



Jacques Maisonrouge
1924-2012

ECOLE CENTRALE PARIS

BAPTÊME DE LA PROMOTION JACQUES MAISONROUGE

Présentation de Jacques Maisonrouge par Daniel Gourisse, directeur honoraire de l'École centrale, président de Centrale histoire, lors de la cérémonie à Chatenay-Malabry,
Le 11 décembre 2012

Je suis particulièrement sensible au fait que vous ayez choisi le nom de Jacques Maisonrouge pour le baptême de votre promotion. J'ai en effet rencontré Jacques à une période qui fut décisive pour l'infléchissement de ma trajectoire professionnelle, et j'ai ensuite beaucoup appris auprès de lui.

À sa sortie de l'École centrale en 1948, Jacques Maisonrouge bénéficie d'une bourse des affaires culturelles. Recruté par *IBM France*, il s'embarque pour les États-Unis avec son épouse Françoise que je suis heureux de saluer ici. Après une année de découverte des États-Unis et de la compagnie *IBM*, il rentre en France. Il va servir la compagnie pendant 36 ans.

Il choisit le métier de vendeur au sein du service commercial d'*IBM France*. C'est l'époque où il faut inventer la transition de la mécanographie à cartes perforées vers les ordinateurs. Fort de ses compétences d'ingénieur et fort de l'expérience acquise, il occupera successivement plusieurs fonctions stratégiques de management dans la multinationale.

Directeur général adjoint d'*IBM Europe* depuis juin 1959, il est nommé vice-président d'*IBM World Trade Corporation* en 1962. Âgé de 38 ans, il est alors le premier étranger à occuper une fonction importante dans l'état major d'*IBM* aux États-Unis.

En 1964, il est nommé président d'*IBM Europe*. Il est le premier président né en Europe et ayant gardé sa nationalité d'origine à occuper la fonction.

En 1967, il est président d'*IBM World Trade*. À 43 ans, il est le responsable de toutes les activités hors États-Unis. Il réorganise l'ensemble et assume personnellement la direction de la branche Europe/Moyen-Orient/Afrique à partir de 1974.

En novembre 1981 il entre comme vice-président au Comité de direction de la maison mère *IBM Corporation*.

En septembre 1984, conformément à la règle qui ne souffre aucune exception, il quitte la compagnie le jour de ses 60 ans.

Son bureau fut situé pendant 13 ans aux États-Unis et pendant 23 ans à Paris. Il a fait des affaires dans tous les pays du monde, y compris les pays du bloc soviétique et la Chine. Il était très reconnaissant à son épouse Françoise de l'avoir constamment soutenu et aidé à préserver une vie familiale équilibrée à laquelle il était très attaché.

Il a vécu des évolutions extraordinaires :

- Les progrès technologiques sont spectaculaires : c'est d'abord le passage déjà évoqué de la mécanographie à cartes perforées aux ordinateurs à un moment où aucun ingénieur ne connaissait le sujet. Ensuite les tubes électroniques sont progressivement remplacés par les transistors, les circuits imprimés puis intégrés. Les bandes et tambours magnétiques cèdent la place aux mémoires à disques, de plus en plus performantes.
- les performances suivent : en 30 ans de 1954 à 1984 la vitesse des opérations est multipliée par 300 et le coût de celles-ci divisé par un facteur supérieur à 200.
- les applications se diversifient avec le traitement de l'information, le calcul scientifique, puis la bureautique. Les matériels accompagnent : de la calculatrice électronique, on passe aux ordinateurs de plus en plus puissants et voués à des activités identifiées, avant l'apparition du *Personal Computer* (le PC) en 1981 ;
- la taille de la compagnie explose : IBM passe de 25 000 à 400 000 employés sur la période ;
- il faut absorber la décroissance qui résulte des chocs pétroliers au début des années 1970 ;
- les marchés dans ce secteur d'activités sont rapidement globalisés à l'échelle de la planète.

Jacques Maisonrouge est un acteur majeur de toutes ces évolutions. Elles impliquent des réorganisations permanentes, appuyées sur les études de *marketing*, sur le souci permanent de progresser et sur des méthodes de management qui recherchent le consensus. Les zones d'activités sont plusieurs fois redéfinies. Les produits sont unifiés pour le monde entier et les usines de production spécialisées : par exemple, *IBM Europe* qui comptait 8 usines multi-produits en 1955 comptera 15 usines mono-produit en 1985. La formation des cadres et personnels, leur motivation et leur mobilité sont organisées.

