqu'à être président du groupe.

Cette capacité managériale est marqué par une volonté réussite par la confiance aux idées nouvelles. C'est ce qui mènera les dirigeants à ne pas éterniser leurs présidence et leur influence pour laisser la place aux générations plus jeunes. La confiance fait aussi un bon très profitable avec l'arrivée de Edouard De Royère qui va, largement, délester les contraintes administrative des filiales à travers le monde. Cela permettra une souplesse des entreprise plus grande et donc une réactivité internationale accrue. Les filiales peuvent alors s'intégrer plus facilement culturellement et dans le marché plutôt que suivre des directives lointaines depuis la France. A suivit une réduction de la hiérarchie qui s'est matérialisé autant dans la transformation des postes que dans la réorganisation des locaux (un filiale a même été construire sur un seul étage, pour que tout le monde soit au même niveau).

Observations personnelles

En maîtrisant un procédé permettant de produire un composant de base et nécessaire mais peu coûteux, Air Liquide a su développer son marché et se diversifier sans se perdre. Elle est ainsi en grande partie responsable d'une innovation de rupture qui a été profitable dans de nombreuses situations (et autres innovation de ruptures telles que la pétrochimie ou l'électronique). Elle s'est rapidement approprié les étapes de fabrication plus en aval que sont cœur de métier. Déjà à sa création elle maîtrisait l'acheminement de son produit, puis une partie de sa transformation. Elle s'est ensuite diversifiée plus horizontalement en produisant de nouveaux gaz mais aussi en créant ou rachetant des filiales plus spécialisés (médicale, plongée sous-marine, etc). Elle joue maintenant un double jeu entre généraliste et spécialiste. Il est tout de même à noter qu'elle a été, et est toujours (sauf erreur de ma part) en charge de la conception et fabrication du réservoir des fusées européennes, en plus d'être le fournisseur du combustible.

Il très intéressante de constater que chaque dirigeant d'Air Liquide a sa manière de diriger. Chacun à apporter sa touche transformant plus ou moins la compagnie. Leurs idéaux se mêlent à leur environnement et aux transformations à la fois économique, technologique et

sociétale. On remarque que, tous, ont été à l'écoute (à leur manière) des employés et des clients. Bien qu'exigent, une proposition était prise en tant que telle, méritant d'être écoutée.

La prise de risque est aussi un thème présent tout au long de l'histoire d'Air Liquide et dans des domaines divers (innovations, rachats, stratégies, etc). C'est en prenant des risques, en les analysant pour les comprendre et les appréhender le mieux possible que cette entreprise a pu arriver à un tel niveau d'importance.

Enfin, on peut remarquer que le succès est difficile à avoir. Il y a beaucoup de travail et d'échecs pour parvenir à des fins qui sont toujours différentes de ce qui est prévu. On apprend ainsi qu'il ne faut pas se limiter à *se reposer sur ses lauriers*. C'est une leçon sur la zone de confort et le rôle de l'innovation dans la création, le développement et la pérennisation d'une entreprise.