L'activité de Jacques Maisonrouge ne s'arrête pas en 1984. Il est nommé vice-président du Conseil d'administration de *Liquid Air Corporation*. En 1986, le ministre de l'Industrie, des PTT et du Tourisme Alain Madelin, soucieux de profiter de son expérience internationale, le nomme directeur général de l'Industrie. C'est la première fois que cette fonction n'est pas confiée à un membre de l'administration, le plus souvent un ingénieur du Corps des mines. Jacques préside à cette occasion le Centre français du commerce extérieur.

Au-delà, Jacques Maisonrouge a de nombreuses activités bénévoles. Je ne peux les citer toutes. Il sera notamment président de l'Hôpital américain de Neuilly, chancelier de *l'International Academy of Management* aux USA, président de l'Association France/États-Unis. Il a reçu de nombreuses distinctions et décorations françaises et étrangères.

Quelques mots sur son militantisme centralien : en 1967, dès que cela lui paraît compatible avec ses activités professionnelles, il est élu au Conseil de l'Association des centraliens. Il est le premier président de Centrale Informatique. Il accepte la présidence du

Conseil d'administration de l'École en 1977. Il a la lourde responsabilité de présider le conseil qui doit se prononcer en 1978 sur le choix du directeur. Le conseil propose que je sois nommé. Bien qu'il soit favorable à une autre candidature, Jacques rejoint avec loyauté la proposition du conseil. Il soutiendra avec succès cette proposition auprès de la ministre, *a priori* réservée sur cette nomination. Ses talents de négociateur seront très précieux dans la période agitée que vivent les enseignements supérieurs au début des années 1980. En 1987, jugeant ses nouvelles fonctions de directeur général de l'Industrie incompatibles avec la présidence du Conseil de l'École, il démissionne de cette présidence tout en restant administrateur.

Dans toutes ces activités, il s'efforce d'appliquer des principes simples qu'il a appris au contact des Américains :

- il exige de tous le respect de la ponctualité ;
- il refuse l'autosatisfaction source d'immobilisme ;
- il pratique une direction collégiale chaque fois que possible : à ce sujet je l'ai souvent entendu affirmer combien il est attaché à ce que "*chacun s'attache à bien faire les tâches précises qui lui sont confiées, plutôt que passer son temps à réfléchir à ce qu'il ferait s'il était à la place d'un collègue*" ;
- il a en permanence le souci de convaincre plutôt que d'imposer ;
- il considère qu'il est de son devoir d'être toujours disponible, pour répondre à tous les courriers qu'il reçoit, pour donner une suite positive à toute demande de rendez-vous. À titre d'exemple, en 1978, alors qu'il a séjourné pendant 120 jours dans 12 pays différents, il assumera pleinement au service de l'École la responsabilité essentielle liée au choix du directeur.

Jacques Maisonrouge a toujours milité au service du bien commun. Il revendiquait d'être "*un patron qui s'expose et qui explique*".

- Patriote convaincu, il a vécu douloureusement les événements de 1940 : au cours d'une manifestation étudiante, il est arrêté puis relâché en novembre. Élève des classes préparatoires au lycée Saint Louis il fréquente des groupes d'étudiants résistants. Il est même inscrit aux « Francs Tireurs et Partisans ». Il a toujours voulu conserver la nationalité française. C'est par patriotisme qu'il est un militant inlassable de l'image de la France et, qu'il consacre son énergie à "*expliquer la France aux États-Unis et à expliquer les États-Unis en France*". C'est par patriotisme qu'il accepte de suivre Alain Madelin en 1986 et qu'il participe ultérieurement à plusieurs *Think-Tanks* auprès de personnalités et de groupements politiques pour mettre son expérience au service de son pays.
- Libéral, apôtre de l'économie de marché, il s'est toujours prononcé contre l'égalitarisme. Il a par contre été un *leader* pour la promotion de l'égalité des chances, qu'il s'agisse de l'égalité entre les hommes et les femmes, ou de l'égalité entre les individus, quelle que soit la couleur de leur peau. Ainsi, lors d'un voyage en Afrique du Sud à la fin des années 1970, il refusa de participer avec son épouse à un dîner dans un hôtel réservé aux blancs si des employés noirs de l'entreprise n'étaient pas invités. Il obtint, non sans difficultés, gain de cause.
- Il a toujours plaidé dans notre pays pour le respect de la réussite, préférant "*il l'a bien mérité*" à "*il a eu de la chance, ou du piston, ou une famille riche*".
- Enfin, ayant très tôt anticipé les conséquences inéluctables de l'internationalisation des échanges et de la production, il était un européen convaincu, appelant de ses vœux une construction européenne plus volontariste et plus forte avec des coopérations renforcées pour affronter la globalisation.

Soyez fiers d'être membres de la promotion Jacques Maisonrouge de l'École centrale !